



ÚVOD DO DESTINAČNÉHO MANAŽMENTU

PRÍRUČKA PRE SAMOSPRÁVY, PODNIKATEĽSKÉ A INÉ SUBJEKTY
K ZAKLADANIU A ČINNOSTI ORGANIZÁCIÍ CESTOVNÉHO RUCHU PODĽA ZÁKONA Č.91/2010 Z.Z.
O PODPORE CESTOVNÉHO RUCHU V ZNENÍ NESKORŠÍCH PREDPISOV

Objednávateľ

Sekcia cestovného ruchu, Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR

Autori

Igor Kuhn, výkonný riaditeľ Región Banská Štiavnica (kapitoly 1 – 5, 6.1, 10 a editovanie textu)

Ing. Petra Tomášová, Poradkyňa pre destinačný manažment (FH), Top Projekt (kapitoly 6.2, 7 – 9, 11 a editovanie textu)

Odborná oponentúra

Ing. Iveta Niňajová, PhD., výkonná riaditeľka Košice-Turizmus

December 2011

Obsah

| | |
|---|-----------|
| ZOZNAM SKRATIEK | 5 |
| ÚVOD | 6 |
| 1. ZÁKLADNÉ POJMY | 7 |
| 1.1. CESTOVNÝ RUCH | 7 |
| 1.2. NOVODOBÝ NÁVŠTEVNÍK | 7 |
| 1.3. DESTINÁCIA CESTOVNÉHO RUCHU | 7 |
| 1.4. MANAŽMENT DESTINÁCIE | 7 |
| 1.5. ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA CESTOVNÉHO RUCHU | 8 |
| 1.6. PRODUKT TURIZMU | 8 |
| 1.7. INFRAŠTRUKTÚRA CESTOVNÉHO RUCHU | 8 |
| 1.8. MARKETING | 9 |
| 1.9. MANAŽMENT KVALITY SLUŽIEB | 9 |
| 1.10. MANAŽMENT ZNALOSTÍ A INOVÁCIÍ | 9 |
| 1.11. PRIESKUM A ŠTATISTIKY | 9 |
| 1.12. STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE | 9 |
| 2. VÝZNAM CESTOVNÉHO RUCHU PRE ROZVOJ LOKALITY A REGIÓNU | 10 |
| 2.1. POTENCIÁL ROZVOJA CESTOVNÉHO RUCHU NA SLOVENSKU | 11 |
| 2.2. PRAKTICKÝ PRÍNOS CESTOVNÉHO RUCHU PRE DESTINÁCIE NA SLOVENSKU | 11 |
| 3. DESTINAČNÝ MANAŽMENT A SPOLUPRÁCA SUBJEKTOV V DESTINÁCIÍ | 12 |
| 4. ČLENSTVO V OBLASTNEJ ORGANIZÁCIÍ CESTOVNÉHO RUCHU | 14 |
| 4.1. VÝHODY ČLENSTVA PRE SAMOSPRÁVY | 15 |
| 4.2. VÝHODY ČLENSTVA PRE PODNIKATELSKÉ A INÉ SUBJEKTY CESTOVNÉHO RUCHU | 16 |
| 5. AKO ZALOŽIŤ OBLASTNÚ ORGANIZÁCIU CESTOVNÉHO RUCHU | 18 |
| 5.1. LÍDRI ZMENY | 18 |
| 5.2. MANAŽMENT ZMENY | 19 |
| 5.3. VEĽKÍ PODNIKATELIA | 20 |
| 5.4. MALÍ A STREDNÍ PODNIKATELIA | 21 |
| 5.5. NEPODNIKATELSKÉ SUBJEKTY | 21 |
| 5.6. SAMOSPRÁVY | 21 |
| 5.7. TRANSFORMÁCIA EXISTUJÚCICH ZDRUŽENÍ NA OBLASTNÚ ORGANIZÁCIU CESTOVNÉHO RUCHU | 22 |
| 5.8. VEĽKOSŤ OBLASTNEJ ORGANIZÁCIE CESTOVNÉHO RUCHU | 23 |
| 6. VÝKONNÝ TÍM ORGANIZÁCIÍ CESTOVNÉHO RUCHU | 23 |
| 6.1. VÝKONNÝ RIADITEĽ | 23 |
| 6.2. PRACOVNÍCI ORGANIZÁCIE CESTOVNÉHO RUCHU | 24 |
| 7. ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA CESTOVNÉHO RUCHU | 26 |
| 7.1. ORGANIZÁCIE CESTOVNÉHO RUCHU NA ÚROVNI LOKALITY, REGIÓNU A ŠTÁTU | 26 |
| 7.2. OBLASTNÁ ORGANIZÁCIA CESTOVNÉHO RUCHU | 27 |
| 7.3. KRAJSKÁ ORGANIZÁCIA CESTOVNÉHO RUCHU | 27 |
| 7.4. SLOVENSKÁ AGENTÚRA PRE CESTOVNÝ RUCH | 28 |
| 8. HLAVNÉ ÚLOHY OBLASTNÝCH A KRAJSKÝCH ORGANIZÁCIÍ CESTOVNÉHO RUCHU | 29 |
| 8.1. RIADENIE | 29 |
| 8.2. PLÁNOVANIE | 30 |
| 8.3. POSKYTOVANIE INFORMÁCIÍ A SLUŽIEB NÁVŠTEVNÍKOM | 30 |
| 8.4. MANAŽMENT PRODUKTU | 32 |
| 8.4.1. PRODUKT CESTOVNÉHO RUCHU | 32 |
| 8.4.2. PRODUKTOVÉ LÍNIE - TEMATICKÝ MARKETING | 32 |
| 8.4.3. MANAŽMENT PRODUKTU V OOCR | 33 |
| 8.4.4. MANAŽMENT PRODUKTU V KOCR | 35 |



| | | |
|------------|---|-----------|
| 8.4.5. | MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA | 35 |
| 8.4.5.1. | MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA KRAJSKEJ ORGANIZÁCIE CESTOVNÉHO RUCHU | 37 |
| 8.4.5.2. | MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA OBLASTNEJ ORGANIZÁCIE CESTOVNÉHO RUCHU | 39 |
| 9. | TVORBA ROZVOJOVÝCH A PROGRAMOVÝCH DOKUMENTOV | 41 |
| 9.1. | STRATÉGIA ROZVOJA CESTOVNÉHO RUCHU | 42 |
| 9.2. | ROČNÝ PLÁN AKTIVÍT | 43 |
| 9.3. | VÝROČNÁ SPRÁVA | 43 |
| 10. | TVORBA ROZPOČTU ORGANIZÁCIÍ CESTOVNÉHO RUCHU | 44 |
| 11. | SKÚSENOSTI S DESTINAČNÝM MANAŽMENTOM V ZAHRANIČÍ | 45 |
| 11.1. | LOKÁLNA ÚROVEŇ | 46 |
| 11.2. | REGIONÁLNA ÚROVEŇ | 49 |
| 12. | PRÍLOHY | 52 |
| 12.1. | PRÍLOHA Č. 1: ROZSAH ÚLOH OCR | 52 |
| 12.2. | PRÍLOHA Č. 2: VZOR ZAKLADAJÚCEJ ZMLUVY OOCR | 53 |
| 12.3. | PRÍLOHA Č. 3: VZOR STANOV OOCR | 57 |
| 12.4. | PRÍLOHA Č. 4: VZOR ZÁPISNICE OOCR | 67 |
| 12.5. | PRÍLOHA Č. 5: PRÍKLAD ROKOVACIEHO PORIADKU OOCR | 73 |
| 12.6. | PRÍLOHA Č. 6: PLÁN ČINNOSTI OOCR | 74 |
| | ZDROJE POUŽITEJ LITERATÚRY A ÚDAJOV | 79 |

ZOZNAM SKRATIEK A POUŽITÝCH INOJAZYČNÝCH VÝRAZOV

| | |
|-------------------|--|
| B2B | Orientovaný na odbornú verejnosť (business to business) |
| B2C | Orientovaný na širokú verejnosť - koncového spotrebiteľa (business to customer) |
| CA | Cestovná agentúra, tiež cestovná kancelária alebo touroperátor |
| CR | Cestovný ruch (tiež turizmus) |
| DM | Destinačný manažment |
| DMM | Destinačný manažment a marketing |
| DMO | Organizácia pre manažment destinácie (Destination Management Organisation) |
| EÚ | Európska únia |
| HDP | Hrubý domáci produkt |
| IC | Informačné centrum |
| TIK | Turistická informačná kancelária |
| ICQ | Program pre internetovú komunikáciu v reálnom čase – tzv. chatovanie |
| CRS | Centrálny rezervačný systém |
| OCR | Organizácia cestovného ruchu |
| OOCR | Oblasťná organizácia cestovného ruchu |
| KOCR | Krajská organizácia cestovného ruchu |
| SACR | Slovenská agentúra pre cestovný ruch |
| MDVRR SR | Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR |
| MAS | Miestna akčná skupina (štrukturálne fondy LEADER) |
| Mld. | miliárd |
| Mil. | miliónov |
| PHSR | Plán hospodárskeho a sociálneho rozvoja |
| PR | Vzťahy s verejnosťou (Public Relations) |
| SKYPE | program pre internetovú komunikáciu v reálnom čase vrátane možnosti bezplatného telefonovania |
| SR | Slovenská republika |
| UNWTO | Svetová organizácia cestovného ruchu |
| USP | Jedinečná, unikátna konkurenčná výhoda (Unique Selling Proposition) |
| VÚC | Vyšší územný celok |
| ZHR SR | Združenie hotelov a reštaurácií SR |
| best practice | príklad dobrej praxe |
| Convention bureau | oddelenie pre marketing so zameraním na kongresovú a incentívnu ponuku |
| direct mail | správy zasielané elektronicky konkrétnym adresátom |
| e-marketing | elektronický marketing |
| famtrip | poznávací cesta určená zástupcom touroperátorov |
| fundraising | aktivity zamerané na získavanie finančných zdrojov k určitému cieľu |
| know – how | súbor znalostí, poznatkov |
| newsletter | písaný spravodajca, informačný materiál šírený obvykle e-mailom |
| opinion líder | mienkotvorná osoba |
| stakeholder | aktér, subjekt činný v danej oblasti (tu v cestovnom ruchu) |
| think tank | neformálne zoskupenie osôb (aj z rôznych odvetví), ktoré spoločne hľadajú nové unikátne riešenia určitého problému |
| win-win | dohoda alebo situácia, ktorá prináša rovnaký prospech všetkým zúčastneným |

ÚVOD

Turizmus je vysoko komplexným hospodárskym odvetvím so všetkým, čo k tomu patrí, tzn. s produktom, propagáciou, predajom, špecifickými modelmi partnerstiev, technológiami a dravou konkurenciou. Dobré poznanie tohto priemyslu je nevyhnutné pre jeho úspešný rozvoj v oblastiach, ktoré majú na to predpoklady. Predpokladom rozvoja je prostredie atraktívne na trávenie voľného času (prírodné krásy, historické pamiatky alebo čulý mestský život s atrakciami), s ľuďmi ochotnými „slúžiť“ v službách iným, s náležitou komerčnou a nekomerčnou infraštruktúrou podporujúcou cestovanie a pobyt vrátane fungujúceho systému, ako toto všetko riadiť.

Táto príručka nemá ambíciu byť odborným materiálom a odpoveďou na všetky otázky. Ponúka úvod do problematiky spolupráce v turizme pre samosprávy, pre malých a stredných podnikateľov a pre nepodnikateľské subjekty, ktoré sú v tomto odvetví činné. Po jej prečítaní by ste mali vedieť prijať rozhodnutie, či máte záujem rozvíjať turizmus vo svojej destinácii (lokalite alebo regióne) a aké by mali byť vaše prvé kroky.

Príležitosťou pre vznik tohto „manuálu pre začiatočníkov“ je zákon č. 91/2010 Z.z. o podpore cestovného ruchu v znení neskorších predpisov účinný od 1.12.2011. Tento je s určitosťou prvým systémovým krokom k rozvoju turizmu ako úspešného priemyselného odvetvia na Slovensku.

Je paradoxom, že zákon, na ktorý čakal cestovný ruch na Slovensku dvadsať rokov, prichádza v dobe krízy. Mnohým sa možno zdá, že v najbližšom období budeme mať iné starosti, ako rozvíjať turizmus. Recesia je ale ozdravný proces, nie pád do priepasti. Ľudia neprestanú nakupovať, ani cestovať. Práve v časoch krízy je možné veľa sa naučiť a získať významné podiely na trhoch, ktoré opúšťajú tí, ktorí sa nedokážu prispôsobiť meniacim sa potrebám spotrebiteľa. Prežijú tí silnejší, čo neznamená vždy väčší a dravší, ale tí flexibilnejší, vytrvalejší a s jasnou vnútornou víziou. Prajeme si, aby vám tento „sprievodca“ pomohol dobre sa zorientovať a správne vykročiť do budúcnosti.

1. ZÁKLADNÉ POJMY A VÝZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK

1.1. TURIZMUS

Turizmus je podľa definície UNWTO (Svetová organizácia cestovného ruchu, 2006) „cestovanie a pobyt osôb na iné miesta, ako im obvyklé, na dobu kratšiu ako jeden rok, za cieľom oddychu, obchodu a iných dôvodov, kde nejde o aktivitu odmeňovanú z miesta, na ktoré sa cestuje“. Definícia turizmu teda zahŕňa napr. aj cestovanie do blízkeho okolia za nákupmi, alebo z dôvodov oddychu, návštevu príbuzných, pracovné cesty a pod., s výnimkou cestovania do zamestnania. Definícia turizmu je dôležitá pre výpočet ekonomického prínosu turizmu.



1.2. NOVODOBÝ NÁVŠTEVNÍK

Hosť typu stály zákazník, na ktorého bolo dlhé roky zvyknuté aj slovenské prostredie v cestovnom ruchu je na trhu turizmu dnes skôr výnimkou ako pravidlom. Od dôb pionierskych časov rozvoja turizmu v Európe „turista“ už niekoľkokrát zmenil svoje cestovateľské správanie. V posledných desaťročiach umožnila globalizácia cenovo výhodnejšie cestovanie po svete (nízkonákladové aerolínie...), otvorenie nových destinácií alebo vďaka rozvoju informačných a komunikačných technológií prezentácie a priame rezervácie turistickej ponuky na internete 24 hodín denne. Návštevníci 21. storočia sú preto scestovaní, skúsení a nároční. Jednoduchá ponuka dnes už osloví málokoho. Slovensko a jeho destinácie sú súčasťou globálneho trhu turizmu – snažíme sa o rovnakých hostí ako naša zahraničná konkurencia. Získavanie návštevníkov je dnes v prostredí silnej konkurencie oveľa náročnejšie ako tomu bolo v minulosti.

1.3. TURISTICKÁ DESTINÁCIA, DESTINÁCIA

Zmeny na trhu turizmu v posledných rokoch priniesli aj fakt, že konkurenčnou jednotkou už nie je samotný hotel, penzión alebo aquapark, ale práve väčší celok – tzv. cieľové miesto pre návštevníka, inak tiež turistická destinácia. Práve destináciu (krajinu, región, lokalitu) si hosť vyberá ako cieľ svojej cesty/pobytu. Cieľové miesto sa vyznačuje aj tým, že disponuje potrebnými ubytovacími či gastronomickými zariadeniami a možnosťami zábavy či trávenia voľného času. Viaceré definície hovoria o tom, že práve tým sa destinácia stáva komplexným produktom a zároveň jednotkou hospodárskej súťaže, ktorá musí byť strategicky riadená. To znamená, že existuje riadená spolupráca medzi (najlepšie všetkými) subjektmi, ktoré tvoria a ovplyvňujú zážitok návštevníka. Vymedzenie hraníc destinácie má svoje pravidlá. Destinácie vznikajú buď definovaním zákazníkmi, alebo administratívnym vymedzením. Obvyklejší a prirodzenejší je prvý prípad, kedy destinácia zahrnie do svojej pôsobnosti územie, v rámci ktorého sa návštevníci obvykle pohybujú - do prirodzenej vzdialenosti od istého bodu z cieľového miesta.



1.4. MANAŽMENT DESTINÁCIE

Pojem destinačný manažment sa chápe jednak ako riadiaca organizácia určitej turistickej oblasti a zároveň ako isté procesy. Organizácie destinačného manažmentu (DMO) nahradili v úspešných destináciách v zahraničí predchádzajúce organizačné štruktúry už v 90-tych rokoch 20. storočia. S modernejšími prístupmi k manažovaniu a marketingu turizmu sú dnes tieto organizácie považované za najrozvinutejšiu formu riadenia cestovného ruchu. Cieľom zakladania organizácií destinačného manažmentu sú aktivity zamerané na permanentné zvyšovanie počtu návštevníkov v destinácii, výdavkov návštevníka počas pobytu, zvyšovanie počtu vracajúcich sa návštevníkov, predĺženie počtu dní strávených v destinácii.

1.5. ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA CESTOVNÉHO RUCHU

Zákon o podpore cestovného ruchu hovorí o zavádzaní moderného systému riadenia turizmu na Slovensku. Podobne ako v zahraničí, aj tu sa objavujú pojmy oblastná organizácia cestovného ruchu - OOCR (riadiaca centrála turizmu pre územie určitej lokality alebo regiónu) a krajská organizácia cestovného ruchu - KOOCR (riadiaca centrála turizmu pre územie určitého kraja). Keďže sa zákon zavádza v 21. storočí, je tu zároveň požiadavka, aby tieto organizácie fungovali na moderných princípoch riadenia a marketingu. Z tohto dôvodu sa OOCR a KOOCR označujú aj ako organizácie destinačného manažmentu - tzv. „DMO-čky“. Zavádzanie destinačného manažmentu je rovnako ako inde v Európe zmenou k efektívnejšej, účinnejšej a profesionálnejšej práci v oblasti turizmu. Všetko zároveň súvisí aj s jasným rozdelením kompetencií medzi jednotlivé stupne riadenia turizmu, medzi OOCR, KOOCR a SACR a nezameniteľným marketingom každej destinácie. SACR – Slovenská agentúra pre cestovný ruch sa po zavedení systému destinačného manažmentu chápe ako organizačná jednotka na najvyššej úrovni, národnej ako zastrešujúca riadiaca organizácia pre celú destináciu Slovensko.

1.6. PRODUKT TURIZMU

Produkt turizmu nie je jednoduché definovať. Najširšia definícia by mohla byť „zážitok návštevníka v cieľovom mieste - destinácii“, čo zahŕňa všetko od získavania informácií a rezervácie pred cestou, cez cestovanie na miesto pobytu, až po usmievavosť personálu v cieľovom mieste. Užšia definícia produktu cestovného ruchu myslí napr. pobytový balík, v ktorom sú na určitý čas (napr. na 3 dni) skombinované vybrané služby (napr. ubytovanie, lyžovanie a wellness).

1.7. INFRAŠTRUKTÚRA TURIZMU

Infraštruktúru v turizme rozlišujeme komerčnú alebo nekomerčnú. Za nekomerčnú možno považovať tú infraštruktúru, ktorej primárnym účelom nie je generovanie zisku, ale zabezpečenie obslužnosti regiónu cestovného ruchu. Cesty a verejná doprava, turistické chodníky a cyklotrasy, parky a lavičky, informačný a orientačný systém a pod. Medzi komerčnú radíme tú, ktorá primárne uspokojuje potrebu generovania zisku pre prevádzkovateľa ako lyžiarske vleky, kúpaliská, ubytovacie zariadenia. Čím viac je lokalita orientovaná na turizmus, tým väčšiu pozornosť je potrebné venovať rozvoju potrebnej infraštruktúry. Infraštruktúru využíva aj domáce obyvateľstvo.

1.8. MARKETING

Marketing sa obvykle chápe ako nový výraz pre reklamu. Sú to však mnohé činnosti, ktoré podporujú predaj. Marketing zahŕňa audit potenciálu destinácie, prieskum návštevníka a trhu, strategické plánovanie, tvorbu produktu, propagáciu a podobne. Ak napríklad pozvete cestovné kancelárie na obhliadku destinácie a ponúknete im produkt, aj to je marketing. Významným prvkom novodobého marketingu je to, že všetky aktivity sú prioritne riadené „očami zákazníka“.

1.9. MANAŽMENT KVALITY SLUŽIEB

Kvalita služieb z pohľadu zákazníka je na Slovensku relatívne nízka (hlavne mimo veľkých turistických centier). Jej zlepšeniu sa dá pomôcť napr. školeniami personálu, definovaním štandardov kvality a manuálov, certifikáciou zariadení, vyhodnocovaním najlepších, zavedením hodnotiaceho systému a pod.

1.10. MANAŽMENT ZNALOSTÍ A INOVÁCIÍ

Znalosti znamenajú pre destináciu skúsenosti s riešením konkrétnych problémov v oblasti kvality, budovania spokojnosti zákazníka, marketingovej efektívnosti, poznania konkurencie. Sú využiteľné v rôznych inovačných a rozvojových projektoch destinácie, kde kvalita poskytovanej služby je kľúčovým faktorom úspešnosti produktu.

1.11. PRIESKUM A ŠTATISTIKY

Prieskum návštevníka slúži napr. na to, aby ste zistili, kto je vaším návštevníkom, prečo prišiel a čo očakával, kde najčastejšie získaval informácie a ako bol spokojný. Štatistiky návštevníkov vedíme preto, aby sme videli, či realizované opatrenia naozaj pomohli (či je návštevníkov viac ako minulý rok, koľko návštevníkov sa vrátilo). Prieskum návštevníka môže priniesť prekvapenia a vyvrátiť niektoré lokálne mýty. Firmy, ktoré vedú ľudia s dobrým vzťahom k štatistike, sú percentuálne významne úspešnejšie.

1.12. STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE

Väčšina doposiaľ spracovaných stratégií samospráv zameraných na cestovný ruch skončila ako „zásuvkový dokument“. Častokrát boli nekonkrétne a nevykonateľné, nakoľko nemali určeného konkrétneho realizátora („Kto to všetko, čo bolo definované, v praxi zabezpečí?“). Stratégia musí začať popisom stavu a situácie v ktorej sme (prieskum a štatistika), určením merateľných cieľov (napr. nárast počtu prenocovaní o 4 % do dvoch rokov) a konkrétnych aktivít, ktoré v určitom časovom horizonte povedú k cieľu - výsledku. Musí byť jasné, kto aktivity zrealizuje a odkiaľ sa na ne získajú financie. Stratégia sa môže aktualizovať, teda prispôbiť zistenej skutočnosti po každom meraní, napr. raz za dva roky, ideálne na ročnej báze. Základné kroky v riadení destinácie možno urobiť aj bez stratégie (napr. každý vie, že potrebuje internetovú stránku destinácie), ale väčšie kroky a investície bez existujúcej stratégie neodporúčame.

ODPORÚČANIE

Táto kapitola poskytuje základnú a nie striktnu vedeckú orientáciu v terminológii cestovného ruchu potrebnú k porozumeniu tejto príručky. Turizmus je komplexná veda zahŕňajúca odvetvia manažmentu štatistického zisťovania, informatiky, ekonomických analýz, atď., ktorým je potrebné porozumieť. Ako každá veda, aj turizmus potrebuje angažovať odborníkov znalých najnovšie poznatky a trend s dostatočnými manažérskymi zručnosťami. Neakceptovanie tejto podmienky dáva priestor pre amatérske konanie, čo znamená mrhanie potenciálom, márnenie času a neefektívne využívanie financií.

2. VÝZNAM TURIZMU PRE ROZVOJ LOKALITY A REGIÓNU

Cestovný ruch, inak aj turizmus, je ekonomické odvetvie s prierezovým charakterom, v zahraničí tiež nazývané priemyslom (hospitality industry). Turizmus je tretím najväčším priemyslom sveta (po palivách a automobiloch), generuje 9,4 % svetového HDP a priamo zamestnáva 235 miliónov ľudí. Podľa predpovedí UNWTO (Svetová organizácia cestovného ruchu) sa cestovanie do roku 2020 zintenzívni ešte o jednu tretinu.

Turizmus je veľmi výhodným spôsobom obživy z nasledujúcich dôvodov:

- čistý priemysel, ktorý neničí životné prostredie
- má vysoký podiel ľudskej práce, pričom zamestnáva aj nižšie vzdelanostné kategórie
- za prácou zväčša netreba cestovať, je viazaná lokálne (nedá sa o 10 rokov presťahovať do lacnejších krajín)
- podporuje malé a stredné podnikanie, pričom zisk zostáva v regióne
- pracuje prevažne s domácimi vstupmi
- živí lokálnu kultúrnu ponuku a poskytovateľov služieb
- zvyšuje kvalitu života a životnú úroveň miestnych obyvateľov
- prináša devízy, ale aj DPH ostáva v domovskej krajine

Turizmus stojí na strednom a malom podnikaní. Podľa dostupných štatistík v Európe väčšina podnikov zamestnáva v priemere menej ako 10 zamestnancov (94,9 %). Napriek postupujúcej trhovej koncentrácii v hotelierstve a pohostinstve (vytláčanie malých zariadení na úkor veľkých zariadení) však nie je možné v turizme dosiahnuť taký stupeň koncentrácie ako v maloobchode. Súvisí to najmä s dostupnosťou a dochádzkovou vzdialenosťou ubytovacích a pohostinských zariadení pre ich zamestnancov. Okrem toho je podiel ľudskej práce v turizme nenahraditeľný strojnami a technológiami. Prevádzky cestovného ruchu ako všetky prevádzky služieb sú závislé na ľudskej práci. Ďalej platí, že účastníci cestovného ruchu zároveň spotrebúvajú produkty a služby z odvetví priamo nesúvisiacich s cestovným ruchom. Tým turizmus ako prierezové odvetvie podporuje rast všetkých svojich dodávateľských odvetví: od dopravy, cez maloobchod, potravinársky priemysel až po stavebníctvo. Jedno pracovné miesto v turizme je schopné vytvoriť zhruba medzi 1 - 2,6 ďalších pracovných miest v iných segmentoch, tiež poväčšine viazaných lokálne. Pre tento jav sa zaužíval pojem „multiplikačný efekt cestovného ruchu na zamestnanosť“. Princiipiálne platí, že ak chceme rozvíjať turizmus, musíme permanentne rozvíjať a chrániť predpoklady jeho rozvoja: prírodu a kultúrne dedičstvo, inovovať ponuku a spôsoby jej prezentácie, ako aj neustále zlepšovať kvalitu služieb a starostlivosť o klienta (hosta, návštevníka, dovolenkára). To všetko prináša mnohoraký úžitok tým lokalitám a regiónom, kde sa turizmu darí.

Tab. č. 1: Prínos turizmu v SR 2010

| | | |
|--|-------------|---------|
| Priamy prínos | mld. EUR | 1,2 |
| Priame pracovné miesta tvorené CR | počet miest | 100 000 |
| Priamy, nepriamy a indukovaný prínos | mld. EUR | 7,86 |
| Priame, nepriame a indukované pracovné miesta vytvorené v CR | počet miest | 206 000 |
| Export, služby a tovary v CR | mld. EUR | 6,2 |
| Kapitálové investície v CR | mld. EUR | 1,95 |
| Výdavky štátu na CR | mil. EUR | 323 |

Zdroj: Štúdia o dovolenkových poukážkach, rok 2011

Turizmus na Slovensku meraný tržbami vytvára ročne obrat cca 1,2 mld. eur, čím generuje cca 2,5 % HDP (rok 2010).

Význam turizmu je na Slovensku dlhodobo podceňovaný. Málokto vníma turizmus ako priemyselné odvetvie generujúce výrazný zdroj príjmov predovšetkým v priemyselne zaostalejších, ale prírodne a kultúrne bohatých regiónoch/lokality. V susednom Rakúsku, kde sú prírodné a kultúrne atraktivity porovnateľné so Slovenskom a štát, samosprávy i podnikatelia odvetviu dlhodobo venujú adekvátnu pozornosť, tvorí turizmus cca 9 % HDP (4-násobok v porovnaní so Slovenskom). Počet zahraničných návštevníkov je oproti Slovensku viac než 20-násobný, ale i v Českej republike je ich viac ako 5-krát toľko ako na Slovensku.

Napriek tomu, že sa vzhľadom na rôznorodosť kultúrnej a prírodnej ponuky často spomína potenciál Slovenska v turizme, pohľad na jeho rozvoj bol dlhodobo vo všeobecnosti naivný. Navyše chýbalo povedomie o potrebe systematického riadenia lokalít či regiónov ako turistických destinácií - o tzv. destinačnom manažmente. Všeobecne prevládal názor, že stačí to, že máme peknú prírodu a ostatné „príde samo“. Turizmus je však komplexným odvetvím priemyslu so všetkým, čo k tomu patrí, tzn. s produktom, propagáciou, predajom, špecifickými modelmi partnerstiev, technológiami a navyše dravou konkurenciou. Ich poznanie je nevyhnutné pre jeho úspešný rozvoj v krajine a v regiónoch, ktoré majú na to predpoklady.

Slovensko za svojou konkurenciou dnes zaostáva hlavne v systémových riešeniach (podporujúcich napríklad podnikanie v odvetví, budovanie riadiacich organizácií CR v destináciách, inovácie, riadenie a certifikáciu kvality či budovanie značky), v spolupráci subjektov, profesionalite a kvalite služieb, návštevníckom servise ako systéme starostlivosti o zákazníka, v inováciách a vzdelávaní. Málo sa v rozvoji produktu či marketingu destinácií berú do úvahy súčasné trendy cestovného ruchu. Turizmus na Slovensku je aj - v porovnaní s krajinami, s ktorými si Slovensko konkuruje - výrazne podkapitalizovaný, hlavne v oblasti infraštruktúry a marketingu. Je to z veľkej miery dôsledok prístupu štátu, ktorý neprikladal turizmu veľký význam, a preto ho slabo systémovo podporoval či už v oblasti legislatívy, či podpory podnikania stredných a malých podnikateľov. Mnohí z nich sa pre podnikanie v CR rozhodli spontánne, bez hlbšieho poznania problematiky a dostatočnej odbornosti, čo sa systematicky neriešilo napríklad podpornými vzdelávacími programami. Relatívne dobre sa darí „veľkým“ investíciám v turizme - aquaparkom, lyžiarskym strediskám a sieťovým hotelom vo veľkých mestách, ktorí priniesli zahraničné know-how, kvalitu služieb, politiku predaja a technológie.

2.1. POTENCIÁL ROZVOJA TURIZMU NA SLOVENSKU

Dobrou správou je, že Slovensko má pre turizmus (čo sa týka prírodných a kultúrnych zdrojov) skutočne vynikajúci východiskový potenciál. Napriek určitým negatívam je jednou z pozitívnych stránok nášho zaostávania prostredie relatívne nedotknuté „turistickým biznisom“ - a to nie len príroda, ale aj kultúra a zvyky. V prípade vhodne premyslenej stratégie a jej dôslednej realizácie sa doterajšia malá známosť destinácie Slovensko a jej istá naivita môže z dlhodobého hľadiska obrátiť v náš prospech.

Napomáha nám aj fakt, že Európa je najväčším trhom CR čo sa týka návštevnosti a je návštevnícky považovaná za vysoko atraktívnu. Súkromne cestuje 68 % Európanov, z čoho až 58 % strávi dovolenku priamo v Európe a 28 % hľadá nové destinácie.

Známe destinácie už urobili takmer všetko, čo sa dalo a tešia sa z každého percenta rastu. U nás účinné systémové zmeny môžu priniesť rast o cca 6 % ročne, čo by pre Slovensko znamenalo 4-5 % HDP v horizonte 10 – 15 rokov. To by bol jeden z najrýchlejších rastov v Európe.

2.2. PRAKTICKÝ PRÍNOS TURIZMU PRE DESTINÁCIE NA SLOVENSKU

Turizmus je výhodným akcelératorom rozvoja regiónov a zdroj príjmov pre jeho obyvateľov. Dovoľuje zamestnať relatívne veľa ľudí, a to aj s nižším vzdelaním. Turizmus sa môže stať aj zdrojom



PRÍKLAD

Zamysleli ste sa niekedy nad tým, aký ekonomický prínos má pre vašu turistickú lokalitu každoročne organizované podujatie s návštevnosťou niekoľko tisíc hostí? Alebo prečo sa zahraničné destinácie „bijú“ o hostovanie atraktívnych športových či kultúrnych podujatí? Nemci alebo Rakúšania majú dnes vopred presne vypočítané nielen investície potrebné na dané podujatie, ale presne aj to, koľko na podujatí zarobí gastronómia, ubytovacie kapacity, maloobchod, prepravníctvo, doplnkové služby a všetci ostatní. Koľko ľudí podujatie zamestná a koľkým sezónnym pracovníkom prinesie dočasnú prácu. Už pri zrode konceptu podujatia (organizovaného mestom či obcou) si treba klásť mnohé otázky a požadovať konkrétne odpovede. Snaha zrealizovať „podujatie pre podujatie“ by v budúcnosti už nemala obstáť. Sú to neefektívne a zbytočne vynaložené peniaze a čas.

ODPORÚČANIE

Na úvod zvážte, aký je prínos turizmu vo vašej obci/ meste a aký je jeho rozvojový potenciál. Zvážte, či je v regióne viac podobných obcí s takýmto potenciálom. Poradte sa s odborníkom a rozhodnite sa, či bude turizmus jednou z vašich rozvojových priorít.

doplňkových príjmov k hlavnému zamestnaniu, ak má človek domáce hospodárstvo, ovláda zabudnuté remeslo, alebo má podnikavého ducha.

Každý fungujúci subjekt poskytujúci služby cestovného ruchu na seba nadväzuje širokú škálu dodávateľských aktivít, čo vytvára ďalšie pracovné miesta. Rozbiehajúci sa turizmus vyvoláva malé a stredne veľké investície do infraštruktúry (napr. penziónov, reštaurácií, klubov), výnimočne aj veľké investície. Zčať budovať konkurencieschopné produkty je možné aj s malými investíciami. Kľúčovou je kreativita. Rozvoj turizmu zveľaduje krajinu a prospieva k rozvoju kultúry a kultúrnosti a v končenom dôsledku zvyšuje životnú úroveň obyvateľov regiónu či lokality.



3. DESTINAČNÝ MANAŽMENT A SPOLUPRÁCA SUBJEKTOV V DESTINÁCII

Medzi odborníkmi existuje zhoda, že destinačný manažment - riadenie destinácie - je v medzinárodnom meradle jediným spôsobom, ako sa presadiť a byť dlhodobo konkurencieschopný. Celá definícia destinačného manažmentu z predchádzajúcej kapitoly znie:

Definícia: *Región s turistickým potenciálom sa stáva destináciou, keď sa stane strategicky manažovateľnou jednotkou; sociálnym systémom, ktorý sa vedome, cielene a plánovite rozvíja, aby vhodnými stratégiami a partnerstvami zhodnotil svoj potenciál. Stratégia rozvoja destinácie spúšťa procesy, ktoré vedú k novým hospodárskym zoskupeniam s vlastnou dynamikou. Sústreď sa na kľúčové danosti regiónu s cieľom urobiť z nich kľúčové obchody. Najambicióznejšie stratégie stavajú na nových formách marketingu a začlenení do nadnárodných marketingových sietí a štruktúr. Stratégiu rozvoja destinácie je možné presadiť iba vtedy a do tej miery, do akej relevantní aktéri dokážu a majú vôľu vidieť destináciu ako celok, a po krokoch, ale dôsledne, pracujú na jej rozvoji ako novej jednotky. Ak regióny na tejto ceste preukážu dostatok vlastných vnútorných síl, potom je reálne aj ich presadenie sa v medzinárodných marketingových a rozvojových súvislostiach.*

Z definície možno ľahko odčítať potreby pre jej aplikáciu do slovenskej reality. V samotnom základe destinačného manažmentu je ukotvené partnerstvo, a to nie je silnou stránkou Slovenska a to už od doby Svätopluka a jeho prútov. Obmedzením spolupráce a partnerstva sú dve vžitú (historicky podmienené) slovenské predstavy alebo mýty: že organizácia bude robiť za mňa; a že konkurent je môj nepriateľ. Musíme sa znovu naučiť myslieť na prospech celku ako na nevyhnutnú podmienku aj vlastného úspechu.

Hlavným cieľom destinačného manažmentu je zvyšovanie príjmu z cestovného ruchu, za predpokladu udržateľnosti takéhoto rozvoja. To znamená vyšší počet návštevníkov, dlhší pobyt a väčšie výdavky návštevníka počas pobytu v destinácii.

Propagáciu destinácie, informácie o produktoch destinácie a samotný predaj destinácie na trhu samozrejme môže zabezpečiť organizácia cestovného ruchu (OCR), ale zážitok a celkovú spokojnosť návštevníka už sama organizácia zabezpečiť nevládne. Môže za určitú dobu cieleňou propagáciou pritiahnúť viac návštevníkov, môže im poskytnúť informácie o atraktivitách, ktoré by ešte mohli navštíviť a tak predĺžiť ich pobyt, môže vytvoriť predajný kanál (internet: rezervačný systém, lístky na podujatie...) a umožniť tak aj individuálnemu návštevníkovi nákup dovolenky „pod jednou strechou“, ale kvalitu obsluhy v reštaurácii a vhodnosť dopravných spojení sama nezlepší. Tu prichádza na rad aktívny záujem podnikateľského subjektu, ktorý by mal reflektovať na potreby a ciele destinácie ako celku. Ak sa destinácia rozhodne pre aktívny predaj na francúzskom trhu, mali by všetky zložky ponuky destinácie prispôbiť svoj produkt očakávaniam a spotrebiteľskému správaniu francúzskeho návštevníka.

V skutočnosti destinačný manažment spočíva najmä a najviac v koordinácii existujúcich individuálnych aj spoločných rozvojových alebo marketingových aktivít v destinácii, reflektovaní na existujúce príležitosti a v aktívnom iniciovaní vzniku nových príležitostí pre vylepšenie alebo udržanie konkurenčnej výhody destinácie.

OOCR je nielen nevyhnutnou súčasťou organizačnej štruktúry cestovného ruchu, ale najmä chý-

PRÍKLAD

Priamy ekonomický prínos CR sa dá zistiť pomerne jednoducho: v prieskume zistíme priemerný denný výdavok návštevníkov (napr. 50 eur) a prostredníctvom štatistiky počet ich prenocovaní. Vynásobením zistíme, koľko návštevníci nechajú v regióne peňazí.





PRÍKLAD

V prieskume sme zistili, že región navštevujú horskí cyklisti. Hľadáme odpoveď na otázku, aký je potenciál rozvoja: koľko cyklistov môže prísť, na akú dobu, v ktorom období (sezónnosť) a aké sú ich denné výdavky. Nájdem experta na horskú cyklistiku, ktorý zostaví základnú „štúdiu uskutočniteľnosti“ projektu. Zapojíme komunitu lokálnych horských cyklistov, ktorí poznajú trasy. Zapojíme vlastníka lyžiarskeho strediska, ktorému by umožnili cyklotrasy prevádzkovať lanovku aj mimo zimnej sezóny. Zabezpečíme, aby sa rozvoj cyklotrás stal jednou z rozvojových priorít obcí v destinácii. S vlastníkom, alebo správcom lesa dohodneme pravidlá spolunažívania, ktoré zohľadňujú ťažbu v lese aj jeho rekreačného využitia. Pomenujeme aktivity a zdroje, ktoré budú na realizáciu zámeru potrebné. Vznikne napríklad nezisková organizácia na realizáciu zámeru strediska hospodárskej cyklistiky. OOCR zabezpečí propagáciu strediska a aktivít a nezisková organizácia bude zodpovedať za starostlivosť a rozvoj produktu horskej cyklistiky.

ODPORÚČANIE

Základným atribútom napredovania nielen v cestovnom ruchu, ale celej spoločnosti je znova sa naučiť myslieť na prospech celku ako na nevyhnutnú podmienku aj vlastného úspechu. Toto je základná premisa úspechu v destinačnom manažmente.



bajúcim „kolieskom“ v organizačnej štruktúre riadenia rozvoja lokality alebo regiónu. Úspech organizácie spočíva v spolupráci s ostatnými partnermi v destinácii na tvorbe, rozvoji a zveľaďovaní produktu cestovného ruchu – tematického alebo územného. Ak OOCR bude plniť svoju úlohu zodpovedne, po čase sa stane rešpektovaným subjektom, ktorý sa môže obrátiť na partnerské organizácie so žiadosťou o spoločné riešenie konkrétnej úlohy resp. ktorú ostatní partneri budú prizývať do riešiteľského tímu. Napríklad môže priniesť návrh na spôsob, akým regulovať nočný klúd v centre mesta a pritom „nezabiť“ podniky, ktoré navštevujú turisti. Tí totiž otvorené terasy očakávajú aj po 22:00 hodine a nemali by odísť nespokojní. Výsledky stratégie by mali byť podkladmi pre Plán hospodárskeho a sociálneho rozvoja (PHSR) a Územný plán obce, a tie zase podkladmi pre podporu investičných zámerov. Aj keď sú dnes pre nás tieto prieniky „hudbou budúcnosti“, takáto vízia je jediná možná cesta pri budovaní konkurencieschopnej a trvalo udržateľnej destinácie.

Najefektívnejšou cestou, ako „vychovávať“ potenciálnych členov OOCR k partnerstvu a aktivite je čo najvčasnejšia a najaktívnejšia účasť dotknutých subjektov a verejnosti v procese zakladania, neskôr riadenia a prevádzky OOCR. Ak väčšina zainteresovaných nepochopí a neosvojí si zámer, ktorý chcete presadiť, ani tá najlepšia myšlienka nebude úspešná. Samozrejme, potenciálnym členom k vstupu nestačí abstraktná definícia destinačného manažmentu. Chcú vedieť veľmi konkrétne, čo a za čo bude organizácia robiť, a hlavne, čo z toho budú mať oni. K spôsobom účasti subjektov a prínosu pre podnikateľov viac v kapitole Ako založiť OOCR (strana 21).

4. ČLENSTVO V OBLASTNEJ ORGANIZÁCIÍ CESTOVNÉHO RUCHU (OOCR)

Podstata siete organizácií cestovného ruchu je vo funkčnom partnerstve a v spolupráci na všetkých riadiacich úrovniach - štátu, kraja, obcí, podnikateľských a iných subjektov činných v cestovnom ruchu alebo v odvetví ho ovplyvňujúcim.

Účasť štátu spočíva vo finančnej podpore organizácií destinačného manažmentu, v legislatívnej



podpore a vo vytvorení siete spolupracujúcich organizácií destinačného manažmentu, teda v zabezpečení prepojenia medzi destináciami a centrálnymi plánovacími orgánmi rozvoja odvetvia turizmu (MDVRR SR, SACR). Štátna stratégia rozvoja cestovného ruchu (štátna politika cestovného ruchu) a legislatíva musí aktívne zohľadňovať podnety z lokalít, kde sa návštevníci pohybujú, teda z destinácií.

Účasť samospráv spočíva na jednej strane v podpore rozvoja regiónu prostredníctvom turizmu, na druhej v regulovaní udržateľnosti rozvoja smerom k dlhodobému prospechu pre občana. Na Slovensku zatiaľ množstvo turistov zriedka vytvára ekologické problémy, ale treba včas začať budovať systémy „varovania“ alebo tiež sledovania dopadov turizmu na domácich obyvateľov a prírodu. Obce by mali v budúcnosti ustrážiť, aby bol rozvoj primeraný a všestranný, aby rozvíjal kultúrne hodnoty destinácie a nešiel „cez mŕtvoly“. Tomuto prístupu sa hovorí trvalá udržateľnosť riadenia destinácie - byť pri využívaní zdrojov v súčasnosti ohľaduplný k životnému prostrediu, kultúre a komunitám v budúcnosti.

Podnikatelia v cestovnom ruchu by sa mali stať „hnacím motorom“ OOCR. Je pre nich prirodzený väčší „ťah na bránku“, sú v dennom styku s návštevníkom (lepšie mu rozumujú) a majú na rozvoji najväčší ekonomický záujem, keďže im ide o naplnenie poslania ich existencie – profit. Hlavnými členmi OOCR spomedzi podnikateľských subjektov by mali byť ubytovacie zariadenia, aquaparky, lyžiarske strediská, kúpele, lokálni prepravcovia, lokálne inomingové (ktoré „dovážajú“ turistov) cestovné kancelárie a agentúry, reštaurácie, bary a kaviarne, kluby, atraktivity – múzeá, galérie, zábavné centrá a podobne. Perspektívne by sa členmi OOCR mali stať všetci, ktorí z turizmu profitujú. A to nielen priamo, ale aj nepriamo.

V Rakúsku skutočne na turizmus prispievajú - i keď malým dielom - napríklad aj zubní lekári. Na Slovensku bude zatiaľ veľkým úspechom, ak do OOCR vstúpia napríklad kaviarne a bary. Je potrebné ich oslovovať jednotlivo, pretože obvykle nie sú členom nejakej zastrešujúcej profesijnej organizácie.

V cestovnom ruchu sú dôležité aj nepodnikateľské subjekty, ako napr. múzeá, galérie, jaskyne, hrady, zámky, skanzeny a pod. Častokrát sú to príspevkové organizácie štátu alebo kraja (zriadené rôznymi ministerstvami alebo samosprávnymi krajinami), málo prispôbené trhovým podmienkam, ktorým OOCR môže pomôcť k transformácii, zlepšeniu komerčných aktivít, a tým k zvýšeniu príjmov. Ponuka týchto subjektov môže významne ovplyvniť dĺžku pobytu a výdavky návštevníka v destinácii. Členský príspevok týchto organizácií môže byť hlavne spočiatku symbolický, rovnako ako rôznych neziskových kultúrnych organizácií, pretože destinácii pomáhajú spestriť ponuku, ale samy obvykle nemajú z čoho zaplatiť členský príspevok.

Členmi by sa mali stať aj lokálne vzdelávacie inštitúcie v turizme, napr. hotelové školy a vysoké školy zamerané na turizmus a marketing. Spolupráca môže byť obojstranne prospešná: do škôl vstúpi prax a študenti sa môžu podieľať na prieskumoch, riešení konkrétnych strategických námetov a pod.

Ďalšími členmi sa napríklad môžu stať mestské/ obecné lesy, mestská polícia, technické služby. Hoci na začiatku nebude spolupráca intenzívna, v počiatočnom štádiu rozbehu OOCR sa však minimálne zabezpečí informovanosť o jej činnosti a postupne lepšie pochopenie podstaty destinačného manažmentu, potrieb návštevníka obce a jeho významu pre lokálny rozvoj. Členstvo by nemalo byť problém, keďže mnohé organizácie sú priamo prepojené na samosprávu. Členské by však malo byť iba symbolické.

PRÍKLAD

MDVRR SR na podnet konkrétnej destinácie iniciovalo konferenciu o horskej cyklistike a vznik medzirezortnej komisie pre jej rozvoj, v ktorej sú zastúpené viaceré relevantné subjekty, vrátane správcov lesov a organizácie ochrany spolu s horskými cyklistami. Cieľom je pomenovať systémové potreby rozvoja horskej cyklistiky v destináciách a iniciovať potrebné zmeny v legislatíve.

PRÍKLAD

Výška členských príspevkov podnikateľských subjektov do OOCR by mala zodpovedať ich možnému príjmu. Je vhodné ich rozdeliť do kategórií: ubytovacie zariadenia, gastronomické zariadenia, obchody, doprava, inomingové cestovné kancelárie, atraktivity... Čím väčší potenciálny príjem, tým vyšší členský príspevok. Napríklad hotely majú z návštevníka prirodzene vyšší príjem ako kaviarne, preto by mali prispievať vo väčšej miere. Členské môže byť odvodené od počtu lôžok alebo počtu prenocovaní. Tam, kde sa vyberá vstupné, je často členské odvodené od počtu vstupov. V reštauračných zariadeniach je možné členské odvodzovať od počtu stolíčiek a pod. Pre začiatok je možné odporučiť jednoduchý model jednotného členského, aby sa zjednodušila administrácia. Pre úspešný výber členských príspevkov je nutné ich v širokom fóre potenciálnych členov vopred prediskutovať, aby sa dosiahla vyššia miera stotožnenia a akceptácie.



Významní hráči v destinácii – lyžiarske strediská, aquaparky, golfové areály, či kúpele – majú tendenciu zastávať dominantné postavenie aj v OOCR. Ich tvrdenie, že celý región „žije“ vďaka nim, ich môže dostať do pozície „diktovania podmienok“ ostatným podnikateľom v cestovnom ruchu. Vzťah medzi „veľkými a malými“ by však mal byť vyvážený. Mnohokrát práve malé rodinné ubytovacie zariadenia dokážu vytvoriť takú atmosféru, že sa hostia cítia príjemne a predĺžia svoj pobyt alebo sa do destinácie vrátia opäť, pričom využijú služby aj veľkých hráčov v destinácii. Brzdiť rozvoj v destinácii neustálym obviňovaním sa „kto pre koho“ v turistickej lokalite je („malí vs. veľkí“), by bolo zbytočnou stratou času pre všetkých zainteresovaných. V časoch silnej konkurencie sa v destinácii potrebujú všetci navzájom.

4.1. VÝHODY ČLENSTVA PRE SAMOSPRÁVY

Samosprávam určuje zákon povinnosť podporovať rozvoj podnikania v lokalite. Aj keď cestovný ruch nie je deklaratívne menovaný, ak je alebo by v budúcnosti mal byť predmetom podnikania v katastri obce, je vhodné, aby jeho rozvoj riadila profesionálna organizácia.

Je prirodzené, že sa obce a mestá starajú o „bežný chod“ lokality, teda o údržbu ciest, odpad, sociálne služby a pod. Pri plnení týchto a mnohých ďalších komunálnych povinností, nie je na rozvoj podmienok pre podnikanie obvykle veľa priestoru. Nedá sa to ani celkom očakávať. Zvolení poslanci a úradníci majú každý svoju vlastnú odbornosť, ale nikto nepokryje celú škálu potrieb lokality. Ako bolo spomenuté, na Slovensku nie je veľa odborníkov so zameraním na riadenie turizmu v destinácii ako celku a celkové povedomie o význame a prínosoch „riadeného“ turizmu v destinácii je nízke. Preto podpora rozvoja turizmu obvykle nepatrí k silným stránkam samosprávy. Často sa stáva, že samospráva je terčom kritiky lokálnych podnikateľov, že pre rozvoj turizmu „nič nerobí“. Aj keď je diskutabilné, či je to práve úloha samospráv, podnikatelia to od nej očakávajú. Samospráva sa v každom prípade môže stať iniciátorom riešenia otázok rozvoja turizmu práve založením profesionálnej organizácie - OOCR.

Hlavnou výhodou OOCR pre samosprávu je fakt, že prenáša zodpovednosť za rozvoj turizmu na kompetentný a odborný orgán. Miesto toho, aby bola kritizovaná, dostáva sa do pozície, z ktorej môže sama vyžadovať plnenie úloh. OOCR však nie je obecná organizácia (ako napr. technické služby), za ktorú ako zriaďovateľ nesie plnú zodpovednosť. Zodpovednosť v OOCR je polovičná, samospráva sa o ňu delí s podnikateľským sektorom, keďže OOCR je partnerstvom súkromného a verejného sektora.

Ak má mesto alebo obec oddelenie cestovného ruchu, alebo oddelenia regionálneho rozvoja, malo by toto postupne reštrukturalizovať. Obvykle jej tam postačí jeden zamestnanec, ktorý bude robiť „styčného dôstojníka“ medzi OOCR a úradom, či zastupiteľstvom. Ak obec zriaďuje turistickú informačnú kanceláriu (TIK), môže ju postupne previesť pod OOCR (spolu s potrebnými prostriedkami), pretože táto je dôležitým nástrojom, miestom prvého kontaktu pre návštevníka (alebo tzv. výkladnou skriňou destinácie). Nemožno však očakávať, že OOCR bude schopná, popri množstve ďalších kľúčových aktivít financovať celú prevádzku TIK-u z členských príspevkov.

Obecné výhody cestovného ruchu pre rozvoj obcí sú popísané v kapitole 2. Pridávame niektoré ďalšie konkrétne výhody členstva obcí a miest v OOCR.

- ciele rozvoj cestovného ruchu v obci a v širšom okolí je koordinovaný profesionálnou organizáciou cestovného ruchu
- združenie síl a prostriedkov viacerých subjektov (samospráv, podnikateľov, iných subjektov) pre rozvoj cestovného ruchu
- získavanie aktuálnych informácií o vývoji a smerovaní cestovného ruchu v destinácii (štatistické zisťovanie, prieskum návštevníka, zamestnanosti...)
- odborná pomoc pri zvyšovaní návštevnosti atrakcií a ich manažmente v obci (múzeum, kúpalisko, kúpele, hrad...), pri zvyšovaní počtu prenocovaní, využitia a rozvoja ďalších

služieb (napr. gastronomické zariadenia, lokálne remeslá...)

- propagácia podujatí a lokálnych atrakcií na domácom a zahraničných trhoch pod spoločnou marketingovou značkou (spoločné propagačné materiály, výstavy, prezentácie...)
- informovanie o turistickom potenciáli obce na oficiálnej, špecializovanej turistickej web stránke destinácie
- zvyšovanie povedomia cez médiá (Public Relations) o turistickom potenciáli obce (tradície, kultúra, architektúra, prírodné jedinečnosti...)
- prepájanie lokálnych atrakcií a/ alebo využitie lokálnych služieb turizmu do komplexných produktov destinácie (napr. cyklotrasy, po stopách kultúry...)
- pomoc pri rozvoji lokálnej infraštruktúry (cesty, parkoviská, zástavky...) a infraštruktúry cestovného ruchu (cyklotrasy, turistické chodníky, hnedé tabule, značenia...) pre účely návštevníkov aj domáceho obyvateľstva
- koordinácia jednotného štandardu poskytovania informácií návštevníkom destinácie v rámci lokálnych turistických informačných centier (kancelárií) na území spoločnej destinácie
- získavanie know-how v oblasti moderného marketingu v oblasti turizmu (podpora inovácií, moderných informačných technológií, predaja turistických produktov destinácie...)
- osveta - zvyšovanie vedomostnej úrovne obyvateľstva v prospech rozvoja turizmu v obci,
- presadzovanie záujmu samospráv v problematike rozvoja turizmu destinácie pri rokovaníach s partnermi organizácie (VÚC, Krajská OCR, Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja, Slovenská agentúra pre cestovný ruch, zahraniční partneri...), spoločný lobing v prospech destinácie (napr. pri údržbe ciest k turistickým atrakciám v správe VÚC)
- odborné poradenstvo pri spracovaní projektov o získanie dotácií z fondov EÚ v oblasti turizmu, regionálneho rozvoja, kultúry a pod.
- pomoc pri spracovaní koncepčných dokumentov pre rozvoj turizmu na úrovni obce (Stratégia rozvoja cestovného ruchu v obci, PHSR, Územný plán a Generel turizmu...) a z toho vyplývajúcich investičných zámerov obce
- riešenie aktuálnych otázok rozvoja turizmu (Komisia pre cestovný ruch, Komisia kultúry...)
- hlasovacie právo v rámci valného zhromaždenia OOCR, právo obce voliť a pôsobiť v orgánoch OOCR.

4.2 VÝHODY ČLENSTVA V OOCR PRE PODNIKATEĽSKÉ A INÉ SUBJEKTY CR

Samotné zariadenie (napr. hotel), nemá a nebude mať nikdy dostatok síl a prostriedkov, aby v európskom konkurenčnom prostredí dokázala dostatočne propagovať svoj podnik aj danú destináciu na všetkých potrebných trhoch.

Hlavná výhoda členstva v OOCR pre podnikateľské subjekty spočíva v združení síl a prostriedkov k dobudovaniu potrebnej nekomerčnej infraštruktúry v destinácii a starostlivosti o ňu, k vývoju a starostlivosti o produkty destinácie, či k primeranému a odborne vedenému marketingu destinácie a jeho jednotlivých subjektov. To sa týka hlavne menších a malých subjektov: penziónov, reštaurácií a pod., ktorí často nemajú samostatnú osobu na marketing a propagáciu jednoducho nerealizujú. Prax ukazuje, že ak majú napríklad vlastnú web stránku, väčšinou nevedia, akú má návštevnosť, či to stačí, a ako by sa dala zlepšiť.

Keď už však návštevník do regiónu príde, lokálne subjekty by sa mali o neho „pobiť“ - to je tá pomyselná hranica spoločných úloh OOCR a podnikateľského subjektu. Zjednodušene sa dá povedať, že OOCR je platformou, kde sa stretávajú ponuka (spoločný produkt destinácie) a dopyt (touroperátor alebo individuálny návštevník). Spoločný produkt (napríklad pobytové balíčky) vzniká tak, že jednotliví podnikatelia ponúknu svoje individuálne produkty, ktoré OOCR zabalí pod určitú tému a značku destinácie. OOCR tieto procesy často iniciuje, odborne sprevádza a koordinuje. OOCR tiež na svoje plecia preberá väčšiu časť marketingu destinácie: zabezpečuje propagáciu a sprostredkuje predaj produktov. Peňažný vklad subjektu (členské) je potom vlastne jeho marketingovým výdavkom.

PRÍKLAD

Ak máte záujem získať viac turistov napr. z Nemecka, pretože je to jeden z vašich zdrojových trhov, potrebujete, aby sa o destinácii písalo v tamojšej tlači, informovalo na turistických portáloch, alebo - ešte lepšie - aby sa prezentovala v TV. Časopis však potenciálny hosť prečíta a odloží. Frekvenciu oslovenia môžete zvyšovať osloveniami napr. cez billboardy alebo inými nástrojmi „vonkajšej“ reklamy. Až keď existuje isté povedomie o tom, PREČO by som mal nejakú destináciu navštíviť, až následne prichádza skutočný záujem a nákupné rozhodnutie. To možno v pravý čas podporiť napr. rozhlasovým spotom a ponukou zázjazu v lokálnej cestovnej kancelárii.

Viete si predstaviť, že tieto aktivity zabezpečuje jeden subjekt, napr. penzión? Je to nereálna predstava z finančného aj organizačného hľadiska. A to sa jedná iba o propagáciu.



Podnikatelia by ďalej mohli od OOCR žiadať aj zorganizovanie vzdelávacích aktivít pre členské subjekty, manažment kvality v destinácii a podobne.

Uvádzame niektoré ďalšie konkrétne výhody členstva podnikateľských a iných subjektov v OOCR.

- účasť na pravidelných pracovných stretnutiach OOCR k riešeniu aktuálnej operatívnej problematiky destinácie (rozvojové opatrenia, marketingové opatrenia, zdroje financovania, spoločné produkty, legislatíva...)
- získavanie aktuálnych informácií o vývoji cestovného ruchu v destinácii a jej smerovaní
- získavanie know-how v oblasti marketingu v oblasti turizmu (podpora inovácií, moderných informačných technológií, predaja turistických produktov destinácie...)
- podnikateľský profit z cieľového rozvoja odvetvia cestovného ruchu v destinácii koordinovaný profesionálnou turistickou organizáciou - spoločná rozvojová a marketingová centrála destinácie
- podnikateľský profit z umiestnenia marketingovej značky destinácie na európsky trh turizmu, z nastavenia pozitívneho imidžu územia ako turistickej destinácie a zvyšovania povedomia o destinácii
- propagácia produktov a služieb zariadenia/ organizácie pod spoločnou marketingovou značkou destinácie v rámci propagačných aktivít OOCR (spoločné propagačné materiály, výstavy, prezentácie, e-marketing, PR...)
- sieťovanie produktov a služieb jednotlivých poskytovateľov do komplexných produktov destinácie (pobytové balíky a pod.)
- informovanie o ponuke zariadenia/organizácie na oficiálnej, modernej turistickej web stránke destinácie
- propagácia podujatí zariadenia/organizácie v rámci komunikačných aktivít OOCR na vybraných trhoch
- podpora predaja služieb zariadenia/organizácie (odborná pomoc pri zvyšovaní návštevnosti zariadenia) prostredníctvom cieľových B2B a B2C aktivít na vybraných trhoch
- pomoc pri zvyšovaní kvality poskytovaných služieb (manažment kvality)
- vzdelávanie personálu podnikov a organizácií cestovného ruchu
- odborné poradenstvo pri získavaní dotácií z fondov EÚ a ich cieľovej implementácii do destinácie v oblasti turizmu, regionálneho rozvoja, kultúry a pod.
- presadzovanie spoločných záujmov členov v problematike rozvoja turizmu destinácie
- spoločný lobing v prospech destinácie pri rokovaniach s partnermi organizácie (VÚC, MDVVR SR, Slovenská agentúra pre cestovný ruch, KOOCR, zahraniční partneri...),
- hlasovacie právo v rámci valného zhromaždenia, právo voliť a byť volený do orgánov OOCR/ KOOCR.

ODPORÚČANIE

Zorientujte sa vo lokálnych vzťahoch, rozličných potrebách, očakávaniach a možnostiach jednotlivých aktérov. Počúvajte sa navzájom a rešpektujte svoje požiadavky. Pomôže vám to v nadväzovaní trvalejších vzťahov spolupráce, ktorá stojí v centre manažmentu destinácie. Snažte sa navodiť „win-win“ situáciu – rovnakého prospechu pre každý zúčastnený subjekt. Manažment destinácie je v mnohých smeroch predovšetkým manažmentom vzťahov.

5. AKO ZALOŽIŤ OOCR

Otázka zakladania OOCR je rovnako široká, ako aktuálna. Jednotný recept neexistuje. Inak sa zakladá organizácia ak je dostatok „veľkých hráčov“, inak ak chýbajú. Inak to funguje vo veľkých mestách, inak v malých, inak na vidieku, inak v turisticky vyspelom regióne. Navyše je to na Slovensku téma nová, s relatívne malými a čerstvými skúsenosťami. Spoločným menovateľom problémov je nízka znalosť destinačného manažmentu, malá dôvera v „novinky“ a nechúť k zmenám.

5.1. LÍDRI ZMENY

Všade sa však nájdu aj takí, ktorí pôsobia pre zmenu. Často sa objavia jednotlivci, ktorí o OOCR

počuli a majú záujem konať. Bez ohľadu na to, na akej sú pozícii, začať treba s nimi. Bez vodcov (lídrov) zmeny nie je možné organizáciu založiť.

Nositeľ zmeny iba zriedkakedy prichádza z prostredia samosprávy. Prostredie samosprávy je zväčša úradníckou štruktúrou a konzervatívnymi postojmi, teda brániace sa zmenám. Zmeny zavádza väčšinou pod vonkajším tlakom (ak nehovoríme o zmenách na vedúcich pozíciách úradov). Tento tlak však musí byť kultivovaný a primeraný, nesmie byť postavený na kritike, ale na návrhoch riešení. Politik samosprávy často nerobí celé dni nič iné, iba počúva chronických kritikov a sťažovateľov. Každý, kto vie, aké je to pôsobiť na pozícii starostu či primátora vie, aké ťažké je veci meniť. Na druhej strane je podpora veľkých samospráv pre vznik OOCR nevyhnutná. Ak si primátor mesta osvojí myšlienku založenia organizácie, dokáže byť pre proces vzniku významným prínosom. Nemožno však očakávať, že mu venuje mnoho času, a pravdepodobne nie je odborník na CR, preto je dobré už na prvé stretnutie prísť s plánom, ktorý má konkrétny časový, územný a finančný rámec.

Častejšie prichádza líder zmeny z podnikateľského prostredia, alebo ho v ňom možno hľadať. Je výhodou, ak je to podnikateľ v cestovnom ruchu a čím väčší subjekt zastupuje, tým väčšia výhoda to môže byť. Väčšie subjekty majú obvykle väčšiu váhu a väčšinou aj skúsenosť s miestnou samosprávou. Vhodnejší sú tí, ktorí so samosprávou dobre vychádzajú. Nie je to o kritickosti toho ktorého jednotlivca, ale hlavne o schopnosti jednat v danom prostredí. S kritickým postojom je ťažko nadväzovať partnerstvá. Pozitívne myslenie je tu nevyhnutné.

Majiteľ alebo konateľ veľkého či väčšieho subjektu je dobrým štartovacím bodom, jeho čas je však limitovaný. Množstvo krokov, ktoré založenie OOCR predpokladá, musí vykonať niekto iný. Je dobré ako lídra zmeny angažovať odborníka na cestovný ruch s patričnými skúsenosťami a schopnosťami, ktorý by mal túto úlohu prebrať. Nie veľmi často sa dá spoliehať na úradníkov samospráv a nie je vhodné túto úlohu zveriť ani manažérovi podnikateľského subjektu. Optimálne je, ak je to nezávislá osoba, ideálne na plný úväzok. Ale to sme sa dostali od lídra zmeny k jeho manažmentu.

5.2. MANAŽMENT ZMENY

Zmenu je ľahšie presadiť, ak existuje jej plán. Je dobré, ak plán založenia OOCR alebo plán rozvoja destinácie obsahuje aspoň stručne naznačené kroky, ktoré je potrebné realizovať, osoby ktoré ich majú urobiť, potrebné financie a ich zdroj, samozrejme aj s približnými termínmi realizácie. Bude dôležité určiť, ktoré potenciálne členské subjekty je potrebné osloviť a kto to urobí (napr. primátor mesta), kto pripraví pre nich prezentácie, vhodné je spraviť pracovnú skupinu starostov obcí a pripraviť spoločné dokumenty (dôvodovú správu pre zastupiteľstvá, návrh uznesenia schvaľujúceho členstvo a členský príspevok) a pracovnú skupinu podnikateľov (prezentovať im dôvody, prečo by sa mali stať členmi, dohodnúť systém a výšku členských príspevkov a pod., dohodnúť prvé kroky). Bude potrebné zaobstarať právnik, ktorý pripraví stanov, zabezpečiť miestnosť, kde prebehne ustanovujúce valné zhromaždenie, nájsť sponzora na občerstvenie, predpripraviť zápisnicu z ustanovujúceho valného zhromaždenia a prezenčnú listinu a iné. Dobrý a široko distribuovaný plán zjednoduší zakladanie, pretože každý účastník bude vedieť čo má robiť. Príklady dokumentov k založeniu OOCR sú uvedené v prílohe tejto príručky.

V praxi sa osvedčilo vytvorenie tzv. lokálneho „think tanku“ turizmu, akéhosi zdroja nápadov pre založenie a rozbeh OOCR (zloženého napr. z predstaviteľov samospráv, poradcov a manažérov projektov, podnikateľov, ochrany prírodného a kultúrneho dedičstva a pod.), všetko osôb už aktívnych v rozvojových procesoch v lokalite - destinácii. Nemal by mať viac ako desať členov. Think tank poskytuje dve hlavné výhody: „viac hláv, viac rozumu“ a širokú distribúciu myšlienok medzi dotknutými skupinami (podnikateľmi, verejnosťou), keďže členovia think tanku sú obvykle súčasne názoroví vodcovia („opinion lídri“), teda široko akceptovanými ľuďmi, ktorých názor je dobre prijímaný a ktorí majú schopnosť ovplyvniť komunitu. Široká komunikácia - od členov až po verejnosť - je pre založenie a prežitie OOCR zásadná.



PRÍKLAD

Elektronický spravodajca je dobrý nástroj na informovanie všetkých aktérov v oblasti a OOCR ho môže používať aj po založení. V Banskej Štiavnici sme napr. „na kolene“ urobili malý prieskum návštevníka, ktorý poukázal na silné a slabé stránky ponuky a odkryl niektoré stereotypy vo vnímaní destinácie domácimi podnikateľmi. Vyhodnotenie prieskumu sme poslali v podobe elektronického spravodajcu potenciálnym členom. Odborný prístup potom presvedčil potenciálnych členov o dôležitosti OOCR.

PRÍKLAD

Kritické body založenia treba vopred prediskutovať, vysvetliť, dohodnúť. Nie je možné diskutovať na ustanovujúcom valnom zhromaždení, ktoré aj s vopred prediskutovanými riešeniami pri napr. 50 subjektoch trvá cca 3 hodiny. Demokratický systém, ktorý určuje zákon (každý člen má jeden hlas, polovicu hlasov majú samosprávy, polovicu iné subjekty) a potreba 60 %-nej väčšiny v oboch skupinách extrémne sťažuje, ak nie znemožňuje prijatie akéhokoľvek zásadného uznesenia (napr. o predsedovi predstavenstva, rozpočet) bez predchádzajúceho viac-menej všeobecného konsenzu a početných diskusií.

V praxi sa tiež osvedčilo angažovať manažéra procesu. Mal by byť odborníkom na turizmus a destinačný manažment, poznať miestne prostredie a hlavných hráčov. Výhodou môže byť aj externista, pokiaľ má podporu kľúčových hráčov a skúsenosti so zakladaním OOCR. Externý odborník nie je zaťažený lokálnymi vzťahmi a - ako sa hovorí - „doma nikto nie je prorokom“.

Súčasťou Plánu by mal byť aj plán zapojenia potrebných aktérov a komunít (od ubytovateľov až po verejnosť), ktoré majú dopad na rozvoj turizmu. Zoznam subjektov by mohol zostaviť lokálny „think tank“, a na škále od 1 do 5 pomenovať silu subjektu a jeho vzťah k turizmu (napr. múzeum má veľkú relevanciu, ale malú silu). U subjektov s najväčšou silou a relevanciou (budú v ňom veľké subjekty a samosprávy) je treba rátať s častou osobnou komunikáciou s jednotlivými hráčmi a intenzívnym zapojením do procesu zakladania, napr. práci na stanovách, volebnom poriadku, určovaní výšky členského príspevku a pod. Niektoré subjekty ťažko nesú, ak sa „na ne zabudlo“. V skupinách, ktoré majú iba silu, alebo ich vzťah k turizmu je silný, ale ich „sila“ je malá, bude komunikácia asi hromadná (na skupinových stretnutiach), veľa sa bude komunikovať hromadnými emailami, vhodný je aj elektronický spravodajca (newsletter) s informáciami o procese zakladania.

V skupine s nízkou silou aj relevanciou k turizmu budú napr. niektoré neziskové organizácie a verejnosť. Aj k verejnosti s verejnosťou treba komunikovať, napr. prostredníctvom miestnej tlače. Podpora verejnosti má vplyv napr. na rozhodovanie poslancov zastupiteľstiev. Ak máme hotovú mapu aktérov a plán krokov k založeniu, môžeme zostaviť komunikačný plán, ktorý určí použiteľné existujúce komunikačné kanály, ako sú napr. e-mail, webová stránka mesta, miestne noviny, pravidelné stretnutia starostov obcí okresu a pod. Možno sa ukáže potreba zaviesť nové komunikačné kanály, napr. pravidelné stretnutia primátora s podnikateľmi v turizme, spravodajca, ktorý sa rozposiela na e-mailové adresy aktérov a pod.

5.3. VEĽKÍ PODNIKATELIA

Úlohu iniciátora zmien mohli - a mali - prevziať podnikatelia. Majú podnikavého ducha, ktorý OOCR potrebuje a práve podnikatelia by mali ustrážiť, aby organizácia aktívne napredovala a aby jej práca bola profesionálna a efektívna - v tom sú lepší ako verejná správa. Nakoniec, hlavným cieľom OOCR je zvýšiť počet návštevníkov a prenocovaní, ide o ich budúce peniaze. Existencia silných podnikateľských subjektov v turizme, napríklad lyžiarskeho strediska alebo aquaparku, je pri zakladaní veľkou výhodou. Majitelia a konatelia veľkých subjektov obvykle medzi sebou udržiavajú vzťahy a spolupracujú, a sú teda schopní relatívne rýchlo osloviť a za jeden stôl získať viac veľkých a väčších hráčov. Ak sa aj medzi nimi vyskytli nezhody, nemali by obvykle byť prekážkou k jednaniu, veľkí hráči sa navzájom rešpektujú. Niekedy v destinácii prevádzkujú viacero zariadení (vleky, hotely aj bowling). Zamestnávajú veľa miestnych obyvateľov a platia relatívne veľké miestne dane, a tak sú v situácii, keď môžu pomôcť s angažovaním sa verejnej správy obce. Veľkí podnikatelia poznajú štandardy platné v zahraničí, zväčša robia marketing zariadenia, a teda poznajú jeho cenu a uvedomujú si tiež náročnú úlohu obstať v európskom konkurenčnom prostredí. Ľahšie chápu potrebu združiť sily a prostriedky a sú ochotní určité úlohy prevziať na seba.

Preto sa s nimi relatívne rýchlo dohodnete na založení organizácie. Problém môže nastať v súvislosti s demokratickými princípmi v OOCR. Riadia a sú zodpovední za veľké firmy a sú zvyknutí o všetkom podstatnom rozhodovať sami. Môže sa stať, že ich ťah za čo najväčším ziskom destináciu vyčerpá, alebo že budú mať tendenciu presadzovať riešenia za každú cenu. To by sa perspektívne mohlo prejaviť na stave ochrany územia a jeho hodnôt. Samozrejme, mieru ochrany nie je jednoduché určiť, ale bolo by škoda začať sa ňou zaoberať, až keď je neskoro.

Nemenej dôležitým faktom je, že tvorcom zážitku a doplnkového programu sú drobní podnikatelia. Lyžovať sa dá dnes už vo viacerých lokalitách, podľa prieskumov sa však návštevníci na Slovensku po hlavnej aktivite nudia. Okrem výletov do prírody je často problém nájsť vhodnú zábavu

na poobedie a večer nehovoriac. Chýbajú drobné zážitky, nie sú rozvinuté doplnkové služby. Žiaľ, do rozvoja služieb a atraktivít neplynula zatiaľ ani cieľená podpora z fondov, hoci tam sú peniaze najviac potrebné, keďže tieto sú obvykle málo ziskové na to, aby sa do nich pustili podnikatelia. Preto je nevyhnutné, aby sa zmobilizovali práve malí a strední lokálni podnikatelia.

5.4. MALÍ A STREDNÍ PODNIKATELIA

Aby organizácia dobre fungovala, mala by mať čo najväčší počet členov zo súkromného sektora. Ako píšeme vyššie, presvedčiť tých väčších by nemalo byť ťažké, ale malí vyžadujú niekoľko stretnutí a čas, aby si informácie „sadli“. Nevedia, ako fungujú organizácie destinačného manažmentu a ich spolupráca napríklad v profesijných zväzoch je v porovnaní so zahraničím formálna (ak vôbec sú členom). Nemajú dostatok vedomostí. Stále akoby si mysleli, že stačí, ak postavili penzión a o ostatné sa hádam postará niekto iný – najmä obec. Niektorí si myslia, že úlohu riadenia rozvoja a propagácie, by mal niesť niekto iný, aj keď pri priamej otázke nevedia povedať, ktorý z existujúcich subjektov by to mal byť. Očakávajú, že „niekto“ príde a začne ich prehovárať, aby OOCR založili, alebo že ju „niekto“ založí a oni zväžia, či a kedy vstúpia.

Malí podnikatelia sú jednoducho najslabším článkom reťaze. Ich členstvo a angažovanosť je pritom zásadná.

Ak založia organizáciu iba veľkí, „malí“ budú mať pravdepodobne slabú dôveru, že organizácia bude hájiť aj ich záujmy. Ak založia OOCR obce a iba zopár „vybraných“ podnikateľov, prejavi sa zase tradičná nedôvera v „úradnícke organizácie“. O to väčší dôraz treba klásť na komunikáciu s malými potenciálnymi členmi. Treba absolvovať viacero spoločných workshopov a stretnutí, kde sa položia základy k partnerstvu a vyargumentujú výhody organizácie. Ideálne aj za účasti veľkých hráčov. Takýto proces môže trvať aj rok. Pre zvládnutie takéhoto objemu práce je treba spravidla na plný úväzok prijať odborníka na turizmus, alebo prijímanie malých členov nechať na obdobie po založení OOCR. Aj o tom však s nimi treba komunikovať, predložiť im záruky a v stanovách a ostatných základných dokumentov zohľadniť ich požiadavky.

5.5. NEPODNIKATEĽSKÉ SUBJEKTY

Získať pre členstvo nepodnikateľské subjekty, napr. múzeá, galérie, hrady, kaštiele, jaskyne a neziskové organizácie napr. na poli kultúry obvykle nie je problém, ak je členský príspevok primerane nastavený alebo existuje možnosť pozície v OOCR ako pridruženého člena.

5.6. SAMOSPRÁVY

Pri práci na zákone č.91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu optimisti predpokladali záujem a rýchly vznik organizácií, vidina štátnej dotácia má pôsobiť motivačne. Prax ukazuje, že tak horúce to nebude, hlavne v prípade menších obcí a takých, kde je malé množstvo prenocovaní. Zákon hovorí, že štátnu dotáciu nie je možné použiť na pokrytie prevádzkových nákladov. Pritom tieto budú tvoriť podstatnú časť rozpočtov. Nemožno očakávať, že ich pokryjú členské príspevky malých subjektov, veľké si tiež strážia každé euro. Cesta k navýšeniu rozpočtu spočíva v zlúčení čo najviac obcí s čo najväčším počtom prenocovaní, to všetko za podmienky, že vybranú daň, alebo aspoň jej veľkú časť, by mala vložiť do OOCR vo forme členského príspevku. Tam, kde neexistuje veľký počet prenocovaní koncentrovaných na malej ploche to pôjde pomalšie. Samosprávy treba presvedčiť. To nie je pri stave ich rozpočtov jednoduchá úloha. Chce to osvietené vedenie aspoň tých najväčších samospráv a lobing veľkých hráčov, spojených s publicitou a stretnutiami s poslancami.

Skutočné partnerstvo obcí regiónov je skôr výnimkou ako pravidlom. (Výhodu majú veľké mestá a už existujúce silné turistické destinácie, ktoré dokážu samy naplniť limit 150 tisíc prenocovaní a

PRÍKLAD

Na workshopoch sme zisťovali, čo malí podnikatelia od organizácie očakávajú. Aj keď samotná OOCR nebude spravidla riešiť priamo problémy s infraštruktúrou, členovia očakávajú, že ich bude zastupovať v presadzovaní požiadaviek v zodpovedných inštitúciách. Okrem tvorby produktu a marketingu prekvapujúco často zaznievala potreba poradenstva, vzdelávania obyvateľstva a manažmentu kvality služieb. Žiaľ, vzdelávacích aktivít, ktoré musia rozvoju služieb predchádzať, sa zatiaľ nikto nechytí. Ideálnym organizátorom by mohli byť stavovské organizácie – zväzy ako Zväz hotelov a reštaurácií Slovenskej republiky.



Odporúčanie

Politický kapitál, ktorý sa dá zo založenia OOCR vyťažiť je motivujúci, ale obvykle nestačí na uvoľnenie finančných prostriedkov z rozpočtov. Pre presvedčenie predstaviteľov samosprávy a poslancov môže byť dôležitý historický exkurz o dani za ubytovanie. Daň za ubytovanie existuje vo všetkých krajinách, ktoré rozvíjajú turizmus a celý, alebo jej väčšia časť plynie automaticky do organizácií podobných ako OOCR. V Rakúsku napr. bola takáto daň zavedená v roku 1954. S rovnakým zámerom bol v deväťdesiatych rokoch zavedený poplatok za ubytovanie aj na Slovensku a spolu s ním mal prísť aj zákon o turistických organizáciách. Tento ale nakoniec neprešiel a poplatok, ktorý bol neskôr preklasifikovaný na daň, plynul do rozpočtov obcí a miest. Medzitým sa na pôvodný zámer zabudlo a samosprávy ich dodnes chápu ako „ich peniaze“.



samy založiť OOCR.) Niekde existuje „historická súťaživosť“ obcí a miest. Z hľadiska regionálneho rozvoja je to prekážka. Obce samotné iba výnimočne vezmú iniciatívu do vlastných rúk. Práve vznik OOCR však môže partnerstvo obcí iniciovať. Docieľiť zhodu viacerých miest a obcí o založení organizácie, členských príspevkoch, názve a pokrytí organizácie atď. je otázkou dlhšieho procesu a intenzívneho nasadenia. Okrem iného tu vstupuje do hry lokálna politika a mocenské hry. Získanie podpory vedúceho mesta či obce regiónu, ktorý sa chce stať turistickou destináciou, je pre úspech nevyhnutné.

5.7. TRANSFORMÁCIA EXISTUJÚCICH ZDRUŽENÍ NA OOCR

Napriek viacerým snahám z národnej úrovne a tlakom od existujúcich združení právnických osôb (PO), najmä klastrov cestovného ruchu, alebo občianskych združení sa nepodarilo presadiť, aby aj iné právne formy ako OOCR mohli byť zaregistrované do siete OOCR, ak by si prípadne upravili Stanovy podľa zákona č. 91/2010 Z.z. o podpore cestovného ruchu a zabezpečovali činnosti dané zákonom. Dôvodom sú ustanovenia zákonov o neziskových organizáciách, ktoré dovoľujú zlúčiť existujúce združenie iba s iným združením, nie však s inou právnou formou.

Tento fakt spôsobil, že existujúce združenia PO sa musia transformovať. Transformácia však v praxi znamená založenie novej organizácie s právnou formou OOCR, ktorá splynie s existujúcim združením PO, a tým sa na OOCR postúpia všetky práva a povinnosti združenia PO (pracovno – právne vzťahy, zmluvné vzťahy atď.). Týmto združenie PO zanikne. Zánik splynutím s OOCR však nie je možný u tých združení PO, ktoré poberajú finančné prostriedky z eurofondov, kde musí byť zachovaná kontinuita aktivít až 5 rokov po ukončení realizácie projektu financovaného z týchto zdrojov. V tomto prípade je možné, aby obidve organizácie fungovali súbežne, pričom je vhodné, aby sa združenie PO stalo členom OOCR a zabezpečovalo pre OOCR napríklad služby v oblasti získavania externých finančných zdrojov na rozvojové projekty destinácie.

Pre existujúce združenia PO je zakladanie OOCR len formálnou procedúrou, keďže ich riadiace orgány sú sfunkčnené rovnako ako sú funkčné riadiace a podporné procesy organizácie.

OOCR, ktoré už fungovali ako združenia PO, majú však určitý náskok, keďže de facto zabezpečovali činnosti oblastných organizácií cestovného ruchu už dlhší čas a disponujú tak určitou úrovňou poznatkov a skúseností, na ktoré môžu nadviazať a byť tak príkladom novovznikajúcim OOCR na území Slovenska.

5.8. VEĽKOSŤ OOCR

Veľmi dôležité je správne stanoviť veľkosť a územie v pôsobnosti organizácie. Snahou sekcie CR MDVRR SR a SACR je docieľiť, aby organizácie pokrývali tzv. historické regióny. Myslí sa tým obvykle územie, ktoré má historicky definované územie, ako sú napr. Liptov, Tatry, Orava a pod. Toto je samozrejme žiaduce aj z hľadiska marketingu, pretože tieto lokality sú obecné známe a minimálne Slováci viac menej vedia, čo takéto oblasti ponúkajú. Nie vždy je však reálne s takýmito celkami aj začínať. Prekážok môže byť niekoľko: medzi typické patrí tradične „konkurenčný“ postoj (pričom toto slovo uvádzame v zátvorke zámerne) napríklad dvoch porovnateľných miest, ktoré medzi sebou historicky súperia. Iným obvyklým faktorom býva odlišná politická orientácia samospráv alebo pocit, že jedno stredisko konkuruje druhému.

V Banskej Štiavnici sme napríklad na začiatku uvažovali o začlenení jedného kúpeľného mesta, ktoré je v primeranej vzdialenosti, ale iné kúpele, ktoré sú vzdialené iba pár kilometrov, ich vnímali ako konkurenciu. Možno by sa dalo vyvinúť úsilie, aby sme tento postoj prekonali, ale s prihliadnutím na vzdialenosť, a s tým súvisiacu náročnosť denného styku, ktorý si manaž-

ment vyžaduje, sme od partnerstva po spoločnej diskusii ustúpili. Aj keď veríme, že partnerstvo by bolo k prospechu všetkým subjektom, dôležitejšie bolo pre nás zachovať „spoločného ducha“ a netriešitiť sily bojom s predsudkami. Nakoniec, „nie je všetkým dňom koniec“, čas mnohé prirodzene zmení. A partnerstvo môžeme pestovať aj bez toho, aby sme boli pod jednou strechou. Spomínané kúpele teda budujú svoju vlastnú organizáciu.

Ak teda uvažujeme o území budúcej OOCR, mali by sme uvažovať o:

1. hraniciach územia, v rámci ktorého sa turisti prirodzene počas pobytu pohybujú (akčný rádius v km – do akej vzdialenosti je ochotná väčšina cestovať a vrátiť sa späť),
2. spoločnom produkte, akým môže byť napr. zimné a letné športy, banícka tradícia, kúpanie a pod.,
3. veľkých hráčoch, ktorí by prichádzali do úvahy ako členovia,
4. už existujúcich turistických organizáciách, napr. združeniach turizmu,
5. veľkých samosprávach, ktoré by dokázali poskytnúť dostatočné finančné krytie,
6. chýbajúcich komponentoch produktu (napr. banícka tradícia + pešia- a cyklo- turistika + kultúra + wellness a kúpeľníctvo) a to tak, aby sme dosiahli čo najväčší počet prenocovaní (50 tisíc je absolútne minimum),
1. vedeli perspektívne skutočne zabezpečiť manažment takého územia, teda mali
2. potrebné zdroje na prevádzku (pracovníkov) aj výkon (budovanie partnerstiev, marketing a rozvoj destinácie).

6. VÝKONNÝ TÍM ORGANIZÁCIE CESTOVNÉHO RUCHU

6.1. VÝKONNÝ RIADITEĽ

Ideálny budúci výkonný riaditeľ bude mať skúsenosti so zakladaním a riadením organizácie (vrátane základov verejného obstarávania) a zároveň bude expertom v celej oblasti CR - od štatistického zisťovania, analýz trendov, cez strategické plánovanie, znalosť marketingovej komunikácie s dôrazom na e-marketing a technológie, znalosť médií, až po biznis modely existujúce v CR. Zároveň bude mať isté skúsenosti a zručnosti z manažmentu projektov a vedením ľudí. Nevadí

ODPORÚČANIE

- **OOCR zakladajte iba tam, kde je po jeho založení dopyt. Získajte pre projekt vedúce obce a najväčších hráčov ako lídrov zmeny.**
- **Zabezpečte projektového manažéra pre projekt založenia.**
- **Základom je aktívne a vyvážené partnerstvo na princípe „win – win“ (prínosu pre všetkých zúčastnených). Počúvajte, čo hovoria tí, ktorí sú ochotní spolupracovať a zároveň buďte otvorení k novým prístupom.**
- **Presvedčajte iba tam, kde máte reálnu šancu na úspech. Neplýtvajte časom a energiou na presvedčanie nepresvedčiteľných.**
- **Hľadajte aj dodatočné zdroje financovania organizácie.**
- **Neustále sa vzdelávajte. Niekedy sa dá dobrá „muzika“ robiť aj za málo peňazí.**
- **Buďte aktívni a orientovaní na merateľný výsledok.**
- **Široká komunikácia - od členov až po verejnosť - je pre založenie a prežitie OOCR zásadná.**
- **Začiatky sú vždy ťažké. Nepreceňujte, ani nepodceňujte svoje sily. Nestráčajte vieru, odhodlanie a trpezlivosť. Úspech sa dostaví.**

však, ak za výkonného riaditeľa bude menovaná aj osoba, ktorá nevyniká ani odbornosťou ani manažérskymi skúsenosťami, ak bude mať dostatočnú vôľu, odhodlanie a kapacitu sa intenzívne učiť. Ak organizácia vznikne bez fundovaného vedenia, nebude vedieť preukázať očakávané výsledky. Dobrý portál destinácie sa dá postaviť najskôr za rok, rovnako dlho môže trvať spracovanie stratégie rozvoja destinácie a vydanie kvalitnej destinačnej brožúry. Budovanie produktov trvá v závislosti od stupňa profesionality subjektov v destinácii. Tam, kde sa tieto veci podarí zrealizovať k spokojnosti branže, vyčkávajúc väčšina vstúpi do OOCR. Preto prvou starosťou obcí, miest a podnikateľov, ktorí sú presvedčení o prospešnosti založenia OOCR, by malo byť získať lídra procesu zakladania a experta, ktorý bude organizáciu viesť. Hľadať ich možno v poradenských firmách pre turizmus, medzi vyšším manažmentom ubytovacích zariadení, cestovných kancelárií alebo marketingovými či projektovými manažermi všeobecne. Expert bude potrebovať podporu a dôveru členskej základne. Úlohou samosprávy mu bude „otvárať dvere“ a zúčastňovať sa jednaní s najdôležitejšími partnermi na regionálnej a národnej úrovni.

Prvé kroky výkonného riaditeľa:

- vybrať si tím spolupracovníkov – vypísať výberové konania a s vybranými uchádzačmi uzavrieť pracovné zmluvy,
- sfunkčniť kanceláriu – kúpiť interiérové vybavenie a materiálno-technické vybavenie,
- pripraviť organizačné a účtovné smernice a nechať ich schváliť Predstavenstvu OOCR,
- spoločne s tímom zisťovať očakávania všetkých členov a postaviť Akčný plán na prvý rok fungovania OOCR s dôrazom na dobudovanie produktovej skladby destinácie,
- iniciovať stretnutia s organizátormi nosných podujatí v regióne so žiadosťou o spoluprácu,
- požiadať o pridelenie živnostenského listu na predmet komerčnej činnosti,
- zorganizovať tlačovú konferenciu pre lokálne médiá a vysvetliť im, za akým účelom vznikla v destinácii OOCR a čo bude v prvom roku fungovania robiť, o čom bude lokálne médiá informovať – napríklad ak bude organizovať podujatia, tak tieto budú určené aj pre miestnych obyvateľov nielen pre návštevníkov,
- spracovať zadanie na výber grafického riešenia značky a dizajn manuálu destinácie,
- rezervovať webovú doménu a spracovať zadanie na výber spracovateľa webového portálu destinácie, vytvoriť emailové kontá pod webovú doménu destinácie pre pracovníkov OOCR,
- požiadať o pridelenie autorského práva na značku destinácie,
- pripraviť základné tlačoviny (vizitky, hlavičkový papier...),
- zaviesť systém pravidelného informovania členov o aktivitách a výsledkoch OOCR – toto je kľúčová aktivita, ktorá by nemala byť podcenená zo strany pracovníkov OOCR,
- zaviesť systém práce a stretnutí pracovných skupín a Predstavenstva,
- osloviť SACR, požiadať ich o stretnutie a predstaviť im Akčný plán na prvý rok fungovania OOCR,
- nakontaktovať sa na zahraničných zástupcov SACR a iniciovať podľa možností individuálne stretnutia s nimi,
- zorganizovať infocestu slovenských novinárov do destinácie – úvodné predstavenie destinácie,
- v prípade, že OOCR spravuje turistickú informačnú kanceláriu (TIK) vnieť grafické prvky OOCR do interiérov TIK,
- v prípade, že OOCR spravuje TIK, hľadať možné rezervy v prevádzkových výdavkoch TIK,
- budovať databázu slovenských a zahraničných novinárov a pravidelne posilať tlačové správy o novinkách v destinácii.

6.2. PRACOVNÍCI ORGANIZÁCIE CESTOVNÉHO RUCHU

Niektoré OOCR už pri svojom vzniku hlásajú „šetrenie“ na ľudských zdrojoch a vypomáhanie si vlastnými silami jednotlivých členov pri realizácii aktivít OOCR. Tvorba ročného plánu aktivít by

mala destinácii odhaliť aj reálnu potrebu počtu pracovníkov organizácii cestovného ruchu. Urobiť dobrú napr. „billboardovú“ kampaň totiž neznamená len ju vyvesiť, hosťovať novinárov v destinácii neznamená len ich privítať, vystavovať na významnom veľtrhu neznamená len tam „ísť a sedieť za pultom“. Ak si realizáciu jednotlivých aktivít na daný rok v OOCR naplánujete, treba počítať aj s fázou prípravy jednotlivých aktivít. Napr. pri billboardovej kampani – dostatočný časový úsek na prípravu grafiky, výber dodávateľa, výber jednotlivých plôch, tlač; pri infoceste – prípravu zaujímavého programu a výber vhodných partnerov, prípravu tlačovej správy; pri výstave – prípravu vhodných propagačných materiálov, získanie aktuálnych informácií o ponuke destinácie, prípravu účasti destinácie na tlačovej konferencii.

Slovenské prostredie nemá doposiaľ potrebné skúsenosti v destinačnom manažmente a marketingu. Predovšetkým v počiatočnom štádiu a bez skúseností sa môže zdať, že plán „nepotrebuje“ ľudí. Zo začiatku aktivít nebude hneď veľa. Ak sa však neskôr – možno už aj po niekoľkých mesiacoch rozbehnú viaceré aktivity paralelne, potreba personálu v OOCR prirodzene narastie. Každý veľký projekt napr. regionálna karta zliav alebo centrálny rezervačný systém, vyžaduje istý počet pracovníkov, ktorí by sa mu mali aktívne venovať. S týmito skutočnosťami treba počítať. Pre prvý rok fungovania okrem výkonného riaditeľa je minimálne potrebné, aby v OOCR bola konkrétna osoba na pozícii marketingového manažéra destinácie a v prípade, ak OOCR spravuje aj TIK, tak riaditeľa TIK na pozícii manažéra návštevníckeho servisu destinácie.



ODPORÚČANIE

Jednou z rozhodujúcich oblastí pre úspech riadenej destinácie je profesionálny a zaniatený výkonný tím.

7. ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA CESTOVNÉHO RUCHU

PRÍKLAD

i Dovolenkári s preferenciou horskej cykloturistiky vyhľadávajú kvalitné cyklotrasy, ubytovacie a stravovacie zariadenia priateľské k cykloturistom, informácie k možnostiam cykloturistiky v regióne v informačných centrách... Za „kulisami“ to pre destináciu znamená, získať odborníkov na stavbu cyklotrás, vývoj a prípravu špecifických balíčkov, propagáciu na webových stránkach horských cyklistov, špecializovanú webovú stránku pre horských cyklistov (ako je napr. www.bajkomktajchom.sk), ponuku adekvátnych máp, kalendára podujatí, prehľadu voľnočasových aktivít, obsluhu centrálného rezervačného systému ubytovania, prevádzku informačnej kancelárie, ponuku špeciálnej stravy pre horských cyklistov a pod.

Destinačný manažment a marketing zahŕňajú množstvo rôznorodých úloh a ich rozsah v posledných rokoch ďalej narastá. Jednotlivé aktivity, ktorým sa majú venovať moderné organizácie cestovného ruchu, neurčujú ani tak teórie, ako do veľkej miery práve návštevníci. (Potenciálny) návštevník dnes očakáva optimálne služby nielen počas dovolenky, ale už aj pred ňou a po nej. Pre spokojnosť náročného hosťa 21. storočia je nutné splniť jeho požiadavky na infraštruktúru, ubytovanie, ostatné služby... V závislosti od typu dovolenky, ktorú si hosť vyberá.

Zákon o podpore cestovného ruchu zavádza do praxe nový systém riadenia odvetvia prostredníctvom organizácií cestovného ruchu na troch úrovniach - lokálnej, regionálnej a národnej. Zámerom je, aby všetko smerovalo k maximálnej starostlivosti o návštevníkov a účinnému marketingu našej krajiny. Slovensko a jeho destinácie sa musia pri nových požiadavkách trhu dokázať ako dovolenková destinácia výraznejšie rozvíjať a presadiť. Do doterajšej organizačnej štruktúry turizmu sú preto angažované nové organizácie - tzv. destinačné manažmenty, u nás nazývané „organizácie cestovného ruchu“ (OCR).

7.1. ORGANIZÁCIE CESTOVNÉHO RUCHU NA ÚROVNI LOKALITY, REGIÓNU A ŠTÁTU

Zavádzanie modernej organizačnej štruktúry v turizme u nás, aj v zahraničí sleduje cieľ zvýšiť profesionálnosť v celom odvetví. Zlúčením čo najväčšieho množstva finančných a ďalších zdrojov (financie, ľudské zdroje, know-how...), ktoré sa predtým často vynakladali rozdrobene, menej účelne a efektívne, vytvára priestor na investície do kvalitnejšieho marketingu, infraštruktúry alebo starostlivosti o hosťa cez nové destinačné spoločnosti. Aby bol v riadení istý vertikálny systém, pracujú tieto organizácie na úrovni lokálnej - Oblastná organizácia cestovného ruchu (OOCR), regionálnej - Krajská organizácia cestovného ruchu (KOCR) a národnej - Slovenská agentúra pre cestovný ruch (SACR). Každá úroveň má presne vymedzené kompetencie a úlohy tak, aby nedochádzalo k zbytočnej duplicitě aktivít a neefektívnemu využívaniu zdrojov. Vytvorenie tohto modelu v Zákone o podpore cestovného ruchu na Slovensku („sendvičová“ štruktúra alebo tzv. model trojúrovňovej organizačnej štruktúry) nie je náhodné. Obdobný model je platný napr. v Nemecku, Švajčiarsku, v posledných rokoch sa do tejto podoby formuje napr. v Čechách.



7.2. OBLASTNÁ ORGANIZÁCIA CESTOVNÉHO RUCHU (OOCR)

V rozvoji odvetvia cestovného ruchu na Slovensku budú v najbližšom období významnú úlohu zohrávať Oblastné organizácie cestovného ruchu (OOCR). Práve preto, že budú pôsobiť na nižšej úrovni - u poskytovateľov služieb. Ich spoluprácou vzniká pre návštevníka reálny turistický produkt. Preto by mali OOCR orientovať svoju činnosť hlavne do oblasti vývoja a tvorby produktu, čo sa týka získavania návštevníkov, tu sa orientovať hlavne na domáci trh (tento prípad nemusí vždy platiť pre veľké destinácie a silné OOCR). Pomerne náročné získavanie návštevníkov z rôznych trhov by mali realizovať už pomocou KOOCR a SACR, nie samotné. Keďže na krajskej a národnej úrovni produkt nie je k dispozícii, venujú sa tieto úrovne hlavne marketingu zameranému na získavanie nových návštevníkov.

Dôvod pre rozdelenie kompetencií medzi jednotlivými úrovňami organizácií je aj ten, že zdroje na lokálnej úrovni sú do istej miery vždy obmedzené. Vo väčšine prípadov preto nedovoľujú OOCR vykonávať všetky úlohy, ktoré sú v destinácii potrebné. V ideálnom prípade všetky tri úrovne intenzívne spolupracujú. K tomu má v praxi dopomôcť aj táto príručka.

Kľúčové úlohy Oblastnej organizácie cestovného ruchu (OOCR)

- riadenie a plánovanie
- vývoj a tvorba produktov na lokálnej úrovni - manažment produktu (ponuky)
- manažment značky
- poskytovanie informácií a zákazníckeho servisu návštevníkom (tzv. návštevnícky servis)
- marketingová komunikácia (propagácia destinácie)
- podpora predaja destinácie (predaj alebo sprostredkovanie predaja)
- podpora rozvoja, výstavby, prípadne prevádzka turistickej infraštruktúry



Organizačná štruktúra cestovného ruchu na Slovensku podľa zákona a optimálne rozdelenie úloh v oblasti destinačného marketingu.

Zdroj: vlastné spracovanie

7.3. KRAJSKÁ ORGANIZÁCIA CESTOVNÉHO RUCHU (KOOCR)

Územie Slovenska je rozdelené na 8 krajov. Podľa zákona by mal postupne každý z nich disponovať Krajskou organizáciou cestovného ruchu (KOOCR). Krajská úroveň (regionálna) bude ako zastrešujúca organizácia realizovať koordináciu procesov a marketing s OOCR na jeho území. Cieľom KOOCR by nemala byť preto hlavne propagácia kraja ako takého, ale jednotlivých destinácií a toho, čo ich tematicky spája (napr. téma pobyt pri vode, vinárska ponuka, gastronómia, baníctvo...). Kraje vznikli v minulosti ako výsledok politicko - administratívneho členenia a nie sú návštevníkmi, na rozdiel od prirodzených regiónov (napr. Liptov, Orava, Turiec), vnímané ako turistický región. V spolupráci s národnou úrovňou (SACR), by mala byť úloha KOOCR aj v udávaní trendov, nových

impulzov a motivovaní všetkých OOCR pôsobiacich na území kraja k rozvojovým aktivitám.

ODPORÚČANIE

Ako Oblastná organizácia budujte aktívne a vzájomne prospešné partnerstvo s krajskou úrovňou riadenia cestovného ruchu:

- už v procese zakladania OOCR informujte o tomto kroku verejnosť, a najmä relevantných partnerov na krajskej úrovni ako Oddelenie regionálneho rozvoja alebo iné oddelenie vyššieho územného celku, na ktorého území sa vaša budúca destinácia nachádza
- Oddelenia regionálneho rozvoja príslušného kraja by sa mali rovnako aktívne zaujímať o napredovanie vo vytváraní oblastných organizácií na svojom území
- od začiatku činnosti obe strany navzájom aktívne komunikujte a vymieňajte si informácie - neskôr sa s vysokou pravdepodobnosťou stanete partnermi v KOCR
- už od počiatočného obdobia vedte spoločnú diskusiu o tom, čo bude ktorá organizácia - oblastná a krajská pre dané územie zabezpečovať (včasné rozdelenie kompetencií a úloh) - obidve organizácie by sa nemali zameriavať na rovnaké aktivity, v opačnom prípade takáto duplicita povedie k nesúladvýstupov a neefektívnosti, v krajnom prípade až ku kontraproduktívnosti aktivít oboch partnerov.

Kľúčové úlohy Krajskej organizácie cestovného ruchu (KOCR)

- riadenie a plánovanie
- projekty a iniciatívy zamerané na konkrétne cieľové skupiny a témy
- impulzy a usmernenia zamerané na zvyšovanie kvality služieb, vývoj infraštruktúry, produktu a ponuky na území kraja
- tematický marketing
- komunikačné kampane k získavaniu nových návštevníkov (propagácia na domácom a zahraničných trhoch)



Propagácia jednotlivých destinácií Zlínsko a Luhačovice, Valašsko, Slovácko, Kroměřížsko regionálnou organizáciou cestovného ruchu (Centrála cestovního ruchu Východní Morava, u nás KOCR).

Zdroj: webové stránky subjektov

7.4 SLOVENSKÁ AGENTÚRA PRE CESTOVNÝ RUCH (SACR)

Z pohľadu destinačného manažmentu je podľa zákona na Slovensku na najvyššej – národnej – úrovni pyramídy Slovenská agentúra pre cestovný ruch (SACR). Národné turistické centrály udávajú predovšetkým strategické (dlhodobé) smerovanie krajiny ako turistickej destinácie a dávajú impulzy a odporúčania k realizácii stratégií pre nižšie úrovne. Venujú sa vývoju iniciatív na získavanie nových návštevníkov. Nápady a požiadavky následne „posúvajú“ na regionálnu (KOCR) a lokálnu úroveň (OOCR). Pre zjednodušenie a s prihliadnutím na zameranie tejto príručky na úroveň lokálnu a regionálnu možno úlohy SACR v oblasti destinačného manažmentu viac-menej stotožniť s úlohami krajskej organizácie.

8. HLAVNÉ ÚLOHY OBLASTNEJ A KRAJSKEJ ORGANIZÁCIE

8.1. RIADENIE DESTINÁCIE

Už vyššie sme uviedli, že cieľom budovania „turistickej destinácie“, ktorá vzniká spojením vedľa seba pôsobiacich obcí, miest, poskytovateľov služieb turizmu, dokonca subjektov iných odvetví, je vytvorenie silnej ponukovej a konkurencieschopnej „jednotky“ na trhu.

Preto pôjde o nastavenie istých vzťahov a modelov spolupráce medzi partnermi tak, aby bolo možné riadiť destináciu ako jeden celok. Podobne ako firmu. Rozdiel medzi riadením firmy a turistickej destinácie je však v tom, že firma je zväčša riadená jedným vlastníkom. O to je manažment destinácie v podobe akéhosi „multi-podniku“ náročnejší.

Ak sa podobným procesom začnete v destinácii venovať, určite zistíte, že:

1. manažment destinácie je v mnohom o manažmente vzťahov,
2. o nepretržitom procese plánovania aktivít,
3. pre dotknuté subjekty tak, aby bol dosiahnutý prínos pre všetkých.

Výkonného riaditeľa, členov predstavenstva a výkonný tím čaká v oblasti riadenia oblastnej alebo krajskej organizácie hlavne:

- vytváranie vzťahov, spájanie poskytovateľov služieb (členov, aj nečlenov OOCR/KOCR)
- koordinácia spolupráce poskytovateľov služieb (členov, aj nečlenov OOCR/KOCR)
- koordinácia záujmov v rámci odvetvia v destinácii
- aktívne zapájanie partnerov do procesov plánovania, rozvoja destinácie a pod.
- informovanie partnerov o vývoji odvetvia, trendoch v odvetví, možnostiach rozvoja destinácie
- starostlivosť o členskú základňu a externých partnerov OOCR/KOCR (budovanie a upevňovanie vzťahov – podnikateľské a ostatné subjekty, samospráva, verejná správa)
- získavanie nových členov do OOCR/KOCR
- odborné poradenstvo (pre poskytovateľov služieb v otázkach ponuky a produktu, pre obce/ mestá v otázkach budovania turistickej infraštruktúry, podporných opatreniach pre odvetvie)
- vývoj možností partnerskej spolupráce na marketingových opatreniach OOCR (akvizičná ponuka s konkrétnou možnosťou zapojenia partnerov do propagácie)
- definovanie a realizácia stratégie destinácie
- definovanie pozície destinácie na trhu
- presadzovanie inovácií
- spolupráca s inými organizáciami turizmu a presadzovanie záujmov destinácie (OOCR, KOOCR, SACR)
- začlenenie organizácie do nového systému turizmu (rozdelenie kompetencií medzi organizáciami – OOCR, KOOCR, SACR)
- spolupráca s úradmi a inštitúciami
- zastupovanie záujmov odvetvia voči úradom, politike, verejnosti a získavanie ich podpory (lobing)
- osveta/ senzibilizácia domáceho obyvateľstva k turizmu
- podnecovanie vzdelávania odvetvia v destinácii
- sledovanie výziev s možnosťami získania finančných zdrojov na aktivity OOCR / KOOCR v prospech destinácie
- tvorba databáz rôzneho druhu (poskytovatelia služieb turizmu v destinácii)
- mediálna databáza, štatistické údaje turizmu jednotlivých členov)

PRÍKLAD

V slovenskom prostredí, bez skúseností s destinačným manažmentom, trvá vývoj a príprava jednoduchých spoločných produktov destinácie (pobytových balíkov) minimálne cca 4 až 6 mesiacov. Pre ukážku použijeme napr. zimnú sezónu, ktorá štartuje približne v decembri. Propagáciu zimnej ponuky destinácie je ale nutné realizovať už od septembra. Produkt teda musí OOCR začať plánovať cca v apríli. Paralelne bude plánovať aj nástroje propagácie, objednávať mediálny priestor a pripravovať jednotlivé marketingové aktivity tak, aby ich bolo možné od septembra nasadiť. V procese prípravy produktu do zimnej sezóny sa objavuje hneď niekoľko aktivít z oblasti riadenia destinácie: informovanie partnerov o trendoch zimnej dovolenky, spájanie a koordinácia poskytovateľov služieb, zapájanie partnerov do procesov plánovania, ponuka pre poskytovateľov služieb s konkrétnou možnosťou zapojenia sa do aktivít propagácie organizácie.



8.2. PLÁNOVANIE

Z príkladu uvedeného vyššie je zjavné, že ďalšou z kľúčových úloh každej oblastnej a krajskej organizácie (OOCR, KOOCR) je plánovanie. Bez plánovania nie je možné dosiahnuť rozvoj destinácie, rovnako ako bez neho nebude možné cielene organizácie viesť. Procesy plánovania od krátkodobého, cez strednodobý, až po dlhodobý horizont pomôžu destinácii dosahovať stanovené ciele.

V oblasti plánovania bude manažment OOCR/ KOOCR venovať pozornosť predovšetkým:

- príprave a realizácii opatrení strategického dokumentu - Stratégia rozvoja cestovného ruchu destinácie (dlhodobý horizont - na cca 10 rokov, strednodobý horizont - 5 rokov),
- príprava a realizácia opatrení ročného plánu aktivít, z ktorých sa budú odvíjať operatívne aktivity a projekty pre kratšie obdobia (mesiace, týždne, dni),
- spracovanie analytických dokumentov posúdenia aktuálneho stavu rôzneho druhu, na základe ktorých budú navrhované opatrenia na zlepšenie (napr. v oblasti celkovej ponuky destinácie, cieľových skupín a návštevníka, kvality služieb, infraštruktúry turizmu...).

8.3. POSKYTOVANIE INFORMÁCIÍ A SERVISU NÁVŠTEVNÍKOM

Prepojenie turistických informačných kancelárií (TIK) a OOCR alebo KOOCR v zákone o podpore cestovného ruchu nie je náhodné. Úspešné turistické organizácie v zahraničí spolupracujú s informačnými centrami (IC) veľmi úzko, alebo ich majú priamo začlenené vo svojej organizačnej štruktúre.

Turistické informačné centrá poskytujú informácie pred, počas a po pobyte návštevníka v destinácií. Sú miestom prvého kontaktu návštevníka s destináciou. Už pri plánovaní dovolenky ho podporujú na diaľku (telefonicky alebo cez internet) pri výbere miesta pobytu v destinácii, pri hľadaní vhodného ubytovania, pri rozhodovaní o návšteve konkrétnych atrakcií. Počas pobytu mu poskytujú mapy, brožúry a aktuálne informácie, po návšteve ho môžu (po jeho súhlase) upozorňovať na novú ponuku destinácie (napr. prostredníctvom elektronického spravodajcu). Každá destinácia by mala vo vlastných TIK-och (zriadených OCR alebo pôsobiach na jej území) klásť dôraz na kvalitu poskytovania informácií. V zahraničí informačné centrá pôsobiace na území jednej destinácie, dodržiavajú rovnakú kvalitu služieb na základe jednotných štandardov. Tieto môže pre TIK-y na svojom území vypracovať buď samotná lokálna organizácia (OOCR), alebo jej v tom môže pomôcť regionálna organizácia (KOOCR).



Turistické informačné kancelárie pôsobiace na území destinácie, by sa mali vo svojej činnosti orientovať predovšetkým na:

- **kompetentné, kvalitné poradenstvo a priateľský prístup.** Personál TIK-u by mal dokonale a z vlastnej skúsenosti poznať ponuku destinácie, jednotlivé ubytovacie kapacity, atraktivity a pod. Mal by byť jazykovo vybavený (min. anglický jazyk) a pre ponuku zapálený, aby ju dokázal „predávať“. Priateľský prístup znamená nielen úsmev a skutočnú ochotu pomôcť, ale aj využívanie tých informačných kanálov, ktoré klient uprednostňuje. Ak napr. zákazník dlhší čas telefonuje, ponúkne mu komunikáciu SKYPE-om, ICQ alebo e-mailom, aby ušetril jeho náklady.
- **predaj a sprostredkovanie predaja.** Klient očakáva, že prostredníctvom TIK-u (a webového portálu destinácie) si bude môcť určitý produkt či službu kúpiť alebo rezervovať on-line. Od personálu očakáva poradenstvo a doplňujúce informácie. Personál by mal poznať aspoň základy taktiky a etiky predaja.
- **prácu s kľúčovými témami a produktmi destinácie.** Personál TIK-u by mal poznať záujmy, motívy cestovania, preferencie a očakávania návštevníkov z konkrétnych zahraničných trhov, mať schopnosť poradiť im vhodný produkt zo svojej destinácie. Preto by sa mal vyznať v produktových líniiach, ktoré má OOCR (KOCR) definované v stratégii a ktoré práve propaguje na trhu.
- **poznanie klienta.** TIK je ideálnym zdrojom informácií o klientovi a jeho spokojnosti s ponukou. Informácie o klientovi môže marketingovému oddeleniu organizácie poskytnúť personál, alebo je možné klientovi citlivo ponúknuť vyplnenie dotazníka a tieto štatisticky vyhodnotiť.
- **manažment sťažností.** TIK je miestom, kde je možné manažovať sťažnosti klientov. Táto citlivá téma, ak k nej dôjde, je často kľúčovým bodom spokojnosti klienta. Dobře manažovaná sťažnosť dokáže obrátiť zlý zážitok klienta o 180 stupňov. Nemažovaná (nevypočutá a neriešená) sťažnosť dokáže urobiť veľa škody pre celú destináciu. Zlá referencia sa údajne totiž šíri cca 7-krát rýchlejšie ako tá dobrá.

PRÍKLAD

Na infoceste pre médiá v jednej zo vznikajúcich turistických destinácií navštívil jeden z novinárov neplánovane informačné centrum v jednej z obcí. Po tom, ako sme zástupcom médií dva dni predstavovali novinky do najbližšej turistickej sezóny (aby ich zažili na vlastnej koži a mohli tento zážitok sprostredkovať svojim čitateľom a poslucháčom), sa na novinky opýtal pracovníčky v TIK-u. V tom čase o nich veľa nevedela. Bol to v podstate akýsi test – novinár sa zahral na návštevníka. Nehnevalo by vás ako člena OOCR, ak po polročnej príprave atraktívnych produktov destinácie a ich propagácii, nevie centrum 1. kontaktu návštevníkovi kvalitne odpovedať? „Naša pani“ z TIK-u už dnes vie, aké produkty destinácia v danej sezóne ponúka a vie aj to, aká dôležitá je jej úloha a úloha informačného centra. Ak všetky prvky destinácie cieľene spolupracujú, vzniká to, čo návštevník po návrate z dovolenky pomenuje „fungujúca destinácia“ a odporučí dovolenku v nej ďalej.

The image shows a screenshot of the website for Korutany, a ski resort. The main header features a navigation menu and a large banner with the text "VAŠE DOBA POBYTU V KORUTANECH" and "KORUTANY RADOŠT ZE ŽIVOTA". Below the banner, there are several sections: a search bar for accommodation, a "VOLNÉ POKOJE" (Vacant Rooms) section with a calendar and filters, a "Radost ze zimy má v Korutanech mnoho podob" (Winter joy has many forms in Korutany) article, and a "Znáte naše nové nabídky?" (Do you know our new offers?) section with images of ski equipment and activities.

Možnosť priamej rezervácie ubytovania na webovej stránke turistickej destinácie Korutánsko (centrálny rezervačný systém – CRS).

Zdroj: www.kaernten.at



PRÍKLAD

V rámci workshopov v oblasti destinačného marketingu kladieme v diskusiách účastníkom často jednoduchú otázku. „Čo by za svoju destináciu v istom roku propagovali, ak by dostali, resp. mali k dispozícii 100 000 EUR?“. V prvej vlnе odpovedí sa väčšinou objavia typické, dobre známe návštevnícke magnety turistickej lokality ako zámok, kúpele, jaskyňa, národný park, lyžiarske stredisko... Pri otázke, „Čo by propagovali za rovnakých podmienok v ďalšom roku“ nastáva buď moment ticha alebo sa dostavuje „ahá“ efekt. „Nemôžeme predsa ponúkať stále to isté!“ alebo „Vlastne nič iné nemáme.“ Je to však v slovenských regiónoch skutočne tak?

Ak sa na pulloch rakúskych destinácií návštevník opýta napr. na cyklotrasy, dostane mapu cyklotrás so zoznamom zariadení, v ktorých sa môže cykloturista ubytovať, upozornenia na atrakcie, ktoré by nemal na cyklotúrach vynechať, tipy na gastronomické zariadenia, kde určite musí ochutnať tradičné miestne špeciality a upozornenie na web stránku destinácie, kde si svoj pobyt môže priamo rezervovať. V destinácii navyše všetko takto sľúbené aj reálne funguje. Ktorá ponuka by vás ako potenciálneho dovolenkára oslovila viac?

8.4. MANAŽMENT PRODUKTU

8.4.1. PRODUKT CESTOVNÉHO RUCHU

V praxi turistických regiónov a lokalít na Slovensku sa častokrát slovo „marketing“ považuje za modernejšie slovo pre propagáciu. Marketing ale v skutočnosti zahŕňa minimálne tzv. 4P – product – produkt, price – cena, promotion – propagácia, placement – distribúcia. Propagácia, inak nazývaná „marketingová komunikácia“ je teda len jednou časťou marketingu. Ak sa venujeme iba propagácii, z marketingu regiónu tak vypadáva celých nemenej dôležitých 75 %. Časť z nich tvorí produkt, ako jeden zo štyroch hlavných marketingových nástrojov. Rozhodnutie organizácie cestovného ruchu o produkte je pritom jedným z najvýznamnejších (strategických) rozhodnutí destinácie.

Toto rozhodnutie pre OCR znamená:

- ktoré produkty
- v akej miere a
- komu by mala destinácia ponúkať.

Sami sa presvedčíte, že potreba komplexného produktu cestovného ruchu nevychádza z teórií, ale zo samotného diania na trhu turizmu. Ten má už roky svoju ponuku a dopyt. Dopyt dnes predstavujú požiadavky moderných dovolenkárov, ktorým už nestačia len jednotlivé služby. Ponuku zastupujú poskytovatelia služieb (sem v tomto zmysle patria aj obce) a viaceré zo služieb (cyklotrasy, turistické trasy, splavy...) presahujú nie zriedka územie svojej lokality. Napr. turistické trasy s východiskovým bodom v Terchovej, prechádzajú až za katastrálne hranice obce a križujú územiami obcí na Orave alebo Kysuciach. Jedná sa tak o spoločný produkt viacerých obcí, dokonca destinácií.

V praxi však často krát nie je jasné, čo turistický produkt vlastne je a aký je rozdiel medzi ponukou a produktom v cestovnom ruchu.

V porovnaní s ponukou má turistický produkt nasledovné znaky:

- turistický produkt využíva ponukový potenciál územia, pričom vzniká z množstva vzájomne sa dopĺňajúcich služieb (napr. malebná krajina, turistický chodník, ubytovanie, informácie o kvalitných a pekných trasách v okolí, o možnostiach dopravy od ubytovacieho zariadenia k východiskovým a koncovým bodom túr)
- turistický produkt má jednu cenu
- turistický produkt je možné kúpiť, čo zároveň znamená, že existuje aspoň jeden odbytový kanál (jedno predajné miesto)
- turistický produkt sľubuje zážitok
- turistický produkt v ideálnom prípade rozpráva príbeh

Turistický produkt cielene spája určité prvky a čiastkové služby potenciálu destinácie do komplexného balíka. Často sa stretávame s turistickým produktom v podobe známeho pobytového balíka (napr. ubytovanie na 3 noci, 3-dňový skipas, polpenzia – všetko v jednej cene). Táto možnosť ale nie je jediná. Pri vývoji produktu (product development) nejde nutne o zostavenie balíka „all inclusive“. Dôležitejšie je poskytnúť návštevníkovi kvalitný dovolenkový zážitok šitý na jeho potreby. Bez zbytočných prekážok a „polien pod nohami“. Výzvou pre novovznikajúce organizácie cestovného ruchu bude preto pripraviť také uspokojenie pre hostí, ktoré im prinesie zážitok a pravé emócie. Z pohľadu návštevníka (a marketingu) je turistický produkt „komplexný zážitok od chvíle, kedy opustil domov, do doby návratu“.

8.4.2. PRODUKTOVÉ LÍNIE - TEMATICKÝ MARKETING

Doteraz bola ponuka cestovného ruchu Slovenska propagovaná takmer výlučne prostredníctvom tzv. „monotém“ ako napr. lyžovačka, aquaparky, história... Trh je množstvom ponúk tohto druhu už doslova zaplavený. Novodobé marketingové koncepcie preto spájajú – „sietujú“ silné stránky

destinácie do zaujímavých, komplexnejších tematických celkov a pracujú s nimi. Na rozdiel od monotém má tematický marketing - tematické svety alebo tzv. produktové línie výhody v tom, že ponúkajú zákazníkom lepšiu prehľad a orientáciu.

Tematické svety majú väčšiu schopnosť uspokojiť potreby zákazníkov a zároveň ponúkajú väčšiu flexibilitu v marketingu.

V zahraničí majú destinácie s tvorbou komplexných turistických produktov už niekoľkoročné skúsenosti. Napr. jedna zo spolkových krajín Nemecka – Rheinland- Pfalz kombinuje 4 témy – turistika, cykloturistika, víno, vinárska krajina a zdravie vždy v spojení s témou kultúra.

Produktové línie sú zároveň základom pre variabilné marketingové opatrenia organizácie cestovného ruchu. Jednotlivým poskytovateľom služieb umožňujú spolupracou zapojiť sa do marketingového konceptu destinácie (tzv. akvizičné možnosti spolupráce s OCR). Čím a ako organizácie cestovného ruchu, napr. v nemeckých destináciách tieto témy naplňujú?



Tematické produkty destinácie Bavarsko – Cítiť sa dobre, Kultúra, Umenie a podujatia, Chuť na prírodu, Detský svet (obálky produktových brožúr)
Zdroj: webové stránky subjektov

Definovanie tematických rokov, či produktových línií môže smerovať „zhora“ – z úrovne turistickej organizácie na národnej úrovni (SACR, Nemecká centrála pre turizmus) alebo na regionálnej úrovni (KOCC, Turistická centrála Bavarska). Platí však, že sieťovanie partnerov v prospech turistickej atraktívnych komplexných produktov destinácie bude prebiehať vždy na lokálnej úrovni, nikde inde (OOCC Región Banská Štiavnica, OOCC Malá Fatra, OOCC Vysoké Tatry). Tvorba vhodných produktových zoskupení rôznych poskytovateľov služieb (sieťovanie ponuky) bude preto jednou z kľúčových úloh OOCC.

8.4.3. MANAŽMENT PRODUKTU V OOCC

Po objasnení produktu v cestovnom ruchu sa vrátíme k najdôležitejšej úlohe organizácie na lokálnej úrovni (OOCC) - manažmentu produktu.

V oblasti „produktu“ by mali byť prioritou:

1. vývoj a tvorba produktov
2. návštevnícky servis a manažment podujatí
3. budovanie a prevádzka infraštruktúry turizmu
4. manažment kvality produktov a služieb

PRÍKLAD

Dobrym príkladom tematického marketingu pre vznikajúce slovenské destinácie sú tzv. tematické roky. Destinácia Nemecko rok 2010 nazvala „Európske hlavné mesto kultúry RUHR 2010 – kreatívne Nemecko“. V tom čase kládla Nemecká turistická centrála (Deutsche Zentrale für Tourismus) v propagácii do popredia produkty v oblasti cestovania za kultúrou a udalosťami. Tematický rok 2011 „Cesty za wellness a zdravím“ bol v znamení relaxačnej dovolenky. V roku 2013 sa Nemecko chystá svet oslovit hlavne mladšie cieľové skupiny. Titulom tematického roka bude „Nemecko ako cestovná destinácia pre mladých“.

PRÍKLAD

v súvislosti s Majstrovstvami sveta vo futbale 2006 v Nemecku realizovala Turistická centrála Bavarska (Bayern Tourismus) už od roku 2003 kampaň „Futbalová krajina – Bavarsko“. V roku 2004 ponúkala komerčne úspešné produkty - napr. futbalové kempy pre rodiny alebo futbalové kluby. Do propagácie sa s konkrétnou ponukou ako partneri mohli zapojiť všetky subjekty s vhodne pripravenými produktmi. Partnermi sa stali organizátori futbalových kempov, tréningové centrá pre futbalové tímy, organizátori priateľských turnajov s regionálnymi klubmi, organizátori poznávacích zájazdov „po stopách futbalu“. Všetky konkrétne produkty museli preukázať istý vzťah k téme „futbal“ a využiť silné turistické stránky destinácie Bavarsko.



1. Vývoj a tvorba (obchodovateľných) produktov destinácie

Rozdiel medzi organizačnými štruktúrami cestovného ruchu typickými pre 70.–80. roky 20. storočia (združenia CR) a modernými organizáciami cestovného ruchu funkčných od 90. rokov (organizácie destinačného manažmentu - DMO) je zmena orientácie z propagácie na obchodovateľnosť a predaj produktov. Súčasný turistický produkt má byť taký, aby bol zaujímavý aj pre domáce aj zahraničné cestovné kancelárie.

Cieľom je tvoriť napr. balíky smerujúce k väčšej spokojnosti návštevníkov a lepšej obchodovateľnosti ponuky destinácie, čo znamená, že OOCR by sa mala zamerať na:

- tvorbu produktov v spolupráci s poskytovateľmi služieb v cestovnom ruchu (sieťovanie, tematický marketing - tvorba produktových línií ako „destinácia na bicykli“ a pod.),
- iniciovanie produktovej kooperácie - prepájanie ponuky cestovného ruchu s produktmi iných odvetví (napr. s vinárstvom, zdravotníctvom, poľnohospodárstvom),
- zabezpečovanie odbytu produktov cez externé odbytové kanály (napr. prostredníctvom touroperátorov) alebo cez vlastné odbytové kanály (prostredníctvom CRS – centrálneho rezervačného systému a pod.).

V praxi si OOCR overia, že dôležitými prívlastkami turistického produktu bude nielen produkt komplexný a konkurencieschopný, ale aj obchodovateľný a komerčne úspešný. Každodennou ambíciou OCR by mala byť preto snaha „predávať“ jedinečnosť (USP - Unique Selling Proposition) svojej destinácie a zostaviť jej produkty tak, aby sa od konkurencie líšili. Napr. kreativitou, kvalitou, využitím jedinečných prírodných, kultúrnych, historických vlastností.

Požiadavka na obchodovateľný produkt predstavuje pre OCR aktívnu komunikáciu a spoluprácu s cestovnými kancelárkami, osobné kontakty s partnermi, poznávacie cesty pre touroperátorov do destinácie (famtripy), účasť na kontrakčných veľtrhoch a workshopoch, predaj individuálnym návštevníkom cez portál destinácie a podobne.

PRÍKLAD

i členské obce OOCR by sa mali v budúcnosti vyhnúť komplikovaným riešeniam, akými býva vybudovanie infraštruktúry - napr. aquaparku alebo relax centra zo zdrojov štruktúrálnej fondov EU. Prax ukazuje, že zariadenie po jeho vybudovaní často obec aj prevádzkuje, väčšinou so stratami (hoci aj tu existuje pár výnimiek). Zdroje z obecného rozpočtu potrebné na pokrytie straty by sa v opačnom prípade dali investovať do ďalšieho rozvoja nekomerčnej infraštruktúry CR - napr. do pravidelnej údržby kvalitných turistických chodníkov alebo komplexu historických atraktivít.

2. Manažment infraštruktúry cestovného ruchu

Kvalitu celkovej ponuky destinácie neovplyvňujú len služby súkromného, ale aj verejného sektora. Nekomerčná infraštruktúra cestovného ruchu, výzor obce alebo mesta sú pre hosta k získaniu „dobrého pocitu z dovolenky“ významným prvkom.

V turisticky uvedomelých obciach a mestách, kde patrí turizmus k prioritám lokálnej ekonomiky, býva turistická infraštruktúra jeden z najvýznamnejších faktorov rozvojových opatrení destinácie. K úlohe OOCR ako partnerstva súkromného a verejného sektora v turizme preto bežne v zahraničí patrí spolurozhodovanie o turistickej infraštruktúre, obraze mesta/ obce a dopravných napojeniach lokality. V tomto smere by cieľnému rozvoju turizmu v destinácii mali aktívne napomáhať členské obce OOCR realizáciou opatrení, ktoré prijali ako spoločné rozhodnutia vo vnútri OOCR. Týkajú sa vzhľadu obce (námestia, zeleň, pešie zóny, odpočinkové zóny...), verejnej infraštruktúry (cesty, chodníky...), doplnkovej infraštruktúry a služieb v správe verejného sektora (kúpaliská, TIK, obecné lesy, múzeá, hrady...).

K úlohám OOCR preto v oblasti produktu patrí aj:

- vývoj infraštruktúry: aktívna spoluúčasť pri koncepcii, plánovaní, rozvoji a budovaní infraštruktúry v rámci destinácie,
- spolurozhodovanie o plánovaní infraštruktúry vo vlastnom území pri rozhodnutiach z vyšších (kraj, štát) alebo iných úrovní (obec, mesto, mikroregión, MAS...),
- koordinácia kvality turistickej infraštruktúry – turistické chodníky, cyklotrasy, ... definovanie zodpovednosti za jej údržbu a starostlivosť,
- prevádzka turistickej infraštruktúry (len za predpokladu, ak má organizácia na prevádzku dostatok finančných a ľudských zdrojov).

3. Koordinácia starostlivosti o návštevníkov (návštevnícky manažment) a manažment podujatí

Touto úlohou v praxi nie je myslená realizácia podujatí samotnou OOCR, ako skôr celková koordinácia množstva podujatí a aktivít (organizovaných v destinácii) v prospech kvalitnej starostlivosti o návštevníka počas celej doby pobytu. Príkladom je zimný produkt, kedy je popri hlavnej aktivite - lyžovačke – potrebné vhodne nastaviť aj mimo lyžiarske aktivity počas dňa a vo večerných hodinách.

Do tejto oblasti činnosti OOCR patrí:

- zostavovanie a koordinácia kalendára podujatí,
- koordinácia (príp. organizácia) veľkých a kľúčových podujatí schopných pritiahnúť návštevníkov,
- koordinácia voľnočasového programu (termíny, obsah, zameranie, zostavovanie voľnočasových možností pre hostí),
- koordinácia a tvorba sprievodcovských programov,
- vývoj obchodovateľných produktových balíkov pri príležitosti veľkých podujatí.

4. Manažment kvality

Jednou z dôležitých úloh OOCR je zvyšovanie kvality služieb tak, aby zodpovedal očakávaniam návštevníka. To opäť predpokladá intenzívnu spoluprácu s jednotlivými poskytovateľmi služieb v destinácii (členmi organizácie, ďalšími partnermi) a znamená:

- definovanie štandardu služieb (napr. očakávaná lehota odpovede na e-mailovú požiadavku, maximálna tolerovaná doba obsluhy v zariadení a pod.),
- priebežnú kontrolu poskytovateľov služieb v destinácii - slabé/ silné stránky (anonymná kontrola kvality testovacími osobami, dotazníky pre hostí, analýza sťažností a pozitívnych hodnotení...),
- zapájanie destinácie do iniciatív rôznych značiek kvality a koordinácia udeľovania značiek kvality v destinácii (napr. pre cykloturizmus, agroturizmus, rodiny s deťmi, značky kvality pre reštaurácie, TIK-y a pod.),
- motivovanie poskytovateľov služieb zapájať sa do systémov manažmentu kvality,
- vzdelávanie poskytovateľov služieb, sprostredkovanie odborných školení (pohostinnosť a služby, kvalita produktu, starostlivosť o hosťa...),
- poradenstvo v otázkach kvality.

8.4.4. MANAŽMENT PRODUKTU V KOOCR

Keďže miestom vzniku turistických produktov je práve lokálna úroveň (OOCR), má regionálna organizácia turizmu – KOOCR skôr nepriame možnosti ovplyvňovať vývoj a tvorbu produktov. KOOCR by sa preto v oblasti produktu mali orientovať predovšetkým na:

- sprevádzanie, podporu, koordináciu vývoja ponuky a tvorby produktov na lokálnej úrovni,
- podporu zvyšovania kvality produktov (v rámci samotného manažmentu kvality),
- definovanie konkrétnych požiadaviek, kritérií, štandardov na produkty s cieľom realizovať propagáciu relevantných produktov (napr. kritériá na zaradenie produktov do produktových línií – tematického marketingu).

Len s kvalitným základom – atraktívnymi produktmi zo svojich destinácií bude môcť regionálna úroveň organizácií realizovať marketing so zameraním na získavanie nových návštevníkov.

8.5. MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA

Marketing turistickej destinácie (destinačný marketing) v 21. storočí by mal byť už bez polemík profesionálny, čo znamená hlavne to, aby pracoval plánovite, flexibilne, uvažoval globálne a konkrétne opatrenia riešil z pohľadu a pre potreby zákazníka.



PRÍKLAD

Mnohé zahraničné lokality ešte predtým ako sa rozhodli zaviesť systém destinačného manažmentu zrealizovali viaceré analýzy a prieskumy. Práve ich výsledky urýchlili proces zavádzania destinačného marketingu do praxe. Patrili sem častokrát závery typu: marketing je typický záplavou propagačných materiálov, namiesto komunikácie orientovanej na získavanie zákazníka; prospekty pohlcujú príliš veľa finančných zdrojov, ich obsah sa často prelína; samotným aktivitám k získavaniu nových návštevníkov nie sú prideľované žiadne prostriedky; dlhodobo realizované marketingové opatrenia neprispievajú k budovaniu imidžu destinácie; alebo že využívanie finančných a personálnych zdrojov v turizme nesleduje dosahovanie žiadneho konkrétneho cieľa.

Už nejde o propagáciu „všetkého“ a zameranú na všeobecné anonymné masy, ale marketing orientovaný na konkrétneho zákazníka (trhové segmenty). Významnou súčasťou je aj manažment značky destinácie, ktorý predpokladá budovanie imidžu destinácie jednotným vizuálnym štýlom (tzv. corporate identity) a pod spoločnou zastrešujúcou marketingovou značkou.

Analýza súčasného stavu propagácie slovenských lokalít, oblastí a regiónov v rámci doterajšieho (ne)systému (obce, mestá, združenia cestovného ruchu, mikro regióny, klastre, vyššie územné celky, SACR) by s vysokou pravdepodobnosťou dopadla podobne. V porovnaní so skúsenosťami úspešných zahraničných destinácií, sme si na Slovensku ďalej neosvojili ani rozdiel medzi aktivitami zameranými na „získavanie nových návštevníkov“ a aktivitami so zameraním na budovanie vzťahov so (stálymi) zákazníkmi“, ktorí už v destinácii strávili pobyt alebo čas.

Pre využitie v praxi odporúčame ľahko zapamätateľné a jednoduché definície:

Aktivačný marketing – marketingové opatrenia zamerané na získavanie nových návštevníkov. Opatrenia súvisia s potrebou celkového posilnenia imidžu a povedomia o destinácii. Napr. reklama, podpora predaja, vzťahy s verejnosťou (PR)...

„Noví návštevníci“ sú návštevníci, ktorí destináciu ešte nepoznajú, alebo v destinácii ešte neboli.

Informačný marketing - marketingové opatrenia zamerané na informovanie a získavanie (potenciálnych) hostí vo forme elektronických a printových médií. Napr. vydávanie elektronického spravodajcu - newslettera alebo tlačeneho sprievodcu. U hostí, ktorí destináciu už navštívili, ide o aktivity orientované na budovanie vzťahov so zákazníkmi a vytvorenie silnej skupiny „stálych hostí“.

Externý marketing – marketing zahŕňajúci všetky marketingové opatrenia zamerané na oslovenie potenciálnych návštevníkov z cieľových trhov.

Interný marketing - marketing zahŕňajúci všetky komunikačné opatrenia s internými partnermi – členmi organizácie (OOCR, KOOCR, SACR).

Napr. s poskytovateľmi služieb cestovného ruchu, ostatnými subjektmi, zástupcami samosprávy, verejnej správy a pod.)



Spôsob propagácie, ktorý má vždy rovnaké vizuálne prvky podľa dizajn manuálu destinácie (obálka brožúry, sprievodcu, letáku destinácie Slovácko)

Zdroj: webové stránky subjektov

8.5.1. MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA KOCHR

Pri destinačnom marketingu so zameraním na získavanie nových návštevníkov (aktívny marketing) prostredníctvom reklamy, podpory predaja, PR aktivít, komplexných kampaní sa vyžaduje intenzívna spolupráca všetkých troch úrovní riadenia odvetvia cestovného ruchu – oblastnej, regionálnej, národnej úrovne.

Tento druh propagácie je zameraný na poskytovanie takých informácií, ktoré potrebuje potenciálny návštevník k rozhodnutiu do danej destinácie vôbec prísť - navštíviť ju. Sú to „imidžové“ informácie o destinácii, informácie o hlavných atraktivitách destinácie a podujatiach, jej jedinečnostiach. Mávajú formu (všeobecného) reklamného textu, fotografie, videa alebo filmu.

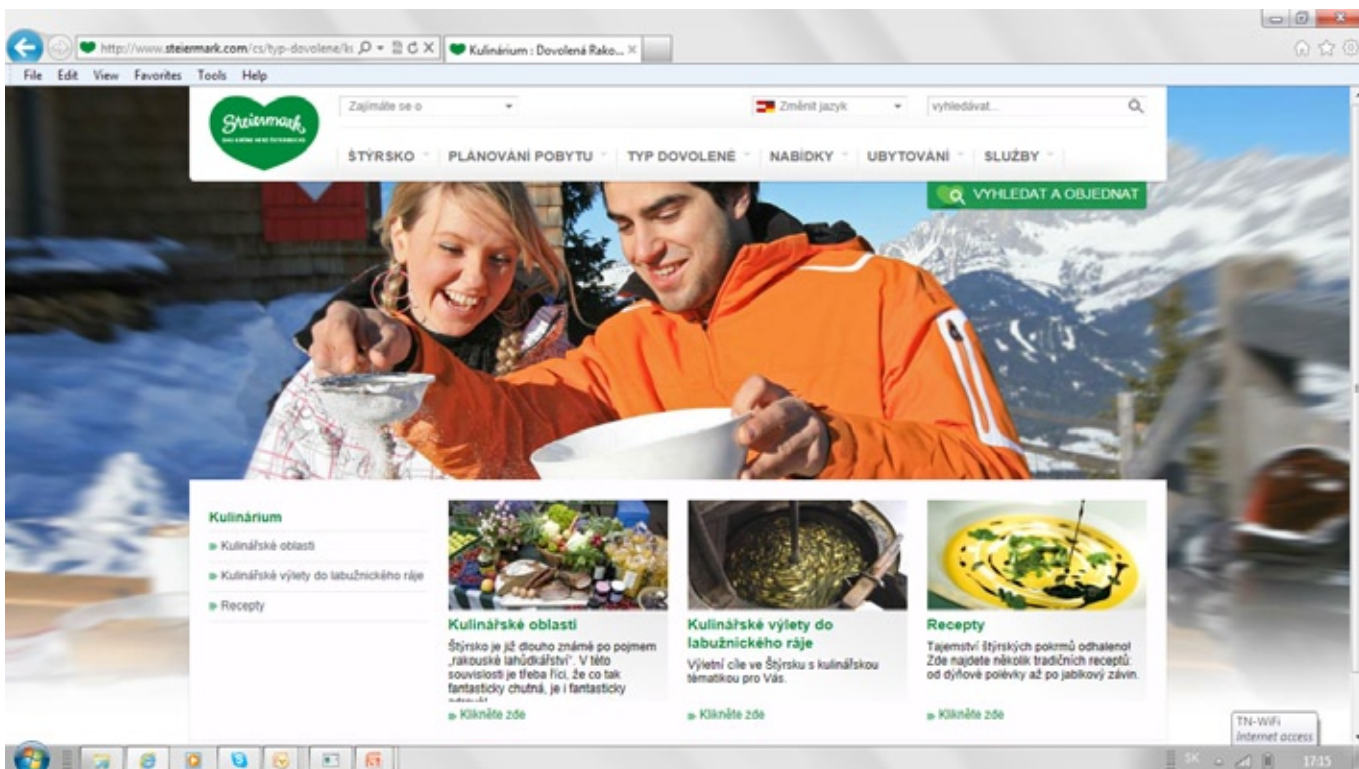
PRÍKLAD

Na nakrúcanie známeho seriálu *Komisár Rex* prispela aj Viedenská turistická organizácia (Wien Tourismus). Seriál sa odohráva vo Viedni (táto informácia je zdôraznená), a to prispieva k budovaniu imidžu destinácie. Medzi menej sofistikované formy patria kniha alebo brožúra s fotografiami destinácie, krátky film umiestnený na portáli destinácie (orientovaný na hlavné cieľové skupiny) a pod.



Štýl propagácie, ktorý pôsobí na emócie potenciálneho návštevníka, zvädza ho, láka k návšteve destinácie (plagát destinácie Rakúsko, obálka brožúry destinácie Korutánsko)

Zdroj: webové stránky subjektov



Značka destinácie je prítomná na každom propagačnom výstupe destinácie (plagáty, web stránka a reklama v časopise - destinácia Štajersko, návštevnícka karta destinácie a sprievodca - destinácia Liptov)
Zdroj: webové stránky subjektov

Na úrovni oblastnej organizácie – OOCR by mali byť „aktívne“ propagačné opatrenia realizované už v úzkej spolupráci a v rámci včasných dohôd s regionálnou úrovňou (KOOCR), prípadne národnou úrovňou (SACR). V žiadnom prípade by táto spolupráca však nemala vyzeráť tak, že krajská alebo národná organizácia len niekde vloží logo určitej destinácie. Za imidž destinácie je zodpovedná OOCR, čo znamená, že oblastná organizácia dodáva, alebo odsúhlasuje do kam-

paní pre vyššie spolupracujúce úrovne imidžové texty, imidžové fotky, grafické prvky svojho územia.

Spojenie marketingových zdrojov viacerých OOCR na úrovni regionálnej by malo pomôcť efektívnejšie a účinnejšie dosiahnuť cieľ zviditeľnenia destinácií – hlavne na zahraničných trhoch. Individuálne aktivity samotných OOCR v tejto oblasti by vzhľadom na istú náročnosť (potreba odbornosti, know-how, finančných zdrojov...) tohto druhu propagácie nemuseli vždy skončiť práve úspešne. Platí to hlavne pri kvalitnej propagácii kľúčových produktových tém kooperujúcich destinácií (tematický marketing), ktoré boli nastavané ako profilové z regionálnej úrovne (KOCR) alebo národnej (SACR).

8.5.2. MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA OOCR

Oblastné organizácie by sa mali intenzívne venovať „informačnému“ marketingu. Ide najmä o informovanie hostí prostredníctvom elektronických (on-line) médií a tlačených materiálov. Tieto priority je potrebné zohľadniť aj pri príprave ročného rozpočtu organizácie.

Tlačené materiály

Destinácie na najnižšej úrovni (pod správou OOCR) potrebujú tlačené materiály pre hostí, ktorí sa už v destinácii nachádzajú. Tieto materiály ponúkajú informačné centrá alebo napr. jednotliví poskytovatelia služieb. Návštevníkom slúžia pre plnohodnotný pobyt v destinácii - ako dôležité informácie k plánovaniu si svojho pobytu v destinácii. Obsah týchto materiálov (napr. sprievodca, mapy, brožúra, leták...) preto vyžaduje určitý stupeň podrobnejších informácií na rozdiel od imidžovej brožúry.

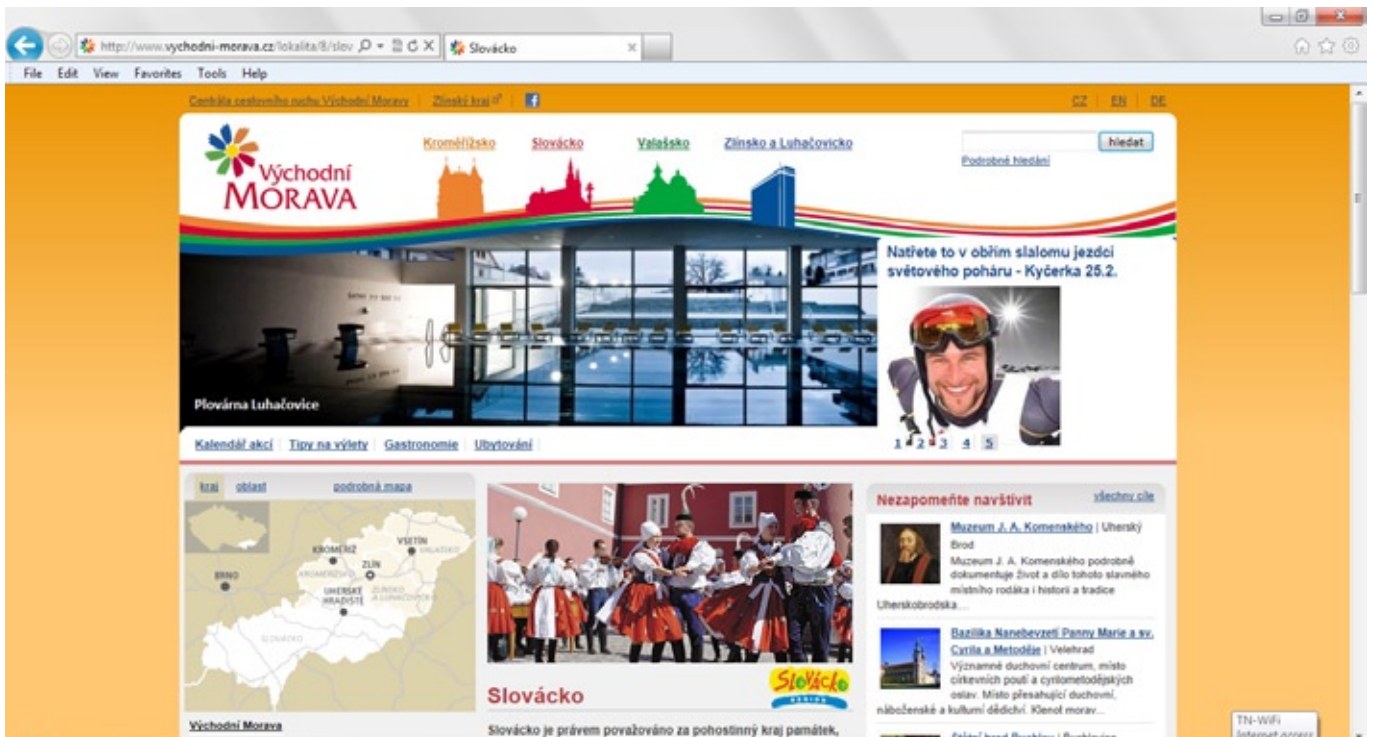
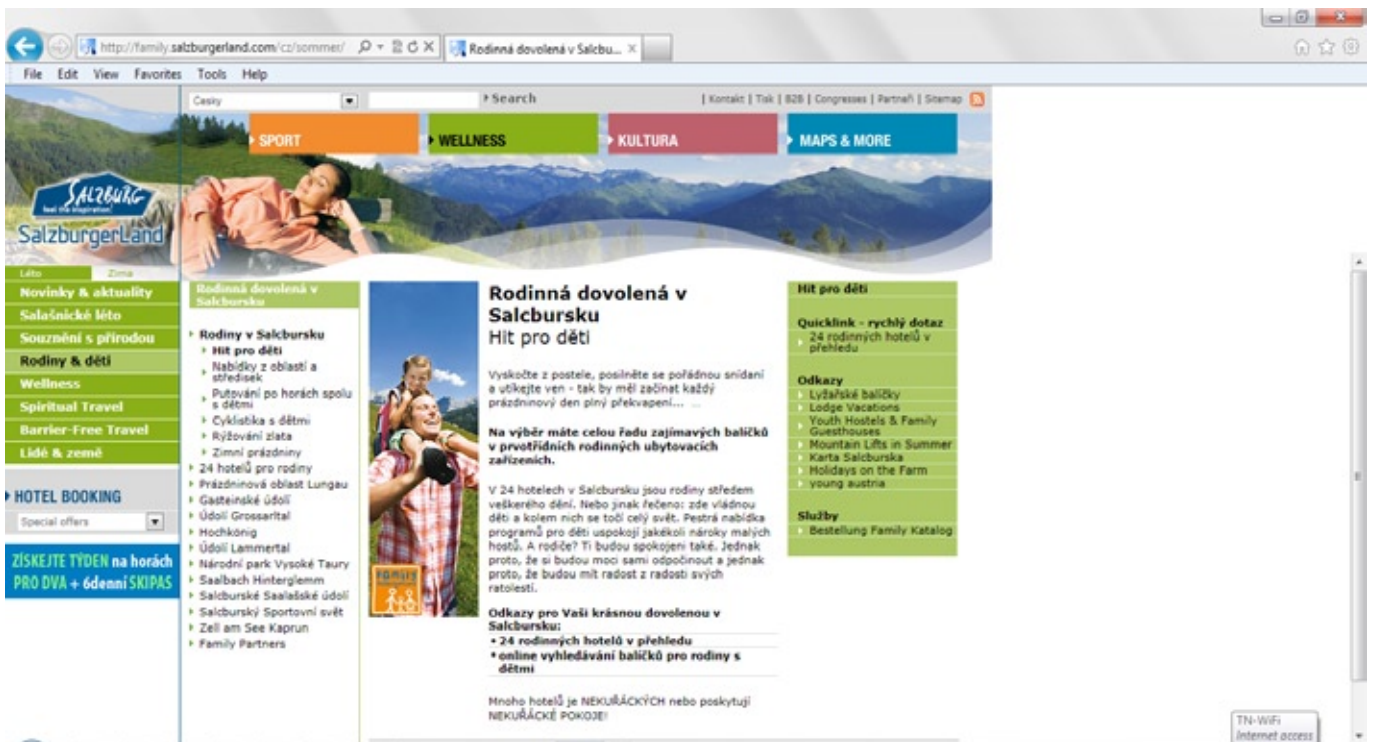
Naopak, cieľom propagačných materiálov regionálnej úrovne (KOCR) je získavať pre región nových návštevníkov. Preto musia vhodným dizajnom a obsahom budovať destinácii imidž, vyvolať „chuť“ na región, „zvádzať“ potenciálneho návštevníka, odkazovať ho na zdroje, kde získa potrebné - už podrobnejšie informácie (napr. webová stránka konkrétnej destinácie na oblastnej úrovni, informačné centrum destinácie...) alebo kde si môže produkt destinácie priamo rezervovať (napr. CRS destinácie).

Pri príprave potrebných tlačených materiálov destinácie na lokálnej úrovni, môže pomôcť nasledovný stručný zoznam:

- tlačený informačný (propagačný) materiál (napr. prospekt) s detailným obsahom turistickej ponuky destinácie ako základ k plánovaniu konkrétneho programu dovolenky alebo výletu návštevníkov už priamo v destinácii,
- pravidelný kalendár podujatí vydávaný v potrebných cykloch počas roka,
- mapy a/ alebo plány vybraných obcí destinácie,
- prehľad informácií o možnostiach ubytovania v destinácii.

Internet

Potreba prítomnosti destinácie na internete je na Slovensku stále podceňovaná. Tu doslova dnes ale platí „kto nie je kvalitne na internete, ten neexistuje“. Nemáme však na mysli webovú stránku obce či mikro regiónu s časťou pre návštevníka, ani stránku združenia cestovného ruchu, ale oficiálnu turistickú webovú stránku destinácie, ktorá dnes patrí k najvýznamnejším nástrojom propagácie. Ide o nástroj, s ktorým sú informácie o vašej destinácii (potenciálnym) návštevníkom k dispozícii 24 hodín denne. Mnohé zahraničné organizácie sa dokonca už naučili presunúť časti rozpočtov, ktoré mali vyčlenené pôvodne a dlhé roky na tlačené alebo iné, menej efektívne nástroje propagácie práve do oblasti elektronických médií. Aj tu odporúčame, aby štandard v slovenských organizáciách čo najskôr smeroval práve do tejto oblasti. Ku kvalitnej informovanosti návštevníkov cez moderné turistické informačné webové portály. Vráťane on-line možnosti rezervovania ubytovania a cez nástroje moderného elektronického marketingu (direct mail, newsletter, sociálne siete a podobne).



Moderná webová stránka turistickej destinácie.

Zdroj: www.vychodni-morava.cz, www.salzburgerland.com

Najzákladnejšie požiadavky na destinačnú webovú stránku by mal OOCR (KOCR) pomôcť splniť zoznam nižšie:

- kvalitný, atraktívny a aktuálny obsah,
- atraktívny dizajn s použitím multimédií,
- min. dvojjazyčnosť (počet jazykových mutácií v závislosti od cieľových trhov destinácie),
- vysoká pozícia webovej stránky vo vyhľadávačoch,
- prepojenie na webovú stránku KOCR a SACR,
- rezervačný systém ubytovania,
- prepojenie webovej stránky so sociálnymi sieťami.



Novodobá propagácia destinácie cez elektronické médiá (sociálne siete – Facebook a informačný elektronický spravodajca – destinácia Košice)

V prílohe č. 1 uvádzame komplexný prehľad činností organizácie cestovného ruchu (OOCR, KOCR). Rozsah činností OCR v tej- ktorej destinácii však bude závisieť od celkovej rozlohy destinácie, vývojového štádia destinácie, postavenia organizácie v destinácii, vývojovej fázy organizácie a pod.

Prax ukazuje, že aj tu však budú existovať výnimky. Predovšetkým v prvých rokoch fungovania oblastných organizácií, kedy sa procesy v destináciách budú nastavovať, zabiehať a organizácie si budú hľadať svoje „miesto“ v destinácii, aj na trhu.

Nastavenie a kvalitu mnohých procesov OOCR a KOCR budú vo významnej miere ovplyvňovať zároveň ľudia, ktorí v nich budú pracovať.

9. TVORBA ROZVOJOVÝCH A PROGRAMOVÝCH DOKUMENTOV

„Keď destinácia nevie kam smeruje, nikdy sa tam nedostane“. Na otázky typu „Akú pozíciu na trhu bude mať vaša destinácia o 5, 10 rokov?“, „Ako si vašu lokalitu, región predstavujete o niekoľko rokov?“ nemajú zväčša účastníci workshopov konkrétne odpovede. Tí, ktorí sú na takýchto pracovných stretnutiach prítomní, majú záujem posunúť svoju turistickú oblasť ďalej. Častokrát však sami nevedia presne akým spôsobom a ako na to.

Plánovanie (strategické, ani operatívne) nebolo doteraz príliš silnou stránkou slovenských turistických lokalít a regiónov. V praxi ale platí, že konkurencieschopný rozvoj turizmu nie je možný, ak OOCR nemá dobrú stratégiu, rovnako ako keď síce stratégia existuje, ale bez riadiacej organizácie. Významné dokumenty OCR obsahujú konkrétne možnosti, pomocou ktorých môže destinácia dosiahnuť silnejšiu pozíciu na trhu.

V ďalšej časti uvádzame dokumenty, bez ktorých sa OCR pri rozvoji destinácie nezaobíde.

PRÍKLAD

Ak bude mať oblastná organizácia ambíciu naštartovať rozvoj turizmu vo svojej destinácii skutočne kvalitným spôsobom a do procesov zaangažuje špecialistov, môže byť jej činnosť efektívnejšia ako činnosť napr. KOCR bez odborníkov pre túto oblasť. V takýchto prípadoch môže oblastná organizácia realizovať širší okruh aktivít – aj so zameraním na získavanie nových návštevníkov, alebo bude zároveň sama udávať trendy a impulzy k cieľnému rozvoju destinácie (v oblasti zvyšovania kvality služieb, zavádzania trendových produktov, moderného marketingu a pod.)

ODPORUČANIE

Slovenské destinácie nevyhnutne potrebujú moderný manažment a marketing v pravom slova zmysle. Nielen vybrané činnosti alebo činnosť v nízkej kvalite. V „boji s konkurenciou“ je nutné hľadať v mnohých prípadoch nové a efektívnejšie riešenia, dať priestor kreativitě a inováciám. Výzvou pre naše destinácie a všetky v nich pôsobiace subjekty cestovného ruchu by malo byť „preladenie sa na spôsob uvažovania“ riadiacich organizácií cestovného ruchu zahraničnej konkurencie. Tento vychádza z princípov, ktoré vnímajú destináciu ako celok, partnerskú kooperáciu subjektov v území ako spojivo, ktoré udržiava destináciu na želanej pozícii na trhu, zákazníka ako východiskový bod všetkých realizovaných aktivít organizácie a produkt destinácie ako produkt, ktorý musí byť komerčne úspešný.

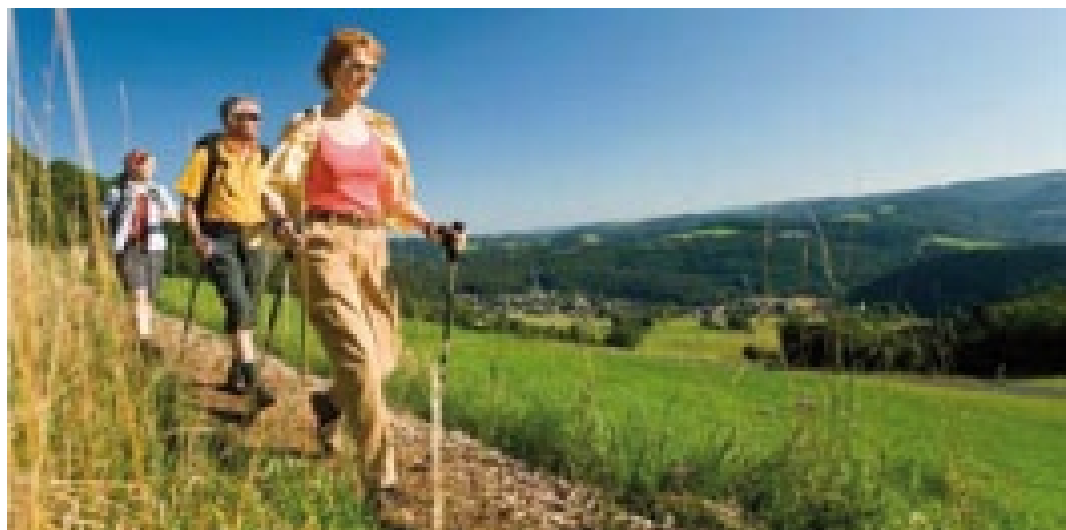


PRÍKLAD

Rakúsko patrí medzi najobľúbenejšie turistické destinácie na svete, Innsbruck je známy ako hlavné mesto Álp, Český Krumlov je uznanou značkou v oblasti kultúry a Východní Morava má pozíciu kvalitnej cykloturistickej destinácie. Spoločným prvkom všetkých týchto destinácií bola a je celená vízia odvetvia turizmu v danej lokalite do budúcnosti a stanovenie konkrétnych krokov, ako túto pozíciu dosiahnuť v presne stanovenom časovom horizonte x rokov. A nakoniec, dodržiavanie nastaveného plánu v danom regióne všetkými relevantnými partnermi. Dostatočne ambiciózne a disciplinované turistické lokality na Slovensku môžu dosiahnuť rovnako pozíciu istého prvenstva. Napr. byť TOP destináciou pre rodiny s deťmi na Slovensku a tomuto cieľu prispôbiť všetko ostatné.

PRÍKLAD

Viedenská turistická organizácia (Wien Tourismus) realizuje od roku 2009 „Konceptiu cestovného ruchu Viedeň 2015“. Hlavným cieľom je zvýšenie tržieb z prenocovaní o 100 miliónov eur pre oblasť hotelierstva a zvýšenie počtu prenocovaní o 1 milión viac ako v rekordnom roku 2008. Wien Tourismus realizuje Konceptiu v aktívnom partnerstve so všetkými zainteresovanými subjektmi v rámci 9 tematických oblastí. Ku konkrétnym opatreniam patrí napr. zlepšenie servisu pri udeľovaní víz v krajinách, kde Rakúsko nie je rovnako „priateľské“ ako konkurencia, „uvítaciu ofenzívu“, ktorá zabezpečuje atraktívnejšie vnímanie Viedne návštevníkmi už pri vstupe do metropoly (na letisku, železničnej a autobusovej stanici), „ofenzívu cudzojazyčnosti“, ktorá podporuje dvojjazyčnosť (nemecky/anglicky) vo verejných dopravných prostriedkoch, pamiatkach, veľkých múzeách a výstavách a pod.



9.1. STRATÉGIA ROZVOJA CESTOVNÉHO RUCHU

Stratégiu cestovného ruchu použijete v destinácii ako základný plán, ktorý definuje a popisuje dlhodobé smerovanie destinácie v oblasti turizmu. Počíta sa s časovým horizontom cca 10 rokov dopredu. Zároveň materiál obsahuje aj kroky, ktoré je nutné realizovať v kratšom čase – strednodobom a krátkodobom horizonte. Výsledkom stratégie v praxi býva zoznam konkrétnych opatrení. Všetkými aktérmi cestovného ruchu v destinácii (poskytovateľmi služieb, samosprávou) by mal byť vnímaný ako spoločný. Štandardne dokument pozostáva z dvoch častí. Východisko tvorí rozsiahla časť viacerých druhov analýz. Napr. analýza ponuky, analýza dopytu (návštevníka), analýza infraštruktúry, analýza konkurencie, analýza silných a slabých stránok destinácie. Kvalitná analýza celej turistickej oblasti dá odpoveď na otázku „Kde/v akom stave sa turistická oblasť v súčasnosti nachádza?“

Druhou časťou dokumentu je tzv. strategická časť. Na základe komplexných informácií z analýz sa definuje vízia a ciele destinácie. Dávajú odpoveď na otázku „Kam sa chce destinácia dostať/ kam v budúcnosti smeruje?“.

Na otázku „Ako stanovené ciele dosiahnuť?“, odpovedá návrh konkrétnych opatrení a projektov. Tieto prechádzajú viacerými oblasťami - od základnej infraštruktúry v obciach (cesty, chodníky, značenie), cez kvalitu ubytovacích a stravovacích zariadení, značku destinácie, až po opatrenia v oblasti produktu destinácie, distribučných kanálov a vhodnej komunikačnej stratégie destinácie na trhu.

Na realizácii navrhovaných opatrení by sa mali podieľať všetci aktéri územia destinácie spoločne (podnikatelia, samospráva, ďalšie na rozvoji cestovného ruchu zainteresované subjekty, VUC, regionalista SACR, MAS, mikro región...). Cieľom je budovanie atraktívnej a vo všetkých smeroch fungujúcej destinácie.

Významné dokumenty OCR by nemali vnikáť od „zeleného stola“. Do procesu tvorby strategických dokumentov odporúčame zapájať v rámci workshopov minimálne vybraných kľúčových aktérov turizmu v území. Komplexný výstup pre destináciu by mal byť akceptovaný a prijatý čo možno najväčším počtom zástupcov podnikateľského sektora a samosprávy. Je potrebné preto počítať s tým, že kvalitné spracovanie „scenáru rozvoja destinácie“ bude vyžadovať približne čas od niekoľkých mesiacov aj do jedného roka.

Vzhľadom na zakladanie a štartovaciu fázu OOCR odporúčame venovať sa dlhodobej stratégii destinácie neskôr (cca po 1 - 2 rokoch). Po tom, ako sa destinácia stabilizuje, členovia OOCR sa naučia vnímať destináciu ako celok, osvoja si jej silné stránky a jedinečnosť, začnú si silnejšie uvedomovať, aké postavenie v budúcnosti môže destinácia na trhu dosiahnuť. Stratégia by mala vznikáť

na základe prieskumu návštevníka a dôverného poznania lokálnych daností, a to aj povahy subjektov a ich marketingovej zrelosti a schopnosti tvoriť partnerstvá.

Hlavne zahraniční konzultanti a teoreticky podkutí odborníci bez reálnej praxe mávajú tendenciu nevidieť alebo zľahčovať tieto súvislosti. Tieto sú pritom kritické pre rýchlosť rozvoja destinácie. Zmena prichádza pomalšie, často práve z dôvodov nízkeho stupňa vyspelosti všetkých aktérov až po verejnosť.

Na rôznych analýzach by však OCR mala pracovať už od začiatku. Výstupy - napr. z analýzy ponuky - bude pre svoju činnosť potrebovať čím skôr.

Od stratégie, hlavne od jej dlhodobej zložky sa potom odvíjajú ďalšie kroky: prenos východísk do PHSR, územného plánu (resp. u nás zriedkavo používaného generelu turizmu).

9.2. ROČNÝ PLÁN AKTIVÍT

V najbližšom období odporúčame OOCR (KOCR) orientovať sa predovšetkým na kvalitný ročný plán aktivít. OCR založené v období začiatkom roka 2012 čaká tento druh plánovania dvakrát: prvý plán aktivít je nutné pripraviť pre prvý rok fungovania, druhý pre rok 2013.

Ročný plán aktivít obsahuje projekty a aktivity OCR v priebehu jedného roka v prepojení na ročný rozpočet OCR. V už zabeznutých destináciách vychádza zvyčajne z dokumentu stratégie rozvoja rozmeneného na kratšie časové úseky.

Ak sú v nej určené priority destinácie v dlhodobom horizonte a dokument je spracovaný kvalitne, napovie aj to, aké kľúčové opatrenia by mala destinácia realizovať v jednotlivých rokoch.

Keďže OCR v súčasnosti len vznikajú, nebudú mať v počiatočnom štádiu stratégiu ešte k dispozícii. Ročný plán aktivít bude preto zameraný na také priority destinácie, na ktorých sa zhodnú členovia v prvých mesiacoch. V rôznej kombinácii to môžu byť konkrétne projekty napr. z oblasti: vzdelávania, propagácie, vývoja a tvorby produktu, analýz, prieskumu trhu, interného marketingu a pod. Zo skúseností v praxi však OOCR odporúčame zacieliť svoju pozornosť v prvých a ďalších rokoch predovšetkým a hlavne na manažment produktu (vývoju a tvorbe produktu destinácie). Obsah ročného plánu aktivít je potrebné si dobre a včas premyslieť.

9.3. VÝROČNÁ SPRÁVA

Zatiaľ čo sa ročný plán aktivít zameriava na aktivity, ktoré budú predmetom činnosti OCR v danom alebo nasledujúcom roku, zameria sa Výročná správa na spätné hodnotenie aktivít, ktoré v predchádzajúcom roku OCR zrealizovala.

Prehľad efektivity využitia rozpočtu, časť zameraná na ľudské zdroje a organizačnú štruktúru, priebeh „turistického“ roka v destinácii a aktivity OCR pre členov a destináciu patria k hlavným častiam správy. Kvalitne spracovaný dokument môže dobre poslúžiť OCR pri získavaní napr. nových členov, pri argumentácii k potrebe navýšenia členských príspevkov, nadväzovaní strategických partnerstiev a pod.

Výročnej správe OCR môžu pomôcť časti:

- porovnanie štatistických ukazovateľov odvetvia turizmu v destinácii (vývoj počtu návštevníkov, prenocovaní, podielu domácich a zahraničných hostí, priemernej dĺžky pobytu, denného výdavku návštevníka, počtu zariadení, priemernej vyťaženosti kapacít, vývoja jednodňovej návštevnosti destinácie a pod.) daného roka s predchádzajúcimi, resp. porovnanie s inými regiónmi,
- vnímanie atraktívnosti destinácie na trhu, kvality produktov, poznania destinácie,

PRÍKLAD

Príliš často sú PHSR nepoužiteľné, pretože nevychádzajú z reálnych prepočtov. Pri tvorbe PHSR a územného plánu treba zabezpečiť, aby bol dokument realistický, aby sa opieral o konkrétne možnosti destinácie a to kapacitné aj finančné. Občas sa stáva, že architekti „uletia“ a do územného plánu zakreslia zóny, na financovanie ktorých nie je reálne nájsť investora. Aj tu sa oplatí zobrať do rúk kalkulačku a (1) spočítať aký je v danej oblasti reálny (priamy) prínos turizmu, (2) odhadnúť jeho rast a podiel, ktorý môže plánovaný subjekt získať, a (3) tento podiel porovnať s odhadovanými investíciami.



PRÍKLAD

Ak stratégia hovorí o celi „Do roku 2022 byť najlepšou dovolenkovou destináciou Slovákov pre cieľovú skupinu rodiny s deťmi“, potom finančne náročnejšie aktivity (napr. postaviť zábavný park, vybudovať turistické trasy vhodné aj pre kočiare, cyklotrasy vhodné pre rodinné bicyklovanie) naplánuje do viacerých rokov - ročných plánov aktivít.



PRÍKLAD

i Skúste sa pozerat' do budúcnosti a pomenovať to, do čoho investujete spoločné zdroje už zajtra pre úspech destinácie o 5 rokov. Z tohto pohľadu nemusia byť preto vždy najlepšimi riešeniami práve projekty alebo aktivity, ktorých výsledky sú hneď „vidieť“. S naplánovanou aktivitou „analýza ponuky turistickej destinácie“ alebo „workshopy s členmi OOCR a ďalšími partnermi destinácie k tvorbe spoločných produktov destinácie“ v roku 2012 sa môže vaša destinácia dostať premyslene ďalej ako susedná, konkurenčná lokalita, ktorá všetko investuje do nepremyslenej propagácie. Tu dvojnásobne platí, že „operatívna hektika“, nenahrádza „strategické ticho“.

PRÍKLAD

Výročné správy viacerých zahraničných OCR nájdete napr. na internete. Často sa v nich dozviete zaujímavé informácie, ktoré je možné využiť ako inšpiráciu aj pre vlastnú destináciu.

ODPORÚČANIE

Strategické dokumenty, ak majú byť vykonateľné, musia byť tvorené participatívne – za účasti partnerov v destinácii. Participatívne plánovanie je nevyhnutné. Rovnako ak chceme rozvojové dokumenty destinácie zrealizovať, jediným spôsobom je podieľať sa na ich tvorbe odborné, najlepšie už od začiatku. Bolo by zdravé, keby mal každý dokument nielen svojho tvorcu, ale aj odbornú oponentúru. Pre presaditeľnosť rozvojových dokumentov je veľkou pomocou, ak sú komunikované - ak sa s nimi zoznámia aj širšia laická verejnosť.



- zhrnutie a popis aktivít daného roka, dokumentácia dosiahnutých výstupov a úspechov, počty dopytov, odpovedí a zrealizovaných rezervácií, počty obslužených hostí prostredníctvom TIK-u a pod.

Tvorba rozpočtu je natoľko komplexná a špecifická pri rôznych možných druhoch OCR a rôznych potrebách, že sa jej budeme venovať iba v zjednodušenej forme.

10. TVORBA ROZPOČTU ORGANIZÁCIE CESTOVNÉHO RUCHU

Rozpočet musí byť prepojený na plán aktivít destinácie. Plán aktivít destinácie je primárnym dokumentom, pričom sa jednotlivé aktivity vo finančnom vyjadrení prenášajú do rozpočtu.

Rozpočet má byť rozdelený na príjmovú a výdavkovú časť, pričom výdavková časť sa člení na prevádzkové výdavky a výdavky na aktivity vedúce k naplneniu cieľov organizácie (výdavky na marketing destinácie, výdavky na rozvoj destinácie). V príklade rozpočtu destinácie v prílohe č. 6 preto nájdete členenie výdavkov nielen na prevádzku a marketing, ale aj nemenej významné rozvojové výdavky. Rozpočet je potrebné rozdeliť na výdavky kryté z vlastných zdrojov (vybraných členských poplatkov) a výdavky kryté zo zdrojov štátnej dotácie, pričom treba mať na pa-



mäti, že štátna dotácia nesmie byť použitá na financovanie prevádzkových výdavkov. Keďže sa nepredpokladá, že by vznikajúce organizácie disponovali vlastným príjmom, je ideálne, ak členské príspevky v súhrne pokrývajú aspoň plánované prevádzkové náklady. (V prílohe nájdete ale aj položku Príjmy z vlastnej činnosti ako vzor pre plánovanie do budúcnosti). Prevádzkové náklady by mali byť vždy menšie, ako náklady na aktivity vedúce k naplneniu cieľov organizácie. Ak by tomu bolo naopak, schopnosť organizácie podať výkon, ktorý od nej členovia očakávajú bude diskutabilná.

Náklady na aktivity vedúce k naplneniu cieľov organizácie je vhodné členiť na náklady na rozvoj infraštruktúry (napr. malé granty k naštartovaniu členských aktivít), tvorbu produktu, propagáciu a marketing, manažment kvality a vzdelávanie. Samozrejme, nie všetky kapitoly budú naplnené rovnako. Je ideálne, ak jednotliví členovia dávajú podnety v procese tvorby rozpočtu. Návrh rozpočtu by mal byť v následnej diskusii s členskými subjektmi upravený a sfinalizovaný za účelom maximalizácie miery stotožnenia sa s plánom a rozpočtom. Tak sa vyhnete kritike členských subjektov. Rozpočet by mal mať rezervu, ktorou sa budú dať vykompenzovať zmeny v dôsledku nepredvídaných okolností. Treba pripomenúť, že organizácie hospodária v režime verejného obstarávania. Tomu je nutné prispôsobiť aj termíny a plánovanie čerpania výdavkov.

PRÍKLAD

Ak má plánovaná oblasťná OOCR spolu 50 tisíc prenocovaní pri výške dane za ubytovanie 0,5 eur, a ak by samosprávy celú vybranú sumu vložili do OOCR a rovnakú sumu by vložili podnikatelia, rozpočet OOCR by bol cca 50 tisíc eur. To pri skromných podmienkach a pri dvoch zamestnancoch postačí iba na krytie prevádzkových výdavkov. Na aktivity by potom mala byť použitá štátna dotácia.



ODPORÚČANIE

Kvalitne spracovaný rozpočet dá v určitých pomeroch priestor nielen na zaužívané propagačné aktivity, ale konečne aj na rozvojové opatrenia destinácie a potrebné investičné aktivity. „Prehľad projektov“ organizácie s konkrétnymi finančnými požiadavkami (vyššie, nižšie) zároveň poukáže na potrebu počtu ľudských zdrojov v organizácii.

11. SKÚSENOSTI S DESTINAČNÝM MANAŽMENTOM V ZAHRANIČÍ

Nasledujúca časť má za cieľ v súčasnosti vznikajúcim a budúcim slovenským Oblasťným a Krajským organizáciám cestovného ruchu priblížiť úspešné zahraničné modely organizácií destinačného manažmentu na lokálnej a regionálnej úrovni.



Vybrali sme príklady dobrej praxe (best practices) predovšetkým z Českej republiky. Destinačné manažmenty sú v Českej republike pomerne mladé, formujú sa cca od. 90. rokov 20. storočia. Niektoré české destinácie majú dnes približne 10 - 15 ročné skúsenosti. Z tohto pohľadu budú voči súčasnej vývojovej fáze moderných riadiacich turistických organizácií slovenskému prostrediu najbližšie. Pre porovnanie pridávame aj príklady zo západnej Európy – z tradične úspešných destinácií. Princíp „kopírovania“ tu však nebude úspešný. Postavenie základných kameňov skutočne dobrej „DMO“ a jej ďalší rozvoj závisí od viacerých faktorov, o ktorých sme písali v predchádzajúcom texte. Vo veľkej miere je a bude tento fakt ovplyvňovať ochota, otvorenosť a ambícia členov organizácie.

11.1. LOKÁLNA ÚROVEŇ

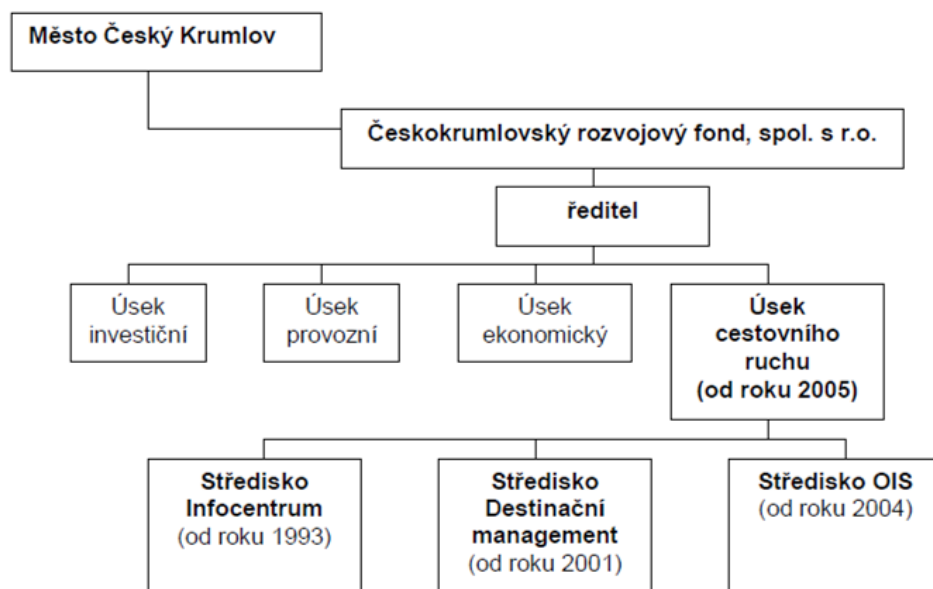
Destinačný manažment mesta Český Krumlov

Český Krumlov je dlhodobo jedným z najlepšie marketingovo riadeným mestom v oblasti turizmu v Českej republike. Destinačný manažment mesta Český Krumlov vznikol v roku 2001 z podnetu Českokrumlovského rozvojového fondu spol. s r.o. (1994, 100 % vlastníctvo mesta) v intenzívnej spolupráci s Infocentrom Český Krumlov a Oficiálnym informačným systémom Český Krumlov. Činnosť organizácie je financovaná z rozpočtu mesta Český Krumlov, Českokrumlovského rozvojového fondu, grantových programov a finančnej podpory partnerov.

Aktivity destinačného manažmentu zabezpečujú 2 - 3 kvalifikovaní pracovníci s adekvátnym vzdelaním a praxou. Celý, veľmi úzko prepojený systém riadenia turizmu v meste (vrátane informačného centra a informačného systému) zamestnáva 13 stálych pracovníkov.



Obrázok 1: Informačné panely v Informačnom centre Český Krumlov
Zdroj: www.ckrumlov.cz



Obrázok 2: Riadenie cestovného ruchu v Českom Krumlove – organizačná štruktúra

Zdroj: www.ckrumlov.cz

Nástroje činnosti Destinačného manažmentu sú vymedzené nasledovne:

- partnerská spolupráca s kompetentnými subjektmi v lokálnom, regionálnom, národnom a medzinárodnom meradle,
- marketingová a komunikačná stratégia destinácie Český Krumlov,
- manažment kvality, profesionalizácia služieb, vzdelávanie,
- koordinácia miestnych subjektov a aktivít,
- tvorba a iniciácia kompletných turistických produktov,
- edičná činnosť (propagačné materiály, katalógy),
- katalóg marketingového servisu (možnosti partnerskej spolupráce pre subjekty),
- Sales Guide (predajný manuál destinácie),
- Public relations (PR),
- informačný portál www.ckrumlov.cz,
- marketingové prieskumy a štatistické zisťovania.

Koncept destinačného manažmentu vidí samotná organizácia nasledovne:

- existencia oficiálneho Destinačného manažmentu (DM) mesta Český Krumlov je dnes pre medzinárodnú profesijnú skupinu cestovného ruchu samozrejmosťou, v súlade s prevažujúcimi trendmi v rámci EU je DMO automaticky predpokladaným kontaktným partnerom pre všetky aspekty cestovného ruchu a poskytuje profesionálny servis,
- DM spoluvytvára a garantuje oficiálnu marketingovú a komunikačnú stratégiu destinácie Český Krumlov v dlhodobom horizonte, má nezastupiteľnú úlohu koordinátora vývoja cestovného ruchu, svojimi profesionálnymi znalosťami a skúsenosťami analyzuje situáciu a navrhuje riešenia v súlade so strategickým plánom mesta, sleduje a využíva možnosti rozvojových grantových projektov, ktoré korešpondujú s dlhodobou stratégiou,
- DM je vedľa Informačného centra poverenou oficiálnou turistickou autoritou s dôverou a mandátom mesta, komunikuje so subjektmi cestovného ruchu a kultúry v meste, iniciuje tvorbu spoločných produktov, spolupracuje na manažmente kvality, vzdelávaní, osvetou pôsobí na vzťah obyvateľov k rozvoju cestovného ruchu,
- DM je hlavným činiteľom krízového manažmentu cestovného ruchu. DM poskytuje, adekvátne a objektívne výstupy, reaguje okamžitou informačnou a komunikačnou kampaňou s cieľom eliminovať nepriaznivé dopady na rozvoj cestovného ruchu v destinácii,
- DM vytvára platformy spolupráce so zahraničnými partnermi, sprostredkováva skúsenosti a

znalosti medzinárodného cestovného ruchu, je kompetentným partnerom pre regionálne a nadregionálne inštitúcie a authority nielen v cestovnom ruchu,

- DM je spolu s Infocentrom a tlačovým oddelením mesta spolutvorcom PR a imidžu Českého Krumlova,

Činnosť Destinačného managementu (DM) Český Krumlov, ako jednej z prvých profesionálnych turistických štruktúr tohto druhu v Čechách, bola inšpiráciou pre zakladanie a činnosť neskôr vznikajúcich DMO u našich susedov. Českokrumlovský Destinačný manažment získal v roku 2004 cenu Czech Tourism Prize za významný prínos v oblasti cestovného ruchu.

Dresden Werbung und Tourismus GmbH (DWT), mesto Drážďany

V roku 1992 bola založená spoločnosť s ručením obmedzeným s názvom Dresden Werbung und Tourismus (DWT) ako nástupnícka organizácia pôvodnej príspevkovej organizácie so zameraním na podporu turizmu a informačného centra Dresden Information. DWT je oficiálnou turistickou centrálou mesta Drážďany. Túto pozíciu navonok deklaruje sama organizácia sloganom „Experti na Drážďany“.

Členské subjekty organizácie:

- Mesto Drážďany (64 %)
- Združenie cestovného ruchu Drážďany (9 %)
- Dresden-Convention-Bureau (9 %)
- Marketing-Club (9 %)
- Združenie hotelov a reštaurácií spolkovej krajiny Sasko (9 %)

Kľúčové aktivity orientuje organizácia do 2 oblastí – marketingu, služieb a informácií pre hostí.

Marketing

- manažment a plánovanie
- prieskum trhu, analýzy, štatistika, koncepcie
- vývoj produktu
- reklama
- oddelenie predaja
- kongresový marketing (MICE)
- združenia a zväzy
- tlačové oddelenie (PR)

Služby a informácie

- telefonické informácie
- informačné materiály
- predpredaj vstupeniek
- programy pre skupiny

Úlohy Dresden Werbung und Tourismus:

- podieľať sa na rozvoji turizmu s cieľom stabilizovať miestnu ekonomiku,
- zvyšovanie povedomia o meste Drážďany na národných a medzinárodných trhoch – ako o meste kultúry, hlavnom meste spolkovej krajiny Sasko, meste konania veľtrhov, kongresov, výstav, meste vedy a hospodárskeho rozvoja,
- prispievať k zvýšeniu počtu návštevníkov a objemu prenocovaní,
- tvorbou lukratívnej ponuky lepšie využitie slabých mesiacov roka z hľadiska počtu návštevníkov – v spolupráci so subjektmi cestovného ruchu,
- podporovať sociálny a k životnému prostrediu ohľaduplný cestovný ruch v meste pri rešpektovaní väzieb medzi mestom a okolím,
- vypracovať a predstaviť turistické aspekty mestského marketingu.



Region Slovácko – sdružení pro rozvoj cestovního ruchu

Turistický mikroregión Slovácko je definovaný ako prirodzený turistický región, ktorý sa rozkladá na pomedzí Jihomoravského a Zlínskeho kraja. Zahŕňa celé územie bývalých okresov Uherské Hradiště a Hodonín, južnú časť okresu Zlín a časť územia okresu Břeclav. Zastrešujúcou marketingovou organizáciou zodpovednou za presadenie rozvoja turizmu v území je združenie Region Slovácko – sdružení pro rozvoj cestovního ruchu. V rámci realizácie funkčného destinačného manažmentu na lokálnej úrovni je jeho aktivita hodnotená ako jedna z dobre napredujúcich, oblasť patrí k turisticky aktívnym. Ide o dobrovoľné združenie obcí, miest a ďalších právnických osôb, ktorého hlavnou úlohou je koordinácia v podobe odporúčaní a návrhov hospodárskeho, sociálneho a kultúrneho rozvoja daného regiónu vo vzťahu k rozvoju cestovného ruchu. Oblasť Slovácko prekonal vývojovú fázu smerovania výkonu manažérskej činnosti na „úradníkov“. Dnes plní úlohu riadiacej centrály Sdružení Slovácko a agentúra Avedon ako výkonný subjekt.

Samotná marketingová činnosť a tvorba a realizácia projektov je realizovaná jednak v spolupráci s destinačným manažmentom na vyššej úrovni - **Centrálou cestovního ruchu Východní Moravy** (pozri nižšie), jednak s profesionálnou destinačnou agentúrou - marketingovou spoločnosťou Avedon a ďalšími partnermi (napr. konzultačná spoločnosť). Z hľadiska marketingovej stratégie má oblasť Slovácko už vytvorenú jednotnú identitu, tzv. corporate identity. Oblasť Slovácko patrí vďaka svojej profesionálnej marketingovej činnosti k najaktívnejším turistickým oblastiam v rámci Moravy (vydanie sprievodcu regiónom Slovácko, expozícia oblasti Slovácko, realizácia propagačných a informačných materiálov vrátane suvenírov, postupná štandardizácia a budovanie siete TIK, vytvorenie systému siete inomingových partnerov...). Oblasť za svoju aktivitu získala v turizme za posledné roky niekoľko významných ocenení.

11.2. REGIONÁLNA ÚROVEŇ

Centrála cestovního ruchu Východní Moravy, o.p.s.

Centrála cestovního ruchu Východní Moravy ako destinačný manažment koordinuje rozvoj, propagáciu a prezentáciu cestovného ruchu v turistickom regióne Východná Morava, pričom sa zameriava na maximálne využitie turistického potenciálu územia.

Organizáciu založil Zlínsky kraj v roku 2007 ako neziskovú organizáciu (o.p.s. - „obecne prospěšná společnost“, 100 % vlastníctvo kraja), zároveň došlo k zrušeniu Oddelenia cestovného ruchu Zlínskeho kraja. Pre účely cestovného ruchu sa Zlínsky kraj rozhodol používať pre označenie svojho územia názov „Východní Morava“. Región Východní Morava tvoria štyri turistické oblasti: Kroměřížsko, Slovácko, Valašsko a Zlínsko s Luhačovickom. Centrála má v jednotlivých turistických oblastiach svojich lokálnych zástupcov, ktorí sú súčasťou poradného zboru riaditeľky. V poradnom zbore sa prejednávajú všetky zásadné plány a krátkodobé stratégie. K operatívne kontaktu s jednotlivými username=oblastami dochádza prostredníctvom spolupráce s informačnými centrami v jednotlivých mestách a turistických lokalitách. Jednotlivým username=oblastiam umožňuje centrála spoluúčasť na rozhodovaní o využití finančných prostriedkov, za podmienky udržania hlavnej stratégie regiónu. Organizácia je od začiatku stavaná tak, aby sa v nej prelínali záujmy a potreby verejného a privátneho sektora.

Rozsah pôsobnosti Centrálly cestovního ruchu Východní Moravy

- zabezpečovanie informačného servisu, prezentácie a propagácia cestovného ruchu pre územie Zlínskeho kraja,
- propagácia a prezentácia Zlínskeho kraja, zvyšovanie jeho ekonomického potenciálu,
- príprava, koordinácia a realizácia rozvojových projektov na podporu cestovného ruchu na území Zlínskeho kraja, vrátane činností zameraných k získavaniu dotácií, grantov a iných zdrojov financovania projektov,
- odborná účasť na spracovaní koncepčných dokumentov v oblasti regionálneho rozvoja,
- podpora rozvoja územia Zlínskeho kraja,
- rozvoj a podpora medzinárodnej spolupráce na regionálnej úrovni týkajúcej sa
- podpory cestovného ruchu v Zlínskom kraji,
- propagácia a spolupráca pri realizovaní významných kultúrnych a športových podujatí konaných na území Zlínskeho kraja,
- prezentácia ubytovacích kapacít na území Zlínskeho kraja,
- poskytovanie poradenskej a konzultačnej činnosti v oblasti cestovného ruchu.

Organizácia je odborníkmi v Čechách hodnotená ako jedna z najlepších organizácií na regionálnej úrovni.

V roku 2010 získala Centrála cestovního ruchu Východní Moravy mimoriadne ocenenie CzechTourismu za „Najlepší destinační management České republiky“, v posledných dvoch rokoch ocenenia za produkt Moravská jantarová stezka II. a za turistický portál www.vychodni-morava.cz.

Záver: Spoločné črty úspešných riadiacich organizácií cestovního ruchu v zahraničí:

- organizácie sa neorientujú len na krátkodobé ciele s rýchlo viditeľnými výsledkami,
- organizácie si uvedomujú potrebu spoločnej destinačnej stratégie, na základe ktorej ciele realizujú konkrétne opatrenia,
- organizácie veľmi intenzívne spolupracujú s poskytovateľmi služieb, realizátormi podujatí v oblasti kultúry či športu (aj v prípadoch, ak organizáciu založil len subjekt samosprávy - mesto alebo verejnej správy - kraj),
- organizácie veľmi úzko spolupracujú s informačnými centrami v danom území, zástupcami samosprávy, existujúcimi združeniami turizmu – celý systém podpory turizmu v území sa javí ako jeden zosúladený celok,
- organizácie preferujú v internom tíme odborníkov a ďalšie potrebné know-how zabezpečujú z externého prostredia (poradenské spoločnosti, destinačné alebo marketingové agentúry, ktoré majú reálne skúsenosti v danej oblasti),
- organizácie pomerne rýchlo prekonali „fázu“ výkonu riadiacich činností organizácie prostredníctvom zástupcov miest a obcí a prešli k profesionálnemu riadeniu za účasti profesionálov,
- organizácie využívajú na financovanie svojich aktivít vo veľkej miere zdroje z podporných prostriedkov EÚ, resp. iné podporné zdroje.

Na rozdielnosť vývojového štádia riadiacich štruktúr turizmu medzi západnou a východnou Európou poukazuje aj vlastnícka štruktúra týchto organizácií a s tým súvisiace zabezpečenie potrebnej finančnej stability organizácie. Zatiaľ, čo riadiace štruktúry turizmu v úspešných zahraničných destináciách sú financované aj z členských príspevkov podnikateľských subjektov, je postoj k takémuto spolufinancovaniu v slovenskom aj českom prostredí pomerne vlažný.

ODPORÚČANIE

Členovia OOCR a KOČR na Slovensku by mali zvažovať otázku, ako čo najrýchlejšie preklenúť obdobie prvej fázy životného cyklu organizácie (obdobie boja s detskými chorobami) tak, aby sa čo najrýchlejšie dostala k lepšej odbornosti a spolupráci.



12. PRÍLOHY

Príloha č. 1: Rozsah úloh OCR

Príloha č. 2: Vzor zakladajúcej zmluvy OOCR

Príloha č. 3: Vzor stanov OOCR

Príloha č. 4: Vzor zápisnice OOCR

Príloha č. 5: Príklad rokovacieho poriadku OOCR

Príloha č. 6: Vzor ročného plánu činnosti OOCR

Príloha č. 1: Rozsah úloh a činností organizácie cestovného ruchu (OCR):

- vytváranie vízie rozvoja cestovného ruchu v destinácii,
- formulovanie stratégie rozvoja cestovného ruchu v destinácii vrátane marketingovej stratégie,
- formulovanie ročného plánu aktivít cestovného ruchu destinácie v súlade so stratégiou,
- vytváranie pracovných skupín k riešeniu operatívnej a strategickej problematiky destinácie,
- analyzovanie súčasnej situácie a identifikovanie faktorov rozvoja cestovného ruchu (analýza vnútorných podmienok - silné a slabé stránky a vonkajšieho okolia - príležitosti a ohrozenia regiónu, segmentácia trhu, výber cieľových segmentov, aktivizácia marketingového mixu vzhľadom k vybraným segmentom),
- podieľanie sa na posilňovaní imidžu destinácie, na jej prezentácii a propagácii (vytvorenie destinačnej identity, internetová prezentácia regiónu, účasť na výstavách a veľtrhoch, členstvo v odborových a profesijných zväzoch a pod.),
- vytváranie stratégie v oblasti turistických produktov s ohľadom na vybrané cieľové segmenty a podporovanie ich vzniku, podieľanie sa na ich spracovávaní,
- podporovanie maximalizácie uspokojenia potrieb a požiadaviek návštevníkov destinácie (výskum a prezentácia výsledkov),
- spolupráca so Slovenskou agentúrou pre cestovný ruch, s krajskou organizáciou cestovného ruchu (platí pre OOCR), s oblastnými organizáciami cestovného ruchu pôsobiacimi na území kraja (platí pre krajskú organizáciu CR),
- podporovanie zavádzanie moderných technológií do praxe a podporovanie inovácií,
- uskutočňovanie návštevníckeho manažmentu,
- koordinovanie činnosti turistických informačných centier,
- iniciovanie rozvoja infraštruktúry cestovného ruchu v súlade s potrebami a požiadavkami trhu,
- zhromažďovanie informácií o turistickom potenciáli destinácie, zabezpečovanie ich aktualizácie a ich spracovávanie pre jednotlivé skupiny užívateľov,
- vytváranie, spravovanie a napĺňanie rozpočtu organizácie,
- zabezpečovanie fundraisingu rozvojových projektov, ľudských zdrojov, kvality a pod. (dotácie, granty...),
- podporovanie a zabezpečovanie vzdelávania v oblasti cestovného ruchu,
- podporovanie výchovy miestnych obyvateľov k cestovnému ruchu,
- sledovanie rozvoja cestovného ruchu a jeho dopadu na destináciu (analýza trhu, potrieb a požiadaviek návštevníkov, pozitívne a negatívne dopady rozvoja cestovného ruchu),
- pripravovanie scenára krízového manažmentu (pre prípad živelných pohrôm, útoku teroristov, problémových situácií a pod.),
- koordinovanie spolupráce subjektov cestovného ruchu z verejného aj súkromného sektora v rámci destinácie,
- aktivizovanie dobrovoľníkov a neziskové organizácie k spolupráci,
- reprezentovanie záujmov destinácie na národnej úrovni a záujmy cestovného ruchu v rámci destinácie,
- stanovovanie únosného zaťaženia územia destinácie pomocou indikátora udržateľného rozvoja cestovného ruchu,
- podieľanie sa na maximalizácii multiplikačného efektu cestovného ruchu v destinácii.

**ZAKLADATEĽSKÁ ZMLUVA
O ZALOŽENÍ OBLASTNEJ ORGANIZÁCIE CESTOVNÉHO RUCHU „[?]“
(ďalej len „Organizácia“)**

uzatvorená podľa § 14 zákona č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon“)

(ďalej len „Zmluva“)

medzi nasledovnými zmluvnými stranami:

| | | |
|----|----------|---------------|
| 1 | Subjekt | Mesto A |
| | Adresa | |
| | IČO | |
| | Zástupca | |
| 2 | Subjekt | Obec A |
| | Adresa | |
| | IČO | |
| | Zástupca | |
| 3 | Subjekt | Spoločnosť AA |
| | Adresa | |
| | IČO | |
| | Zástupca | |
| 4. | Subjekt | Spoločnosť BB |
| | Adresa | |
| | IČO | |
| | Zástupca | |

(ďalej len jednotlivo „Zakladateľ“ alebo spoločne „Zakladatelia“ a Zakladatelia spoločne aj ako „Zmluvné strany“)

I.**Založenie a názov Organizácie**

1. Zakladatelia podľa § 14 zákona zakladajú oblasťnú organizáciu cestovného ruchu, ako právnickú osobu:

Názov Organizácie:

V slovenskom jazyku: [?]

V anglickom jazyku: [?]

V skratenej forme: [?]

Sídlo Organizácie: [?]

2. Organizácia sa zakladá na dobu neurčitú.
3. Organizácia vzniká dňom zápisu do registra krajských a oblastných organizácií cestovného ruchu vedenom Ministerstvom dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky.

II.**Účel založenia Organizácie**

Účelom založenia Organizácie je riadiť rozvoj turizmu v destinácii a pri plnom zachovaní kultúrneho a prírodného dedičstva, rozvíjať a propagovať región ako medzinárodne známu destináciu. Cieľom založenia Organizácie je maximalizovať prínos turizmu pre región [?], jeho obyvateľov a miestnu ekonomiku prostredníctvom zvyšovania počtu návštevníkov tohto regiónu, predĺženia pobytu návštevníkov v tomto regióne, zvyšovanie spokojnosti návštevníkov regiónu a zvýšenia ich výdavkov v tomto regióne.

III.**Predmet činnosti Organizácie**

1. Organizácia vykonáva činnosti podľa § 15 zákona.
2. Organizácia okrem činností podľa § 15 zákona vykonáva činnosti bližšie určené v stanovách Organizácie.

IV.**Členstvo v Organizácii**

1. Zmluvné strany sa stávajú členmi Organizácie po podpise Zmluvy za podmienky, že v stanovenej lehote uhradia členský príspevok v plnej výške.
2. Po založení Organizácie sa členom môže stať obec, fyzická osoba alebo právnická osoba, ktorá podniká alebo pôsobí na území Organizácie. Členom sa stane po schválení jej členstva predstavenstvom a zaplatení členského príspevku dňom zápisu do zoznamu členov oblastnej Organizácie.

**V.
Členské príspevky a spôsob stanovenia ich výšky**

O výške členských príspevkov na každý kalendárny rok, spôsobe stanovenia ich výšky a lehote ich splatnosti rozhoduje valné zhromaždenie uznesením.

**VI.
Orgány Organizácie**

1. Orgánmi Organizácie sú:
 - a) valné zhromaždenie,
 - b) predstavenstvo,
 - c) dozorná rada,
 - d) výkonný riaditeľ.
2. Štatutárnym orgánom Organizácie je predseda predstavenstva. Ak predseda nemôže vykonávať svoju funkciu alebo je odvolaný, do zvolenia nového predsedu vykonáva jeho funkciu a funkciu štatutárneho orgánu oblastnej Organizácie podpredseda.

**VII.
Stanovy Organizácie**

1. Zakladatelia na ustanovujúcom valnom zhromaždení schvália stanovy Organizácie, ktorými sa Organizácia bude riadiť, a ktoré budú podrobne upravovať jej fungovanie, predmet jej činnosti, jej orgány, ich zloženie, pôsobnosť a spôsob ich rozhodovania, podrobnosti o prijímaní členov Organizácie, vedení zoznamu členov Organizácie, podrobnosti o zániku členstva v Organizácii, práva a povinnosti členov Organizácie, členskom príspevku, zásady hospodárenia, spôsob zrušenia Organizácie a naloženie s likvidačným zostatkom.
2. Stanovy sú záväzné pre každého člena Organizácie a možno ich meniť len spôsobom a za podmienok uvedených v zákone.

**VIII.
Záverečné a prechodné ustanovenia**

1. Zmluva sa stáva platnou a účinnou dňom jej podpisu Zmluvnými stranami.
2. Zmluva sa vyhotovuje v [?] rovnopisoch, z ktorých 2 (dva) rovnopisy obdrží Organizácia. Každý Zakladateľ obdrží 1 (jeden) rovnopis Zmluvy.
3. Zakladatelia poverili [?], primátora/primátorku mesta [?], na zvolenie ustanovujúceho valného zhromaždenia Organizácie a na predloženie návrhu stanov Organizácie a zloženia orgánov Organizácie na tomto ustanovujúcom valnom zhromaždení.
4. Zmluvné prehlasujú, že si Zmluvu pred jej podpisom prečítali, je výrazom ich vôle a na znak súhlasu s ňou ju podpísali.

V [?], dd.mm.rrrr

Podpisová listina Zakladateľskej zmluvy oblastnej organizácie cestovného ruchu „[?]“

V [?], dd. mm. rrrr.

| | | | |
|----|----------|-------------------|-------------------|
| 1 | Subjekt | Mesto A | podpis a pečiatka |
| | Zástupca | Meno a priezvisko | |
| 2 | Subjekt | Mesto B | podpis a pečiatka |
| | Zástupca | Meno a priezvisko | |
| 3 | Subjekt | Obec A | podpis a pečiatka |
| | Zástupca | Meno a priezvisko | |
| 4 | Subjekt | Obec B | podpis a pečiatka |
| | Zástupca | Meno a priezvisko | |
| 5 | Subjekt | Obec C | podpis a pečiatka |
| | Zástupca | Meno a priezvisko | |
| 6 | Subjekt | Obec D | podpis a pečiatka |
| | Zástupca | Meno a priezvisko | |
| 7 | Subjekt | Spoločnosť AA | podpis |
| | Zástupca | Meno a priezvisko | |
| 8 | Subjekt | Spoločnosť BB | podpis |
| | Zástupca | Meno a priezvisko | |
| 9 | Subjekt | Spoločnosť CC | podpis |
| | Zástupca | Meno a priezvisko | |
| 10 | Subjekt | Živnostník DD | podpis |
| | Zástupca | Meno a priezvisko | |
| 11 | Subjekt | Živnostník EE | podpis |
| | Zástupca | meno | |
| 12 | Subjekt | Živnostník FF | podpis |
| | Zástupca | Meno a priezvisko | |

Poznámka:

Uvedený návrh stanov pre oblasťnú organizáciu cestovného ruchu vychádza z dostupných existujúcich riešení jednotlivých destinácií. Niektoré destinácie zvolili jednoduchší a voľnejší prístup poskytujúci čo najviac právomocí orgánom, iné zložitejšie, snažiac sa definovať čo najviac záležitostí čo najpresnejšie. Pri práci na stanovách odporúčame opierať sa o miestne podmienky (napr. veľkosť destinácie, zloženie členov a pod.) a zákon o podpore cestovného ruchu, ktorý vo viacerých oblastiach a otázkach jednoznačne stanovuje riešenie.

STANOVY OBLASTNEJ ORGANIZÁCIE CESTOVNÉHO RUCHU „[?]“

(ďalej len „stanovy“)

Preambula

„[?]“ je oblasťná organizácia cestovného ruchu založená podľa § 14 zákona č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon“) na podporu cestovného ruchu a na vytváranie podmienok rozvoja cestovného ruchu na území jej zakladateľov a členov s cieľom trvalo udržateľného rozvoja cestovného ruchu a ochrany záujmov svojich členov (ďalej len „Organizácia“).

Čl. 1

Názov a sídlo Organizácie

- (1) Názov Organizácie:
- V slovenskom jazyku: „[?]“
 - V anglickom jazyku: „[?]“
 - V skrátenej forme: „[?]“
- (2) Sídlo Organizácie: „[?]“

Čl. 2

Predmet činnosti Organizácie

- (1) Organizácia vykonáva činnosti podľa §15 zákona.
- (2) V súlade s § 15 zákona Organizácia ďalej vykonáva:
- a) (na doplnenie)
 - b) [?]
 - c)

Čl. 3

Orgány Organizácie

- (1) Orgánmi Organizácie sú:
- a) valné zhromaždenie,
 - b) predstavenstvo,
 - c) dozorná rada,
 - d) výkonný riaditeľ.
- (2) Valné zhromaždenie môže rozhodnúť o zriadení ďalších orgánov alebo aj pracovných komisií Organizácie v súlade so zákonom.

Čl. 4 Valné zhromaždenie

- (1) Valné zhromaždenie je najvyšší orgán Organizácie, ktorý tvoria všetci jej členovia.
- (2) Predstavenstvo zvoláva valné zhromaždenie najmenej dvakrát do roka. Ak o zvolanie valného zhromaždenia písomne požiada najmenej jedna tretina členov Organizácie alebo dozorná rada, zvolá predstavenstvo valné zhromaždenie do 15 (pätnástich) dní odo dňa doručenia písomnej žiadosti o zvolanie valného zhromaždenia predstavenstvu.
- (3) Valné zhromaždenie je uznášaniaschopné, ak je prítomná nadpolovičná väčšina všetkých jeho členov a predseda alebo podpredseda valného zhromaždenia. Pokiaľ nebol predseda a podpredseda valného zhromaždenia ešte zvolený, je valné zhromaždenie uznášaniaschopné ak je prítomná nadpolovičná väčšina všetkých členov Organizácie. Ak nie je v čase stanovenom ako začiatok valného zhromaždenia prítomných dostatočný počet osôb, aby bolo valné zhromaždenie uznášaniaschopné, valné zhromaždenie sa po uplynutí jednej hodiny od začiatku valného zhromaždenia považuje za uznášaniaschopné bez ohľadu na počet prítomných členov a bez ohľadu na neprítomnosť predsedu alebo podpredsedu. To platí len vtedy, ak to bolo výslovne uvedené v pozvánke.
- (4) Na prijatie uznesenia valného zhromaždenia je potrebná viac ako polovica hlasov prítomných členov.
- (5) Uznesenie valného zhromaždenia o zásadných otázkach podľa odseku 7 tohto článku stanov je prijaté, ak za návrh hlasovalo viac ako 60% všetkých členských obcí a súčasne viac ako 60% všetkých ostatných členských subjektov.
- (6) Až do zvolenia orgánov Organizácie predsedá valnému zhromaždeniu starosta tej členskej obce, ktorého určili zakladajúci členovia Organizácie. Predsedajúci valného zhromaždenia otvára a vedie rokovanie valného zhromaždenia, konštatuje uznášaniaschopnosť valného zhromaždenia a ukončuje schôdzu valného zhromaždenia.
- (7) Valné zhromaždenie rozhoduje o všetkých zásadných otázkach Organizácie, a to predovšetkým:
 - a) schvaľuje stanovy, volebný a rokovací poriadok Organizácie, ich zmeny a dodatky,
 - b) volí a odvoláva predsedu, podpredsedu a ďalších členov predstavenstva, členov a predsedu dozornej rady a výkonného riaditeľa,
 - c) ustanovuje a odvoláva ďalšie orgány Organizácie, ak to určujú stanovy,
 - d) schvaľuje zriadenie pracovných komisií,
 - e) schvaľuje rozpočet, ročnú účtovnú závierku a výročnú správu o hospodárení a činnosti Organizácie,
 - f) rozhoduje o rozpustení alebo zrušení Organizácie alebo o jej zlúčení s inou oblastnou organizáciou,
 - g) určuje výšku a lehotu splatnosti členských príspevkov členov Organizácie,
 - h) schvaľuje zásady hospodárenia s majetkom Organizácie,
 - i) rozhoduje o prevzatí alebo odmietnutí finančných pohľadávok a záväzkov Organizácie vrátane pôžičiek a úverov,
 - j) schvaľuje koncepciu rozvoja cestovného ruchu destinácie z hľadiska regionálnych priorít v súlade s koncepciou rozvoja cestovného ruchu Slovenskej republiky a vyššieho územného celku,
 - k) schvaľuje ročný plán aktivít Organizácie,
 - l) vymenúva likvidátora.
- (8) Fyzická osoba, ktorá je členom Organizácie uplatňuje svoje hlasovacie právo osobne alebo prostredníctvom písomne splnomocnenej fyzickej osoby. Právnická osoba, ktorá je členom Organizácie uplatňuje svoje hlasovacie právo prostredníctvom svojho štatutárneho zástupcu alebo osoby, ktorá má písomné splnomocnenie na jej zastupovanie na valnom zhromaždení. Pri pochybnosti o existencii a rozsahu oprávnenia na zastupovanie člena Organizácie na valnom zhromaždení je rozhodujúce písomné splnomocnenie zástupcu. Každý člen Organizácie má jeden hlas.

- (9) Pozvánky na valné zhromaždenie zasiela predstavenstvo tak, aby bola každému členovi valného zhromaždenia pozvánka doručená najmenej 15 dní pred konaním valného zhromaždenia. Na základe predchádzajúceho písomného súhlasu člena valného zhromaždenia je možné doručovať pozvánku na valné zhromaždenie aj elektronickou poštou; v takom prípade je povinnosťou člena valného zhromaždenia zabezpečiť funkčnosť a dostupnosť elektronickej komunikácie a bez zbytočného odkladu oznámiť predstavenstvu zmenu jeho e-mailovej adresy.

Čl. 5 Predstavenstvo

- (1) Predstavenstvo je riadiaci orgán Organizácie, ktorý zabezpečuje jej činnosť a fungovanie v období medzi zasadnutiami valného zhromaždenia.
- (2a) Počet členov predstavenstva je [?] (párne číslo na doplnenie). Členmi predstavenstva sú predseda, podpredseda predstavenstva a ďalší [?] (párny počet na doplnenie) členovia zvolení valným zhromaždením, pričom obce a ostatné členské subjekty musia mať v predstavenstve zastúpenie rovnakým počtom členov.

Poznámka:

§18 ods. 2 „...obce a ostatné členské subjekty musia mať v predstavenstve zastúpenie rovnakým počtom členov. Oblastné organizácie, ktorých členom je len jedna obec, si upravia zloženie a zastúpenie členov v predstavenstve v stanovách.

Poznámka:

Alternatívne, ak sa Organizácia rozhodne pre zatriedenie členov do profesijných komôr.

- (2b) Zastúpenie v predstavenstve je rozdelené tak, že (počet na doplnenie) členovia predstavenstva sú zástupcami jednotlivých profesijných komôr organizácie, pričom za každú profesijnú komoru je do predstavenstva zvolený jeden zástupca a (počet na doplnenie) členovia predstavenstva sú zástupcami obcí.
- (2) Predstavenstvo je uznášaniaschopné, ak je na jeho zasadnutí prítomná nadpolovičná väčšina jeho členov. Rozhodnutie predstavenstva je prijaté, ak zaň hlasovala viac ako polovica prítomných členov predstavenstva. V prípade rovnosti hlasov rozhoduje hlas predsedu a v jeho neprítomnosti hlas podpredsedu predstavenstva.
- (3) Predstavenstvo rozhoduje o všetkých záležitostiach Organizácie, ktoré podľa zákona, stanov alebo uznesenia valného zhromaždenia neboli zverené inému orgánu Organizácie.
- (4) Predstavenstvo najmä:
- a) zvoláva valné zhromaždenie, pripravuje podklady pre jeho rokovanie a zabezpečuje plnenie jeho uznesení,
 - b) predkladá valnému zhromaždeniu návrh na zloženie orgánov Organizácie na ďalšie volebné obdobie,
 - c) podáva návrh na výmaz Organizácie a oznamuje ministerstvu zmenu stanov Organizácie,
 - d) zostavuje ročný plán činnosti Organizácie, projekt na pridelenie dotácie v zmysle zákona a vypracúva koncepciu rozvoja cestovného ruchu destinácie,
 - e) vypracúva návrh rozpočtu Organizácie a výročnú správu a predkladá ich na schválenie valnému zhromaždeniu,
 - f) hospodári s majetkom Organizácie,
 - g) rozhoduje o vzniku a zániku členstva v Organizácii,
 - h) poskytuje informácie o činnosti organizácie členom Organizácie,
 - i) poskytuje dozornej rade podklady na kontrolnú činnosť, informuje ju o schôdzach predstavenstva a poskytuje jej zápisnice z týchto schôdzí,
 - j) schvaľuje interné účtovné a organizačné smernice organizácie.
- (5) Na čele predstavenstva je predseda, ktorý riadi činnosť všetkých orgánov Organizácie, zvoláva, pripravuje a riadi schôdze predstavenstva a vykonáva ďalšie činnosti, ktoré mu určujú stanovy, uznesenia valného zhromaždenia alebo predstavenstva. Predseda predstavenstva predsedá valnému zhromaždeniu.

- (6) Predseda je štatutárnym orgánom Organizácie. Ak predseda z objektívnych dôvodov nemôže vykonávať svoju funkciu alebo je odvolaný, do zvolenia nového predsedu vykonáva jeho funkciu a funkciu štatutárneho orgánu Organizácie podpredseda predstavenstva. V prípade ak súbežne ani predseda predstavenstva nemôže vykonávať svoju funkciu alebo je odvolaný, do zvolenia nového predsedu vykonáva jeho funkciu člen predstavenstva so súhlasom ostatných členov predstavenstva.
- (7) Na zasadnutie predstavenstva možno prizvať aj zástupcov z iných oblastí činnosti Organizácie s cieľom poradenstva v dôležitých otázkach týkajúcich sa cestovného ruchu.
- (8) Predstavenstvo na svojom prvom zasadnutí schvaľuje svoj rokovací poriadok.

Čl. 6 Dozorná rada

- (1) Dozorná rada je kontrolným orgánom Organizácie. Počet členov dozornej rady určí valné zhromaždenie. Obce a ostatné členské subjekty musia mať v dozornej rade zastúpenie rovnakým počtom hlasov. V prípade rovnosti hlasov rozhoduje hlas predsedu a v jeho neprítomnosti hlas podpredsedu.
- (2) Členovia dozornej rady sú oprávnení nahliadať do všetkých dokladov a záznamov týkajúcich sa činnosti Organizácie.
- (3) Dozorná rada
 - a) volí zo svojich členov podpredsedu dozornej rady,
 - b) kontroluje plnenie uznesení valného zhromaždenia a predstavenstva,
 - c) preskúmava ročnú účtovnú závierku a výročnú správu Organizácie a predkladá svoje vyjadrenia k nim valnému zhromaždeniu,
 - d) kontroluje hospodárenie s majetkom Organizácie,
 - e) kontroluje, či je účtovníctvo Organizácie vedené v súlade so zákonom č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov,
 - f) kontroluje, či Organizácia vykonáva svoju činnosť v súlade so všeobecne záväznými právnymi predpismi Slovenskej republiky a stanovami Organizácie,
 - g) upozorňuje predstavenstvo na zistené nedostatky v činnosti Organizácie a podáva návrhy na ich odstránenie,
 - h) upozorňuje predstavenstvo na zistené porušenie všeobecne záväzných právnych predpisov Slovenskej republiky alebo stanov Organizácie,
 - i) vyjadruje sa k návrhu rozpočtu predkladaného predstavenstvom,
 - j) prešetruje podané sťažnosti členov Organizácie týkajúce sa činnosti Organizácie,
 - k) predkladá správu o svojej činnosti valnému zhromaždeniu minimálne raz ročne ku dňu (termín na doplnenie).
- (4) Členom dozornej rady môže byť fyzická osoba staršia ako 18 rokov, ktorá je na základe svojej praxe alebo vzdelania zárukou odbornosti a je bezúhonná, čo preukáže výpisom z registra trestov nie starším ako 3 (tri) mesiace.
- (5) Členstvo v dozornej rade je nezlučiteľné s členstvom v predstavenstve a s pozíciou výkonného riaditeľa.

Čl. 7 Výkonný riaditeľ

- (1) V mene Organizácie je oprávnený konať aj výkonný riaditeľ, vo veciach určených stanovami Organizácie, pričom je viazaný uzneseniami valného zhromaždenia a uznesenia predstavenstva.
- (2) Výkonného riaditeľa volí valné zhromaždenie na základe nominácie predstavenstva.

- (3) Výkonný riaditeľ je výkonným orgánom Organizácie. Výkonný riaditeľ zodpovedá za personálnu politiku organizácie v súlade so schváleným Organizačným poriadkom organizácie. Výkonný riaditeľ ďalej riadi každodenný chod Organizácie, najmä koordinuje a riadi všetky materiálne, finančné a technické zdroje Organizácie a kontroluje, či je hospodárenie Organizácie v súlade s príslušnými všeobecne záväznými právnymi predpismi Slovenskej republiky a stanovami Organizácie, pričom dbá o účelné využívanie finančných prostriedkov Organizácie. Ďalšie pracovné povinnosti výkonného riaditeľa určuje predstavenstvo.
- (4) Výkonný riaditeľ predkladá predstavenstvu návrhy na prijímanie a uvoľňovanie pracovníkov Organizácie.
- (5) Výkonný riaditeľ sa zúčastňuje zasadnutí predstavenstva i valného zhromaždenia s poradným hlasom.
- (6) Ak sa výkonný riaditeľ vzdá svojej funkcie alebo je z funkcie odvolaný, výkon jeho funkcie zanikne až zvolením nového výkonného riaditeľa valným zhromaždením, najneskôr však do 2 (dvoch) mesiacov odo dňa odvolania alebo vzdania sa funkcie.
- (7) Výkonný riaditeľ je oprávnený nakladať s majetkom Organizácie so súhlasom predstavenstva a samostatne uskutočňovať finančné operácie do finančného rozsahu schváleného predstavenstvom.

Poznámka:

Zákon nestanovuje práva, povinnosti a kompetencie výkonného riaditeľa, ani jeho pracovno-právny vzťah v Organizácii. O uvedenom rozhoduje valné zhromaždenie pri schvaľovaní stanov.

Čl. 8

Spoločné ustanovenia o orgánoch Organizácie

- (1) Funkčné obdobie volených orgánov Organizácie je štvorročné.
- (2) Zo zasadnutí orgánov Organizácie sa vyhotovujú zápisnice, ktoré sa uchovávajú po čas najmenej 5 (päť) rokov po skončení funkčného obdobia volených orgánov Organizácie. Zápisnice vyhotovuje zapisovateľ a ich správnosť overujú svojím podpisom v prípade valného zhromaždenia dvaja overovatelia a v prípade predstavenstva jeden overovateľ do 3 (troch) pracovných dní od zasadnutia orgánu; zapisovateľa a overovateľov volí orgán Organizácie na začiatku svojho každého svojho zasadnutia. Kópie overených zápisníc sa rozposielajú všetkým členom Organizácie; ich doručovanie elektronickou poštou je možné za podmienky predchádzajúceho písomného súhlasu člena Organizácie.

Čl. 9

Podpisovanie a konanie za Organizáciu

- (1) Za Organizáciu sú oprávnení v rozsahu určenom stanovami, a to každý samostatne, podpisovať predseda a podpredseda predstavenstva vo všetkých veciach a výkonný riaditeľ v rozsahu podľa článku 7., bodu (7)., pričom všetci sú viazaní uzneseniami valného zhromaždenia a predstavenstva.
- (2) Oprávnené osoby za Organizáciu konajú tým spôsobom, že k vytlačenému alebo napísanému názvu Organizácie podpisujúci pripoja svoj vlastnoručný podpis.

Čl. 10

Členstvo v Organizácii a členské príspevky

- (1) O členstvo v Organizácii môže na základe prihlášky požiadať obec, fyzická osoba alebo právnická osoba, ktorá podniká alebo pôsobí na jej území, pričom každá fyzická alebo právnická osoba pôsobiaca na území členských obcí má právo byť členom Organizácie. Členom sa obec,

právnická alebo fyzická osoba stane po schválení členstva predstavenstvom a zaplatení členského príspevku až dňom zápisu do zoznamu členov Organizácie, ktorý vedie predstavenstvo.

Poznámka:

Žiadateľ o členstvo potvrdzuje, že podniká alebo pôsobí na území obce čestným prehlásením. O skutočnosti, či fyzická osoba alebo právnická osoba podniká alebo pôsobí na území obce rozhodujú obecné orgány.

- (2) Členovia Organizácie sú:
- a) obce,
 - b) ostatné subjekty

Poznámka:

Fakultatívna možnosť, ak sa Organizácia rozhodne pre zatriedenie členov do profesijných komôr:

- (3) *Ostatné subjekty sa delia do [?] (počet) profesijných komôr podľa predmetu činnosti:*
- a) *poskytovatelia ubytovacích zariadení,*
 - b) *poskytovatelia reštauračných zariadení,*
 - c) *poskytovatelia atraktivít,*
 - d) *cestovné kancelárie a cestovné agentúry,*
 - e) *dopravcovia, taxikárske služby, letiská a pod.*
- (4) Súčasťou Organizácie sa môžu stať aj subjekty, ktoré nepodnikajú alebo nepôsobia na území členských obcí prostredníctvom pridruženého alebo čestného členstva. O pridružené členstvo v Organizácii môže na základe prihlášky požiadať nezisková organizácia, škola a iné neziskové vzdelávacie zariadenie, cirkev a regionálna rozvojová agentúra a pod. Pridružený člen nemá právo hlasovať na zasadnutiach valného zhromaždenia, byť volený do orgánov ani vykonávať zverené funkcie. Ostatné jeho práva a povinnosti nie sú dotknuté.
- (5) Pridruženým členom Organizácie môže byť fyzická alebo právnická osoba aktívne pôsobiaca v cestovnom ruchu (dopravná kancelária, organizátor veľtrhov a ďalších podujatí cestovného ruchu, univerzita, vysoká škola, odborná škola, súčasní, alebo bývalí riadiaci pracovníci subjektov cestovného ruchu a podobne), ktorá súhlasí so stanovami Organizácie.
- (6) Prijatie za riadneho alebo pridruženého člena je podmienené:
- a) písomným vyhlásením záujemcu o členstvo, že súhlasí so stanovami Organizácie a bude ich dodržiavať,
 - b) zaplatením ročného členského príspevku, ktorého výšku stanoví valné zhromaždenie Organizácie; pri vstupe riadneho alebo pridruženého člena do organizácie v priebehu roka stanoví výšku členského príspevku predstavenstvo Organizácie v závislosti od dátumu vstupu, pričom základom pre určenie členského príspevku bude podiel odvodený od počtu mesiacov členstva v príslušnom roku.
- (7) O prijatí riadneho alebo pridruženého člena Organizácie rozhoduje predstavenstvo na základe prihlášky, ktorú predkladá uchádzač.
- (8) Členstvo v Organizácii zaniká dňom vyškrtnutia zo zoznamu členov Organizácie na základe:
- a) oznámenia fyzickej osoby alebo právnickej osoby o vystúpení Organizácie,
 - b) zániku právnickej osoby alebo smrti fyzickej osoby,
 - c) vylúčenia člena Organizácie po predchádzajúcom rozhodnutí valného zhromaždenia dôvodu porušovania stanov, neplatenia členského príspevku alebo z dôvodu z poškodzovania dobrého mena Organizácie.
- (9) Organizácia vyškrtne člena zo zoznamu členov najneskôr do 30 (tridsiatich) dní odo dňa zistenia dôvodu zániku členstva podľa odseku 9 tohto článku stanov. Pri zániku členstva podľa odseku a) a c) do 15 (pätnástich) pracovných dní písomne oznámi túto skutočnosť vyškrtnutému členovi. Zánik členstva nezakladá nárok na vrátenie členského príspevku, ani jeho pomernej časti.

Čl. 11

Práva a povinnosti členov Organizácie

- (1) Práva a povinnosti člena Organizácie vznikajú dňom jeho zápisu do zoznamu členov Organizácie.
- (2) Člen Organizácie má právo
 - a) na informácie o činnosti a hospodárení Organizácie,
 - b) zúčastňovať sa a hlasovať na zasadnutiach valného zhromaždenia, pričom každý člen má pri výkone svojho hlasovacieho práva jeden hlas,
 - c) voliť orgány a byť volený do orgánov Organizácie,
 - d) vykonávať zverené funkcie v orgánoch Organizácie,
 - e) upozorňovať orgány Organizácie na nedostatky v jej činnosti, dávať podnety na ich odstránenie a skvalitnenie činnosti Organizácie,
 - f) na propagáciu Organizácie prostredníctvom marketingových aktivít Organizácie,
 - g) zúčastňovať sa na činnosti, podujatiach a aktivitách Organizácie
 - h) byť členom pracovných skupín,
- (3) Člen Organizácie je povinný
 - a) dodržiavať stanovky Organizácie,
 - b) riadne, včas a v stanovenej výške platiť členské príspevky,
 - c) dodržiavať všeobecné zásady profesionálnej etiky,
 - d) poskytovať Organizácii štatistické informácie a podklady týkajúce sa cestovného ruchu potrebné pre jej činnosť,
 - e) poskytovať súčinnosť pri príprave a realizácii koncepcie rozvoja cestovného ruchu v mieste pôsobnosti v súlade s podmienkami trvalo udržateľného rozvoja,
 - f) najneskôr do konca februára bežného roka zaslať Organizácii informáciu o počte prenocovaní, vybratej celkovej výške dane za ubytovanie a výške dane za ubytovanie za predchádzajúci rok, ak je členom Organizácie obec.

Čl. 12

Spôsob stanovenia výšky členského príspevku

- (1) Výšku členského príspevku a lehotu splatnosti určuje valné zhromaždenie vopred na obdobie celého nasledujúceho kalendárneho roka. V prvom roku existencie Organizácie určuje valné zhromaždenie výšku členského príspevku na zostávajúce obdobie kalendárneho roka, v ktorom bola Organizácia založená.
- (2) 2) Členské príspevky členov Organizácie sú:
 - a) ročný členský príspevok,
 - b) mimoriadny členský príspevok.

Poznámka:

V prípade, že sa zakladajúci členovia rozhodnú aj pre druh príspevku napr. „vstupný“, je potrebné tento druh príspevku uviesť rovnako v stanovách.

- (3) Pre určenie výšky a spôsobu výpočtu výšky členských príspevkov sa vytvoria kategórie. Členské obce a ostatné členské subjekty sa zaraďujú do kategórií.

- (4) Výšku členského príspevku určuje valné zhromaždenie v súlade s nasledovnými pravidlami:

a) Členské obce:

Členské príspevky jednotlivých obcí určí valné zhromaždenie na základe kľúča, ktorý zohľadňuje počet obyvateľov a výkonnosť turizmu v jednotlivých obciach. Obce sú rozdelené do kategórií A, B a C podľa výkonnosti turizmu v nich, ktorá sa opiera hlavne, nie však výhradne o počet prenocovaní. O zaradení obcí do kategórie aj o hodnote bodu pre každú jednu kategóriu rozhoduje každoročne na návrh predstavenstva valné zhromaždenie. V kategórii A sú obce s najvyššou výkonnosťou a najvyššou hodnotou bodu, v kategórii C s najnižším. Členský príspevok sa určí ako násobok počtu obyvateľov danej obce a hodnoty bodu pre kategóriu, do ktorej bola obec zaradená.

b) Ostatné subjekty:

Členské príspevky ostatných subjektov určí valné zhromaždenie na základe kľúča, podľa ktorého sa určí výška príspevku každého subjektu. Spôsob stanovenia výšky členského príspevku je nastavený podľa zaradenia člena do kategórie podľa predmetu činnosti a objemu poskytovaných služieb.

Poznámka:

Zatriedenie členských subjektov do jednotlivých kategórií je dôležité pre stanovenie výšky členských príspevkov. Tieto kategórie by mali zohľadňovať kapacitu subjektu (počet stálych lôžok, počet stolíčiek, ročný počet návštevníkov....). Členský príspevok samospráv by mal reflektovať počet prenocovaní a vybratú daň za ubytovanie. Zavedenie týchto kategórií pre výpočet príspevku môže byť nezávislé od vyššie uvádzaných profesijných komôr. Organizácia si môže zvoliť aj iný spôsob zavedenia a výpočtu výšky členských príspevkov.

- (3) Členské príspevky pridružených členov určí valné zhromaždenie jednotne, ktoré môže byť symbolické alebo žiadne.
- (4) Členské príspevky členov, ktorí sa stanú členmi Organizácie k inému termínu, ako je začiatok roka, sa určia v pomernej výške podľa dátumu podania žiadosti o členstvo počas roka.

Poznámka:

Organizácie si môžu stanoviť termíny splatnosti členských príspevkov, napríklad mesačné splátky, štvrťročné a pod.

Čl. 13

Rozpočet a účtovníctvo Organizácie

- (1) Organizácia hospodári podľa schváleného ročného rozpočtu Organizácie, ktorý sa zostavuje a schvaľuje na príslušný kalendárny rok a ktorý obsahuje všetky rozpočtové príjmy a výdavky Organizácie.
- (2) Návrh rozpočtu Organizácie predkladá predstavenstvo na schválenie valnému zhromaždeniu najneskôr mesiac pred začiatkom kalendárneho roka, na ktorý sa rozpočet zostavuje. Valné zhromaždenie schvaľuje rozpočet najneskôr do 31. decembra kalendárneho roka, ktorý predchádza kalendárnemu roku, na ktorý sa rozpočet Organizácie schvaľuje. V prvom roku činnosti sa zostavuje predbežný rozpočet vychádzajúci z termínu založenia Organizácie.
- (3) Organizácia vedie účtovníctvo podľa zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov.
- (4) Organizácia vedie vo svojom účtovníctve oddelene výnosy a náklady spojené s hlavnou činnosťou súvisiacou s rozvojom cestovného ruchu, oddelenie výnosy a náklady spojené s podnikaním a oddelene výnosy a náklady na jej prevádzkovú činnosť.

Čl. 14 Financovanie Organizácie

- (1) Zdrojom financovania Organizácie sú:
 - a) členské príspevky,
 - b) dotácie zo štátneho rozpočtu,
 - c) dobrovoľné príspevky samosprávy, fyzických osôb a právnických osôb na aktivity organizácie cestovného ruchu,
 - d) príjmy z činnosti, z predaja produktov a služieb,
 - e) odmeny za sprostredkovanie,
 - f) výnosy z činnosti turisticko-informačných kancelárií,
 - g) príjmy z predaja reklamnej plochy,
 - h) nenávratné finančné príspevky z domácich a zahraničných zdrojov, vrátane príspevkov z prostriedkov Európskej únie,
 - i) ostatné príjmy.
- (2) Výnosy Organizácie sú jej príjmami a nerozdeľujú sa medzi jej členov.

Čl. 15 Obstarávanie zákaziek a hospodárenie s prostriedkami dotácie

Pri hospodárení s prostriedkami dotácie postupuje Organizácia podľa zákona č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

Čl. 16 Spôsob zrušenia Organizácie a naloženie s likvidačným zostatkom

- (1) O zrušení alebo zlúčení Organizácie rozhoduje valné zhromaždenie v súlade so zákonom a stanovami Organizácie.
- (2) Pred zánikom Organizácie sa vyžaduje likvidácia, ak jej majetok a záväzky neprechádzajú na právneho nástupcu.

Čl. 17 Zrušenie Organizácie bez likvidácie

- (1) Organizácia sa môže zlúčiť len s inou oblastnou organizáciou na základe písomnej zmluvy o zlúčení, ak to stanovы dotknutých oblastných organizácií nezakazujú.
- (2) Zmluva o zlúčení obsahuje označenie zmluvných strán a údaje o majetku, záväzkoch, právach a povinnostiach oblastnej organizácie, ktorá sa zlučuje. Zmluva o zlúčení musí byť podpísaná štatutárnym orgánom zlučovaných oblastných organizácií.
- (3) Návrh na výmaz zlučovanej oblastnej organizácie z Registra krajských a oblastných organizácií cestovného ruchu vedeným Ministerstvom dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky (ďalej len „register“) predkladá jej štatutárny orgán, ktorého pravosť podpisu na návrhu musí byť úradne osvedčená. K návrhu na výmaz sa predloží zmluva o zlúčení, rozhodnutie valného zhromaždenia o zlúčení a o zrušení nadácie bez likvidácie.
- (4) Dňom výmazu zlučovanej oblastnej organizácie z registra prechádza majetok, ako aj práva a povinnosti zlučovanej oblastnej organizácie na oblastnú organizáciu, s ktorou sa zlúčila.

Čl. 18 Zrušenie Organizácie s likvidáciou

- (1) Zápisom likvidátora do registra prechádza pôsobnosť štatutárneho orgánu konať v mene Organizácie na likvidátora.
- (2) Likvidátor robí v mene Organizácie iba úkony smerujúce k likvidácii.
- (3) Ak likvidátor zistí predĺženie organizácie, bez zbytočného odkladu podá návrh na vyhlásenie konkurzu.
- (4) Likvidátor zostaví ku dňu vstupu Organizácie do likvidácie likvidačnú účtovnú súvahu a je povinný zaslať prehľad o majetku a záväzkoch Organizácie všetkým jej členom.
- (5) Ku dňu skončenia likvidácie zostaví likvidátor účtovnú závierku a predloží ju valnému zhromaždeniu na schválenie spolu s konečnou správou o priebehu likvidácie a s návrhom na rozdelenie majetkového zostatku.
- (6) Likvidačný zostatok sa prerozdelení medzi členov Organizácie pomerne podľa výšky ich členského príspevku v čase prijatia uznesenia o zrušení Organizácie.
- (7) Do 30 (tridsiatich) dní od skončenia likvidácie podá likvidátor návrh na výmaz Organizácie z registra.
- (8) Odmenu likvidátora určuje valné zhromaždenie.
- (9) Organizácia zaniká výmazom z registra.

Čl. 19 Spoločné a záverečné ustanovenia

- (1) Organizácia vzniká dňom zápisu do registra.
- (2) Stanovy boli schválené ustanovujúcim valným zhromaždením.
- (3) Stanovy nadobúdajú platnosť a účinnosť dňom schválenia ustanovujúcim valným zhromaždením.
- (4) Pri každom schválení zmien alebo dodatkov stanov sa vyhotoví aj úplné znenie stanov v znení zmien a dodatkov, ktorých správnosť okrem predsedu predstavenstva potvrdia svojimi podpismi overovatelia zápisnice zo zasadnutia valného zhromaždenia, na ktorom boli zmeny alebo dodatky schválené.
- (5) Prílohy stanov tvoria uznesenia obecných zastupiteľstiev zakladajúcich obcí o súhlase na vznik Organizácie.

V [?], dňa dd.mm.rrrr

.....
Predseda predstavenstva - štatutárny orgán: meno a priezvisko, podpis

.....
Overovateľ zápisnice z valného zhromaždenia: meno a priezvisko, podpis

.....
Predseda alebo podpredseda dozornej rady: meno a priezvisko, podpis

Z Á P I S N I C A
Z USTANOVUJÚCEHO VALNÉHO ZHROMAŽDENIA
OBLASTNEJ ORGANIZÁCIE CESTOVNÉHO RUCHU
„[?]“

konaného dňa dd,mm,rrrr v.... [?]....

PROGRAM:

1. Otvorenie ustanovujúceho valného zhromaždenia oblastnej organizácie cestovného ruchu „[?]“ (ďalej len „oblastná organizácia“)
2. Schvaľovanie založenia oblastnej organizácie
3. Schvaľovanie stanov oblastnej organizácie
4. Schvaľovanie rokovacieho a volebného poriadku valného zhromaždenia oblastnej organizácie
5. Voľby členov orgánov oblastnej organizácie
6. Schvaľovanie výšky členských príspevkov
7. Schvaľovanie rozpočtu a plánu práce

Na ustanovujúcom valnom zhromaždení boli prítomní zakladajúci členovia oblastnej organizácie podľa podpisovej listiny.

1. Otvorenie

Ustanovujúce valné zhromaždenie otvoril o hod. „[?]“, v meste „[?]“, primátor mesta „[?]“ (ďalej len predsedajúci), ktorého poverili zakladateľské obce. Predsedajúci privítal prítomných zakladajúcich členov oblastnej organizácie a vysvetlil postup založenia a vzniku oblastnej organizácie.

2. Založenie oblastnej organizácie

Predsedajúci navrhol, aby zakladajúci členovia združenia odsúhlasili založenie oblastnej organizácie cestovného ruchu „[?]“ podľa zákona. č 91/2010 Z.z. o podpore cestovného ruchu v znení zákona č. 386/2011 Z. z.

Hlasovanie

| | Obce | Ostatné členské subjekty |
|--------------|------|--------------------------|
| Počet členov | | |
| 60 % | | |
| Za | | |
| Proti | | |
| Zdržal sa | | |

UZNESENIE č. 1/2012:

Zakladajúci členovia združenia schvaľujú založenie oblastnej organizácie cestovného ruchu pod názvom „[?]“, v angličtine „[?]“.

3. Schvaľovanie stanov

Predsedajúci predložil návrh stanov oblastnej organizácie a navrhol, aby valné zhromaždenie tieto stanovy schválilo.

Hlasovanie

| | Obce | Ostatné členské subjekty |
|---------------------|------|--------------------------|
| <i>Počet členov</i> | | |
| <i>60 %</i> | | |
| Za | | |
| Proti | | |
| Zdržal sa | | |

UZNESENIE č. 2/2012:

Zakladajúci členovia združenia schvaľujú stanovy oblastnej organizácie. Schválený text stanov tvorí prílohu tohto uznesenia.

4. Schvaľovanie rokovacieho a volebného poriadku valného zhromaždenia

Predsedajúci predložil valnému zhromaždeniu rokovací a volebný poriadok a navrhol, aby zakladajúci členovia tento schválili.

Hlasovanie

| | Obce | Ostatné členské subjekty |
|---------------------|------|--------------------------|
| <i>Počet členov</i> | | |
| <i>60 %</i> | | |
| Za | | |
| Proti | | |
| Zdržal sa | | |

UZNESENIE č. 3/2012:

Ustanovujúce valné zhromaždenie schvaľuje rokovací a volebný poriadok valného zhromaždenia oblastnej organizácie. Schválený text rokovacieho poriadku tvorí prílohu tohto uznesenia.

5. Voľby členov orgánov oblastnej organizácie

Predsedajúci oznámil voľby členov orgánov oblastnej organizácie, podrobne poučil členov

o spôsobe hlasovania a priebehu volieb a vymenoval volebnú komisiu v zložení:

- „[?]“, za Hotel „[?]“, predseda volebnej komisie
- „[?]“, za obec „[?]“, člen komisie
- „[?]“, za „[?]“, člen komisie

Predseda predniesol v mene zakladajúcich obcí návrh zloženia orgánov oblastnej organizácie. Zoznam kandidátov:

I. Kandidáti na členov, predsedu a podpredsedu predstavenstva

Za obce

- „[?]“, primátor mesta „[?]“
- „[?]“, starosta obce „[?]“
- „[?]“, starosta obce „[?]“

Za ostatné členské subjekty

- „[?]“, za Hotel A „[?]“
- „[?]“, za Lyžiarske stredisko „[?]“
- „[?]“, za Penzión „[?]“

II. Kandidáti na členov a predsedu dozornej rady

Za obce

- „[?]“, starosta obce „[?]“
- „[?]“, primátor mesta „[?]“

Za ostatné členské subjekty

- „[?]“, za Hotel B „[?]“
- „[?]“, za Reštauráciu „[?]“

III. Kandidát na výkonného riaditeľa

- „[?]“

Predseda otvoril voľby a odovzdal vedenie volieb do rúk volebnej komisie.

Po skončení volieb predseda volebnej komisie oznámil, že boli zvolené tieto orgány oblastnej organizácie:

Predstavenstvo oblastnej organizácie

- „[?]“, primátor mesta „[?]“, predseda predstavenstva
- „[?]“, Hotel „[?]“, podpredseda predstavenstva
- „[?]“, Penzión „[?]“, člen predstavenstva
- ...
- ...
- ...

Dozorná rada oblastnej organizácie

- „[?]“, za Hotel B „[?]“, predseda dozornej rady
- „[?]“, primátor mesta „[?]“, člen
- „[?]“, starosta obce „[?]“, člen

„[?]“, za Reštauráciu „[?]“, člen

Výkonný riaditeľ oblastnej organizácie

„[?]“

6. Schvaľovanie výšky členských príspevkov

Predseda predstavenstva predložil valnému zhromaždeniu návrh určenia výšky členských príspevkov pre rok 2012 a navrhol, aby valné zhromaždenie tento návrh schválilo.

Hlasovanie

| | Obce | Ostatné členské subjekty |
|---------------------|------|--------------------------|
| <i>Počet členov</i> | | |
| 60 % | | |
| Za | | |
| Proti | | |
| Zdržal sa | | |

UZNESENIE č. 4/2012:

Ustanovujúce valné zhromaždenie schvaľuje určenie výšky členských príspevkov pre rok 2012 tak ako je uvedené v prílohe tohto uznesenia.

7. Schvaľovanie rozpočtu a plánu práce

Predseda predstavenstva predložil valnému zhromaždeniu návrh rozpočtu a plán práce na rok 2012 a navrhol, aby valné zhromaždenie tento návrh schválilo.

Hlasovanie

| | Obce | Ostatné členské subjekty |
|---------------------|------|--------------------------|
| <i>Počet členov</i> | | |
| 60 % | | |
| Za | | |
| Proti | | |
| Zdržal sa | | |

UZNESENIE č. 5/2012:

Ustanovujúce valné zhromaždenie schvaľuje rozpočet a plán práce pre rok 2012 tak ako je uvedený v prílohe tohto uznesenia.

Predseda ukončil schôdzu ustanovujúceho valného zhromaždenia o „[?]“hod.

Poznámka:

§14 ods. (7) - O ustanovujúcom valnom zhromaždení oblastnej organizácie sa vyhotoví zápisnica, ktorá musí byť podpísaná všetkými zakladajúcimi členmi.

PODPISOVÁ LISTINA K ZÁPISNICI Z USTANOVUJÚCEHO VALNÉHO ZHROMAŽDENIA OBLASTNEJ ORGANIZÁCIE CESTOVNÉHO RUCHU „[?]“ konaného dňa dd,mm,rrrr v [?].....

.....
Za zapisovateľa zápisnice: meno a priezvisko, podpis

Za členov OOCR:

| | | | |
|---|----------|---------|-------------------|
| 1 | Subjekt | Mesto A | podpis a pečiatka |
| | Zástupca | meno | |
| 2 | Subjekt | Mesto B | podpis a pečiatka |
| | Zástupca | meno | |
| 3 | Subjekt | Obec A | podpis a pečiatka |
| | Zástupca | meno | |
| 4 | Subjekt | Obec B | podpis a pečiatka |
| | Zástupca | meno | |

| | | | |
|----|----------|---------------|-------------------|
| 5 | Subjekt | Obec C | podpis a pečiatka |
| | Zástupca | meno | |
| 6 | Subjekt | Obec D | podpis a pečiatka |
| | Zástupca | meno | |
| 7 | Subjekt | Spoločnosť AA | podpis |
| | Zástupca | meno | |
| 8 | Subjekt | Spoločnosť BB | podpis |
| | Zástupca | meno | |
| 9 | Subjekt | Spoločnosť CC | podpis |
| | Zástupca | meno | |
| 10 | Subjekt | Živnostník DD | podpis |
| | Zástupca | meno | |
| 11 | Subjekt | Živnostník EE | podpis |
| | Zástupca | meno | |
| 12 | Subjekt | Živnostník FF | podpis |
| | Zástupca | meno | |

**Rokovací poriadok predstavenstva oblastnej organizácie cestovného ruchu „[?]“
schválený predstavenstvom na prvom zasadnutí dňa dd.mm.rrrr v „[?]“**

Príloha č. 1 zápisnice

1. Zasadnutie predstavenstva zvoláva jeho predseda podľa potreby, najmenej však raz za dva mesiace. Predseda je povinný zvolať mimoriadne zasadnutie, ak o to požiadajú aspoň 3 členovia predstavenstva.
2. Zasadnutie predstavenstva vedie jeho predseda alebo v jeho neprítomnosti podpredseda.
3. Zasadnutie predstavenstva je neverejné. Na zasadnutí je vždy prítomný výkonný riaditeľ organizácie alebo ním určený zamestnanec organizácie. Účasť iných osôb je možná len na pozvanie predstavenstva.
4. Predstavenstvo prijíma rozhodnutia väčšinou hlasov všetkých členov. V prípade nerozhodného počtu hlasov rozhoduje hlas predsedu.
5. Predstavenstvo môže rozhodovať aj mimo zasadnutia spôsobom „per rollam“, ak je to potrebné a účelné z časového alebo ekonomického hľadiska. Hlasovanie per rollam je platné, ak sú na takéto hlasovanie vyzvaní všetci členovia predstavenstva a ak na základe zaslaných podkladových materiálov potrebná väčšina členov písomne vysloví rovnaké stanovisko.
6. O rokovaníach a uzneseniach predstavenstva sa spíše zápisnica. Spísanie zápisnice zabezpečuje výkonný riaditeľ.
7. Predstavenstvo rozhoduje o všetkých veciach organizácie, ktoré v zmysle stanov organizácie a zákona nepatria do právomoci iného orgánu organizácie. Predstavenstvo je oprávnené podávať záväzný výklad stanov organizácie a iných vnútorných predpisov organizácie schválených valným zhromaždením. Výklad nemôže ísť nad rámec práv a povinností uložených predpisom. Výnimku z vnútorných predpisov organizácie je možné udeliť len ak to predpis v konkrétnom ustanovení umožňuje a udeliť ju môže len orgán organizácie v predpise na to oprávnený.

Príloha č. 6: Plán činnosti OOCR

ROČNÝ PLÁN ČINNOSTI OBLASTNEJ ORGANIZÁCIE CESTOVNÉHO RUCHU (OOCR) - „[?]“ NA ROK [?]

1. Hlavné finančné ukazovatele (predpoklad)

| Príjmy rok [?] | Suma v EUR | Výdavky rok [?] | Suma v EUR | |
|---------------------------------------|------------|-----------------------|------------|-----|
| členské príspevky obcí | € | prevádzkové výdavky | € | x % |
| členské príspevky ostatných subjektov | € | výdavky na marketing | € | y % |
| SPOLU členské príspevky | € | Rozvojové výdavky | € | z % |
| Príjmy z vlastnej činnosti | € | členské KOOCR - odhad | € | q % |
| štátna dotácia – odhad | € | rezerva 10% | € | |
| SPOLU | € | SPOLU | € | |

2. Plán práce na rok 2012 - indikatívny

| | AKTIVITA | Termín |
|----------|---|--------|
| 1 | Založenie OOCR | |
| 1.1 | Oslovenie subjektov, zber dokladov členov, zakladateľská listina | |
| 1.2 | Návrh a schválenie názvu organizácie | |
| 1.3 | Ustanovujúce valné zhromaždenie | |
| 1.4 | Registrácia organizácie, zriadenie účtu, fakturácia členského | |
| 1.5 | Výberové konanie na zamestnancov | |
| 2 | Technické zabezpečenie | |
| 2.1 | Prenájom priestorov - kancelárie | |
| 2.2 | Nákup techniky a zariadenia, zabezpečenie internetového pripojenia | |
| 2.3 | Zabezpečenie správy siete | |
| 2.4 | Zabezpečenie verejných obstarávaní | |
| 2.5 | Zabezpečenie účtovníctva a personalistiky | |
| 3 | Zabezpečenie rozvoja destinácie | |
| 3.1 | Návrh a schválenie vízie a misie organizácie | |
| 3.2 | Identifikácia výziev a grantov, priebežná príprava projektových žiadostí | |
| 3.3 | Vytvorenie vlastných grantových schém | |
| 4 | Manažment značky | |
| 4.1 | Vypracovanie zadania na značku destinácie | |
| 4.2 | Návrh a schválenie loga a logo manuálu destinácie | |
| 4.3 | Vypracovanie zadania na dizajn manuálu destinácie | |
| 4.4 | Návrh a schválenie dizajn manuálu destinácie | |
| 4.5 | Získanie ochrannej známky značky | |
| 4.6 | Registrácia domény oficiálnej webovej stránky destinácie | |
| 4.7 | Vytvorenie imidžovej foto banky destinácie | |
| 5 | Štatistiky, výskumy a analýzy | |
| 5.1 | Priebežný zber údajov zo ŠÚ; údajov o vybranej dani za ubytovanie; štatistiky návštevníkov v TIC; ich vyhodnocovanie a zverejnenie na portáli a v newsletteri OOCR | |
| 5.2 | Vytvorenie schémy a manuálu prieskumu a výskumu návštevnosti (výberového zisťovania) | |
| 5.3 | Realizácia prieskumu návštevnosti 2012 a odporúčenia pre strategické plánovanie | |
| 5.4 | Realizácia prieskumu dopravnej infraštruktúry a dopravnej záťaže z pohľadu návštevníka a odporúčenia pre územné plánovanie | |
| 5.5 | Štúdia uskutočniteľnosti realizácie lokálnych a regionálnych cyklotrás, turistických a zimných bežkárskych tratí | |
| 5.6 | Analýza situácie CR destinácie vrátane analýzy návštevnosti, socioekonomických dopadov turizmu, prínosu pre ekonomiku regiónu a zamestnanosť, výberu dane za ubytovanie | |
| 6 | Strategické plánovanie | |

| | | |
|-----------|---|--|
| 6.1 | Aktívna participácia na tvorbe územného plánu a PHSR pri riešení priestorového usporiadania a funkčného využitia územia pre turizmus | |
| 6.2 | Návrh plánu rozvoja infraštruktúry cestovného ruchu v destinácii | |
| 6.3 | Návrh stratégie rozvoja CR v destinácii na obdobie 4 rokov | |
| 6.4 | Návrh marketingovej stratégie destinácie na obdobie 4 rokov | |
| 6.5 | Návrh projektu eliminovania čierneho ubytovania, vrátane jednotného návrhu VZN v členských obciach OOCR | |
| 6.6 | Návrh projektu zvyšovania kvality služieb v regióne | |
| 7 | Infraštruktúra cestovného ruchu | |
| 7.1 | Priebežná realizácia projektov zvyšovania kvality služieb v destinácii | |
| 7.2 | Dobudovanie cyklistických a turistických trás v destinácii | |
| 7.3 | Príprava, realizácia a údržba vonkajšieho informačného a navigačného systému – I. etapa | |
| 7.4 | Certifikácia ubytovacích zariadení | |
| 7.5 | Grantová schéma na podporu budovania infraštruktúry regiónu | |
| 8 | Návštevnícky servis | |
| 8.1 | Vytvorenie manuálu štandardov poskytovania návštevníckeho servisu v destinácii vrátane poskytovania informácií v TIC | |
| 8.2 | Zriadenie centrálnej databanky o službách a ponuke cestovného ruchu v destinácii a o infraštruktúre cestovného ruchu | |
| 8.3 | Zber údajov o destinácii - napĺňanie a aktualizácia centrálnej databanky | |
| 8.4 | Vedenie databanky imidžových fotografií a textov destinácie | |
| 8.5 | Priebežné budovanie „Vitajte v destinácii“ systému na miestach s najväčšou koncentráciou návštevníkov (atraktivity, dopravné uzly, hranice destinácie) | |
| 8.6 | Budovanie tímu „spolupracovníkov destinácie“ na dobrovoľnej alebo brigádnickej báze | |
| 8.7 | Vedenie databázy návštevníkov a pravidelná komunikácia s nimi formou zasielania elektronických newsletterov | |
| 9 | Manažment podujatí | |
| 9.1 | Tvorba kalendára akcií a podujatí destinácie s nadregionálnym významom | |
| 9.2 | Tvorba a spoluorganizácia podujatí destinácie | |
| 9.3 | Propagácia podujatí destinácie | |
| 9.4 | Grantová schéma na podporu podujatí destinácie | |
| 10 | Destinačný marketing | |
| 10.1 | Vytvorenie a aktualizácia oficiálneho webového portálu destinácie | |
| 10.2 | Zabezpečenie poznávacích ciest a workshopov pre cestovné agentúry, touroperátorov | |
| 10.3 | Zabezpečenie poznávacích ciest pre médiá | |
| 10.4 | Tlač a distribúcia (edícia) informačných a propagačných materiálov (imidžová brožúra, mapa mesta a destinácie, cyklomapa, univerzálna brožúra, produktové letáky, letáky k akciám...) | |
| 10.5 | PR aktivity a servis pre médiá | |
| 10.6 | Účasť na výstavách, veľtrhoch a prezentáciách | |
| 10.7 | Propagácia destinácia na sociálnych sieťach (Facebook, Twitter a pod.) | |
| 10.8 | Destinačná kampaň kultúrne leto (rozhlas, internet, plagáty, letáky) | |
| 10.9 | Destinačná kampaň zima (rozhlas, internet, plagáty, letáky) | |
| 10.10 | Zriadenie a prevádzka centrálneho rezervačného systému ubytovania (CRS) | |
| 11 | Manažment produktu | |
| 11.1 | Príprava a koordinácia vzniku spoločných produktov destinácie, tvorba balíkov | |
| 11.2 | Údržba peších trás | |
| 11.3 | Údržba cyklotrás | |
| 11.4 | Informačný systém | |
| 12 | Vzdelávanie a prenos skúseností | |
| 12.1 | Vedenie workshopov a seminárov : zlepšenie kvality služieb a marketingu v ubytovacích zariadeniach | |
| 12.2 | PR aktivity k obyvateľom regiónu (osveta cestovného ruchu) | |
| 12.3 | Turistický spravodajca a distribúcia (newsletter) | |
| 13 | Interný marketing organizácie | |
| 13.1 | Vytvorenie poradných pracovných skupín zo zástupcov branže v destinácii | |
| 13.2 | Pravidelné stretnutia s pracovnými skupinami | |
| 13.3 | Priebežné získavanie nových členov OOCR | |
| 13.4 | Spoločenské podujatia odbornej verejnosti cestovného ruchu v destinácii | |

3. Rozpočet OOCR na rok [?]

A) Príjmy OOCR

| Príjmy | | | | Rok [?] |
|--|-----------|--|----------------------|-------------------|
| Členský príspevok obcí | kategória | počet obyvateľov obce | hodnota bodu | členský príspevok |
| Obec A | C | [?] | [?] | € |
| Obec ... | | | | € |
| SPOLU členské príspevky obcí | | | | € |
| Členský príspevok ostatných subjektov | kategória | Ukazovateľ (počet stálych lôžok, stoličiek...) | Sadzba na ukazovateľ | členský príspevok |
| Subjekt A | AA | [?] | [?] | € |
| Subjekt... | | | | € |
| SPOLU členské príspevky ostatných subjektov | | | | € |
| Príjmy z vlastnej činnosti | | | | |
| a) príjmy z predaja inzercie | [?] | [?] | [?] | € |
| b) ... | | | | € |
| SPOLU príjmy z vlastnej činnosti OOCR | | | | € |
| PRÍJMY celkom | | | | € |

B) Výdavky OOCR

| Marketingové výdavky | | Rok [?] |
|-----------------------------------|--|----------|
| 4 | MANAŽMENT ZNAČKY DESTINÁCIE | |
| | 4.1 Vypracovanie zadania na značku destinácie | € |
| | 4.2 Návrh a schválenie loga a logomanuálu destinácie | € |
| 8 | NÁVŠTEVNÍCKY SERVIS | |
| | 8.1. Vytvorenie manuálu štandardov poskytovania návštevnického servisu v destinácii vrátane poskytovania informácií v TIC | € |
| | 8.4 Vedenie databanky imidžových fotografií a textov destinácie | € |
| 9 | MANAŽMENT PODUJATÍ | |
| | 9.1 Tvorba kalendára akcií a podujatí destinácie s nadregionálnym významom | € |
| | 9.4 Grantová schéma na podporu podujatí regiónu | € |
| | ... | € |
| 10 | DESTINAČNÝ MARKETING | |
| | 10.1 Vytvorenie a aktualizácia oficiálneho webového portálu destinácie | € |
| | 10.2 Zabezpečenie poznávacích ciest a workshopov pre cestovné agentúry, touroperátorov | € |
| | 10.3 Zabezpečenie poznávacích ciest pre médiá | € |
| | 10.4 Tlač a distribúcia (edícia) informačných a propagačných materiálov (imidžová brožúra, mapa mesta a destinácie, cyklomapa, univerzálna brožúra, produktové letáky, letáky k akciám...) | € |
| 11 | MANAŽMENT PRODUKTU | |
| | 11.1 Príprava a koordinácia vzniku spoločných produktov destinácie, tvorba balíkov | € |
| | 11.3 Údržba cyklotrás | € |
| | ... | € |
| ... | | € |
| | REZERVA 10% | € |
| SPOLU MARKETINGOVÉ VÝDAVKY | | € |

| Rozvojové výdavky | | Rok [?] |
|--|---|----------|
| STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE | | |
| 6 | 6.2 Návrh plánu rozvoja infraštruktúry cestovného ruchu v destinácii | € |
| | 6.5 Návrh projektu eliminovania čierneho ubytovania, vrátane jednotného návrhu VZN v členských obciach | € |
| | ... | € |
| INFRAŠTRUKTÚRA CESTOVNÉHO RUCHU | | |
| 7 | 7.2 Dobudovanie cyklistických a turistických trás v destinácii | |
| | 7.3 Príprava, realizácia a údržba vonkajšieho informačného a navigačného systému – I. etapa | € |
| | 7.4 Certifikácia ubytovacích zariadení | € |
| | 7.5 grantová schéma na podporu infraštruktúry | € |
| | ... | € |
| ŠTATISTIKY, VÝSKUMY A ANALÝZY | | |
| 5 | 5.4 návrh riešenia dopravy a parkovania v destinácii (informácie, parkovanie, odstavné plochy pre autobusy, verejná doprava) | € |
| | 5.5 Štúdia uskutočniteľnosti realizácie lokálnych a regionálnych cyklotrás, turistických a zimných bežkárskejších tratí | € |
| | 5.6 Analýza situácie CR destinácie vrátane analýzy návštevnosti, socioekonomických dopadov turizmu, prínosu pre ekonomiku regiónu a zamestnanosť, výberu dane za ubytovanie | € |
| | ... | € |
| VZDELÁVANIE A PRENOS SKÚSENOSTÍ | | |
| 12 | 12.1 Vedenie workshopov a seminárov : zlepšenie kvality služieb a marketingu v ubytovacích zariadeniach | € |
| | ... | € |
| INTERNÝ MARKETING OOCR | | |
| 13 | 13.3 Priebežné získavanie nových členov OOCR | € |
| | 13.4 Spoločenské podujatia branže cestovného ruchu v destinácii | € |
| | | € |
| | REZERVA 10% | € |
| SPOLU ROZVOJOVÉ VÝDAVKY | | € |

| Prevádzkové výdavky | | Rok [?] | |
|-------------------------------------|------------------------|----------------------|--|
| KATEGORIA VÝDAVKU | Mesačný výdavok celkom | Ročný výdavok celkom | |
| Výdavky na chod kancelárie | | | |
| prenájom priestorov | € | € | |
| energie a pod. | € | € | |
| nákup zariadenia a techniky | € | € | |
| nákup interiérového vybavenia | € | € | |
| prevádzka web stránky | € | € | |
| zavedenie internetu | € | € | |
| Personálne výdavky | | | |
| mzdy | € | € | |
| odvody do fondov | € | € | |
| stravovanie | € | € | |
| tvorba sociálneho fondu | € | € | |
| výberové konania na zamestnancov | € | € | |
| Režijné výdavky | | | |
| cestovné výdavky | € | € | |
| poštové a telekomunikačné služby | € | € | |
| reprezentačné | € | € | |
| všeobecný materiál, drobné nákupy | € | € | |
| vedenie účtovníctva, personalistiky | € | € | |
| verejné obstarávania | € | € | |
| práca na dohody | € | € | |
| PREVÁDZKOVÉ VÝDAVKY CELKOM | € | € | |

ZDROJE POUŽITEJ LITERATÚRY A ÚDAJOV

- Kratochvíl, Petr: Organizace cestovního ruchu, COT Business, 1/2007
- Vystoupil Jiří a kol.: Management a marketing v destinaci Jižní Morava, 2008
- Štúdia o dovolenkových poukážkach, kolektív autorov, 2011
- Strukturen und Aufgaben der lokalen Ebene im Tourismus in Rheinland-Pfalz, Tourismus und Heilbäderverband, e.V. 2009
- Terzibasoglu, E.: Discussion speech; Seminar on Destination Marketing for the 21st Century, 2004
- Zákon o podpore cestovného ruchu č. 91/2010 Z.z. v znení neskorších predpisov
- Zdroje štatistik a údajov v časti 2: internetové stránky, vlastné prepočty
- Webové stránky uvádzaných destinácií www.kaernten.at, www.vychodni-morava.cz