



INNOVATIVE  
MANAGEMENT  
PARTNER

# DESTINAČNÝ MANAŽMENT 2012 A ĎALEJ

Dr. Artur Bobovnický | Managing Partner IMP Slovakia

ODKIAL' SME PRIŠLI, ALEBO TROCHU  
TEÓRIE...



## ■ História

- iniciatívy v tejto oblasti sú zreteľné od roku 2008
- vznikajú prvé viac či menej vitálne klastre cestovného ruchu ako partnerstvo verejného a súkromného sektora - Orava, Turiec, Liptov, Košice, Dudince, Smolenice, pridávajú sa ďalší...v súčasnosti Banská Štiavnica, Košice, Bratislava, Trnava
- Existencia zákona o podpore CR umožnila riadenie procesu vzniku organizácií destinačného manažmentu a ich systémové financovanie, pričom hovoríme o organizáciách na úrovni miest a samosprávnych krajov, aj keď z hľadiska destinačnej logiky a marketingu by sa dalo diskutovať aj o prirodzených oblastiach cestovného ruchu, to však je nad rámec tohto stretnutia

## ■ Ciele organizácií destinačného manažmentu

- získať pre región/ lokalitu vyšší počet návštevníkov
- získať pre región/ lokalitu vyšší počet prenocovaní
- získať významnejšie postavenie cestovného ruchu na svojom území vzhľadom k existujúcemu potenciálu územia z hľadiska AZCR a DCR
- zvýšiť ekonomický prínos z cestovného ruchu pre región

## ■ Nástroje

- snaha o uplatňovanie nástrojov moderného cestovného ruchu – **destinačný manažment a marketing**



# PREČO ICH POTREBUJEME? (DMO)

---

- zmenené podmienky makro a mikroprostredí, v ktorom subjekty cestovného ruchu pôsobia:
  - zmena spotrebiteľského správania návštevníkov (pred a počas dovolenky) – scestovaný, skúsený, náročný, časovo vyťažovaný návštevník, porovnáva ponuky, hľadá zážitok a jedinečnosť- **nutnosť prispôbiť sa “novým” požiadavkám host’a**
  - nové turistické destinácie na trhu – **nutnosť sledovať a reagovať na konkurenciu**
  - hospodárska kríza, prírodné katastrofy - **nutnosť operatívne a flexibilne reagovať na zmeny na trhu**
- **Štruktúra podnikov cestovného ruchu a bariéry ich rozvoja**
  - prevažujú mikro, malé a stredné podniky – **nutnosť spolupráce – “spolu sme silnejší”**



# PREČO ICH POTREBUJEME?

---

## ■ Situácia včera

– dlhodobé “podceňovanie” významných zmien a reality na trhu – fungovanie odvetvia prebieha(lo) živelne, bez zásadných systémových zmien, odvetvie stagnuje

## ■ Situácia dnes

– bez systémových zmien by Slovensko a jeho turistické destinácie prestali byť konkurencieschopné – preto smerovanie operátorov CR v prirodzených turistických regiónoch k spájaniu sa vyvovalo potrebu zmien na úrovni riadenia a marketingu cestovného ruchu nielen na lokálnej a regionálnej, ale aj na národnej úrovni.

– Prijatím zákona o podpore CR v roku 2010 a jeho doplnkov z roku 2011 došlo k prvému kroku smerom k výraznej, pozitívnej a predovšetkým systémovej zmene.

– K ďalším by mali patriť iniciatívy, napr. zriadenie satelitného účtu, financovanie národnej turistickej centrály z rozpočtu a nie zo zdrojov EU, čo je európsky unikát ai.



# VČERA A DNES – PRINCÍPY FUNGOVANIA

Vybraný faktor	Združenie cestovného ruchu	Moderná riadiaca a marketingová organizácia cestovného ruchu (DMO)
Marketing	propagácia →	plus: produkt, cena, distribúcia
Propagácia	výstavy, veľtrhy, prezentácie, propagačné materiály, fam a presstripy, poskytovanie informácií →	plus: outdoorová reklama, turistické informačné portály, direct mail, newsletter, sociálne siete, B2B vzťahy – touroperátori a médiá, imidžové a produktové kampane...
Produkt	produkt jednotlivých poskytovateľov služieb	destinácia ako produkt
Návštevník	propagácia zameraná na všeobecné masy →	marketing zameraný na konkrétneho zákazníka – trhové segmenty
Spolupráca	v rámci členskej základne →	s celým “regiónom
Vývojová fáza organizácie	forma riadenia a marketingu nevyvinutá - zodpovedá približne vývojovej fáze, ktorou prešli vyspelé alpské destinácie v 50. – 70. rokoch minulého storočia →	zakladanie destinačných manažmentov, kedy sa aktéri cestovného ruchu v území spájajú do strategicky riadených ponukových a konkurencieschopných jednotiek - destinácií, bolo pre dnes vyspelé destinácie typické už v 90. rokoch minulého storočia



# OBLASTNÁ ORGANIZÁCIA CESTOVNÉHO RUCHU

---

- je právnická osoba založená podľa osobitného zákona č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu v znení neskorších predpisov (§ 13),
- podporuje a vytvára podmienky na rozvoj cestovného ruchu na svojom území a chráni záujmy svojich členov.



## ■ **destinačný manažment a marketing**

- › výskum trhu a stratégie
- › poradenstvo a podpora produktu
- › turistický informačný systém
- › databázy
- › medzinárodná spolupráca v cestovnom ruchu oblastnej organizácie

## ■ **komunikácia a distribúcia**

- › B2C – tzv. produktová komunikácia k turistov na domácich a zahraničných trhoch
  - › inzercia v médiách, billboardy, PR kampane, direct mailing, e-marketing, edičná činnosť (tvorba a distribúcia) propagačných materiálov
  - › informačná činnosť a servis zákazníkom
- › B2B spolupráca – komunikácia a marketing vo vzťahu k odbornej verejnosti
  - › press a fam tripy pre média a touroperátorov, direct mailing, e-marketing, PR,
  - › partnerstvo za účelom spoločných propagačných aktivitách, účasť na veľtrhoch a výstavách CR, organizovanie workshopov



# CIELE OBLASTNEJ ORGANIZÁCIE CR

---

- vytvorenie konkurencieschopnej destinácie na európskom a medzinárodnom trhu cestovného ruchu,
- zvýšenie návštevnosti, zvýšenie počtu prenocovaní a zlepšenie imidžu mesta ako destinácie cestovného ruchu,
- koordinovanie spoločných marketingových aktivít destinácie,,
- vytváranie spoločných atraktívnych produktov CR,
- participácia členov na tvorbe koncepčných materiálov cestovného ruchu a určenie spoločného smerovania rozvoja cestovného ruchu mesta
- družovanie finančných prostriedkov formou členských príspevkov.



# PRÍNOS ČLENSTVA V OBLASTNEJ ORGANIZÁЦИИ CR

---

- aktívna spolupráca s podnikateľskými subjektmi,
- spolupráca pri tvorbe zaujímavej a konkrétnej ponuky balíčkov cestovného ruchu pre predaj a propagáciu,
- združenie finančných prostriedkov,
- spoločná tvorba strategických materiálov cestovného ruchu s podnikateľskými subjektmi, ktoré napomáhajú rozvoju cestovného ruchu mesta,
- cielená koordinácia marketingových aktivít pre potreby mesta, ale aj trhu,
- zvýšenie profesionality prezentácie mesta na domácom a zahraničnom trhu,
- priame reflektovanie na potreby podnikateľských subjektov pri zlepšení rozvoja cestovného ruchu zo strany mesta.



# PRÍNOS ČLENSTVA V OBLASTNEJ ORGANIZÁCIÍ CR PRE: PODNIKATEĽSKÉ A NEPODNIKATEĽSKÉ SUBJEKTY

---

- spolupráca a participácia pri príprave koncepčných a strategických materiálov, ktoré určujú smerovanie rozvoja cestovného ruchu
- spolupodieľanie sa na rozhodovaní o pláne činnosti, rozpočte
- zastrešenie pod jednu značku
- spolupráca na tvorbe marketingovej stratégie ,
- získavanie zdrojových informácií o podujatiach mesta, činnostiach a marketingových aktivitách doma a v zahraničí,
- spolupráca na tvorbe produktov cestovného ruchu mesta a ich následnej propagácii,
- poradensko-konzultačné služby,
- využívanie marketingových analýz, štatistických podkladov a pod.



ÚVAHA

---

# DOTÁCIA ŠTÁTU NEBUDE NAVŽDY. ČO POTOM?



# DOTÁCIE. AKO DLHO? NAVŽDY?

---

- Živočíšne druhy vymierajú z rôznych dôvodov: doby ľadové, katastrofické kolízie Zeme a meteorov, ... a samozrejme, je tu ešte neustála hrozba jedného mimoriadneho predátora, parazitického a vysoko adaptabilného živočíšneho druhu: Homo sapiens (čo ste vy a ja).
- Ako je možné, keď patríte k tým najbežnejším vtákom Severnej Ameriky, že sa stanete len smutnou kapitolkou americkej histórie?
- Nuž, dopomôže vám k tomu fakt, že vaše mäso je skutočne chutné.....
- Posledný holub sťahovavý umrel v ZOO Cincinnati 1.9.1914. Volal sa Martha.
- Dotácie sú pre mňa niečo ako holub sťahovavý.....



# ZÁKON, DOTÁCIE... ŠANCA PRE OOCR (DMO)

---

- Je viac než zrejmé, že štát urobil významný systémový krok.
- Avšak zároveň je zrejmé, že rozpočet Slovenskej republiky podobne ako rozpočty iných krajín krváca – zníženie výberu daní, zvýšenie nákladov na financovanie verejného dlhu, problémy v oblasti sociálneho a zdravotného zabezpečenia pri neustále starnúcej populácii.....
- Práve preto je nevyhnutné, aby sme všetci, ktorí nejakým spôsobom v tejto oblasti pôsobíme, alebo chceme pôsobiť, konali tak, aby naše iniciatívy boli premenené na úspech.
- Čo ak nie?
- Každé euro vložené do týchto projektov, musí byť zdrojom nových príjmov pre ďalší chod DMO. Nie je možné sa spoliehať len na dotácie zo štátneho rozpočtu. Tak ako stimuly pre priame zahraničné investície aj tu vidím v horizonte 5 až 10 rokov postupné obmedzovanie participácie štátu.....napríklad aj preto, že z pohľadu ekonomických liberálov a na základe teórií Adama Smitha, takéto stimuly sú narušovaním normálneho ekonomického prostredia.....



# TÍ KTORÍ SA SNAŽIA DOSIAHNUŤ VIAC...



Poslanie je rovnaké, štruktúra tiež. Napriek tomu bude časť OOCR úspešná a časť nie. Podobne ako tomu bolo v prípade klastrov CR.....

Úspech sa totiž nedá nalinajkovať zákonom.....



# ÚSPECH A JEHO UDRŽATEL'NOSŤ?

---

**Prečo sú niektoré destinácie také populárne a úspešné a iné nie?**

- Je to o „čerstvosti“ a dobrej cene? (Čierna Hora)
- Je to blízkosti a dobrej cene? (Chorvátsko, Maďarsko, Taliansko)
- Je to o potrebách a dobrej cene? (Turecko)
- Je to o intenzite komunikácie? (Česko, Turecko)
- Je to o kvalite ponuky? (Rakúsko)
- Je vôbec možné identifikovať spoločného menovateľa úspechu destinácie?



# HĽADANIE STRATENEJ ARCHY

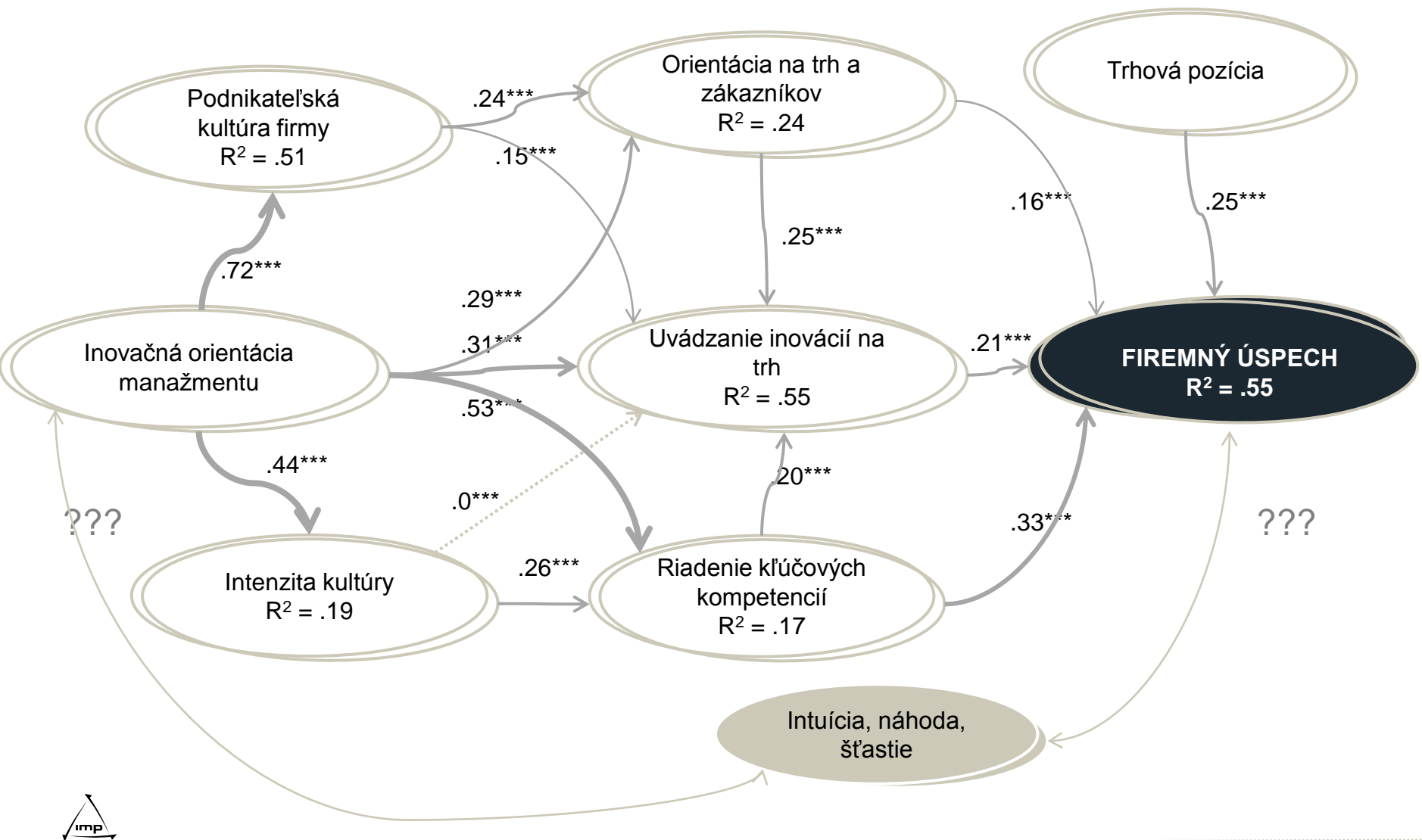
- Ak máme nájsť odpoveď na otázku, kde leží podstata úspechu, mali by sme sa vydať na malú výpravu, niečo ako hľadanie stratenej archy nádeje, na ktoré sa podujal bájny Indiana Jones



ÚSPECH...



# MODEL ÚSPEŠNÝCH FIRIEM



- Výsledky nášho výskumu ukázali, že len skutočne málo firiem dokáže dosahovať trvalý a udržateľný úspech. Napriek svojim odlišnostiam však tieto firmy niečo spája: vo svojom hľadaní jedinečnosti si vytvorili stratégie, ktoré je možno vnímať ako dominantnú logiku týchto firiem, a ktoré sledujú nasledovné princípy
  - Top manažment nie je nikdy spokojný s dosiahnutým úspechom,
  - Logické, dynamické a dokonale zvládnuté strategické procesy,
  - Spoliehanie sa na kultúru, ktorá je orientovaná do budúcnosti,
  - Pripravenosť investovať do rozširovania jedinečných zručností a skúseností,
  - Schopnosť anticipovať zmeny na trhoch,
  - Vynikajúca výkonnosť za pomoci výnimočných inovácií.

# KLÚČOVÉ ZÁVERY OHĽADOM INOVÁCIÍ

---

- Nie každá inovácia je úspešná!
- Takmer 60% inovačných projektov je neúspešných!
- Inovácie produktov, procesov a biznis modelov musia byť v harmónii s ostatnými elementmi úspešných firiem

K TOMU, ABY SME BOLI INOVATÍVNI A PRITOM NAŠE INOVÁCIE  
BOLI ÚSPEŠNÉ, SA NIEKEDY TREBA POOBZERAŤ AJ OKOLO  
SEBA



# INOVÁCIE V PROSTREDÍ DMO



# DMO – VZOREC ÚSPECHU

---

- Podobne ako platí v prípade úspešných firiem verím, že úspešné organizácie destinačného manažmentu, sčasti financované z verejných zdrojov musia:
  - Mať neustále nespokojných manažérov,
  - Byť schopné zvládať strategické procesy,
  - Vytvárať kultúru, zameranú na rozvoj,
  - Byť schopné neustále investovať do rozvoja svojich jedinečných kompetencií a zručností,
  - Byť schopné predvídať vývoj na trhu,
  - Dosahovať výsledky a to aj neustálymi inováciami.
- Zároveň by tieto organizácie mali mať schopnosť učiť sa od iných, neuzatvárať sa v oblasti CR, pretože existuje veľa podobností s prácou iných štruktúr, ktoré sú veľakrát podobné aj financovaním našim DMO.
- Skúsme si ich veľmi krátko priblížiť





# AKO TO ROBIA INÍ

Investičné agentúry a SARIG

Národné turistické centrály a SACR

organizácie MICE a SCB

O čo sa bojuje

Tí istí investori

Tí istí turisti

Tie isté firmy a organizácie

Víťazné zbrane

- › Flexibilita
- › proaktívnosť
- › Pochopenie potrieb investorov
- › Vytvorenie jedinečnej ponuky

- › Rozprávanie príbehov
- › Pochopenie zvyklostí jednotlivých národov
- › Efektívna komunikácia destinácie

- › Planners' guide
- › Kooperácia mnohých a rozličných hráčov
- › Public-private partnership (PPP)
- › Vytvorenie jedinečnej ponuky

stratégia

**Proaktívnosť**

**Rozprávanie príbehov**

**Kooperácia**

... PROAKTÍVNOSŤ, SPOLUPRÁCA, POCHOPENIE CIEĽOVÝCH SKUPÍN A PREZENTÁCIA PRÍBEHOV



# PROAKTÍVNOSŤ

---

- Analýzy potenciálu, výskumy, proaktívna komunikácia formou roadshow, komunikácia s existujúcimi investormi, chápanie a objavovanie trendov....
- Vytváranie zahraničných zastúpení a tým schopnosť byť bližšie k zaujímavým trhom
- Využívanie diplomatických kanálov a možností.....



# ROZPRÁVANIE PRÍBEHOV

---



# KOOPERÁCIA - PPP

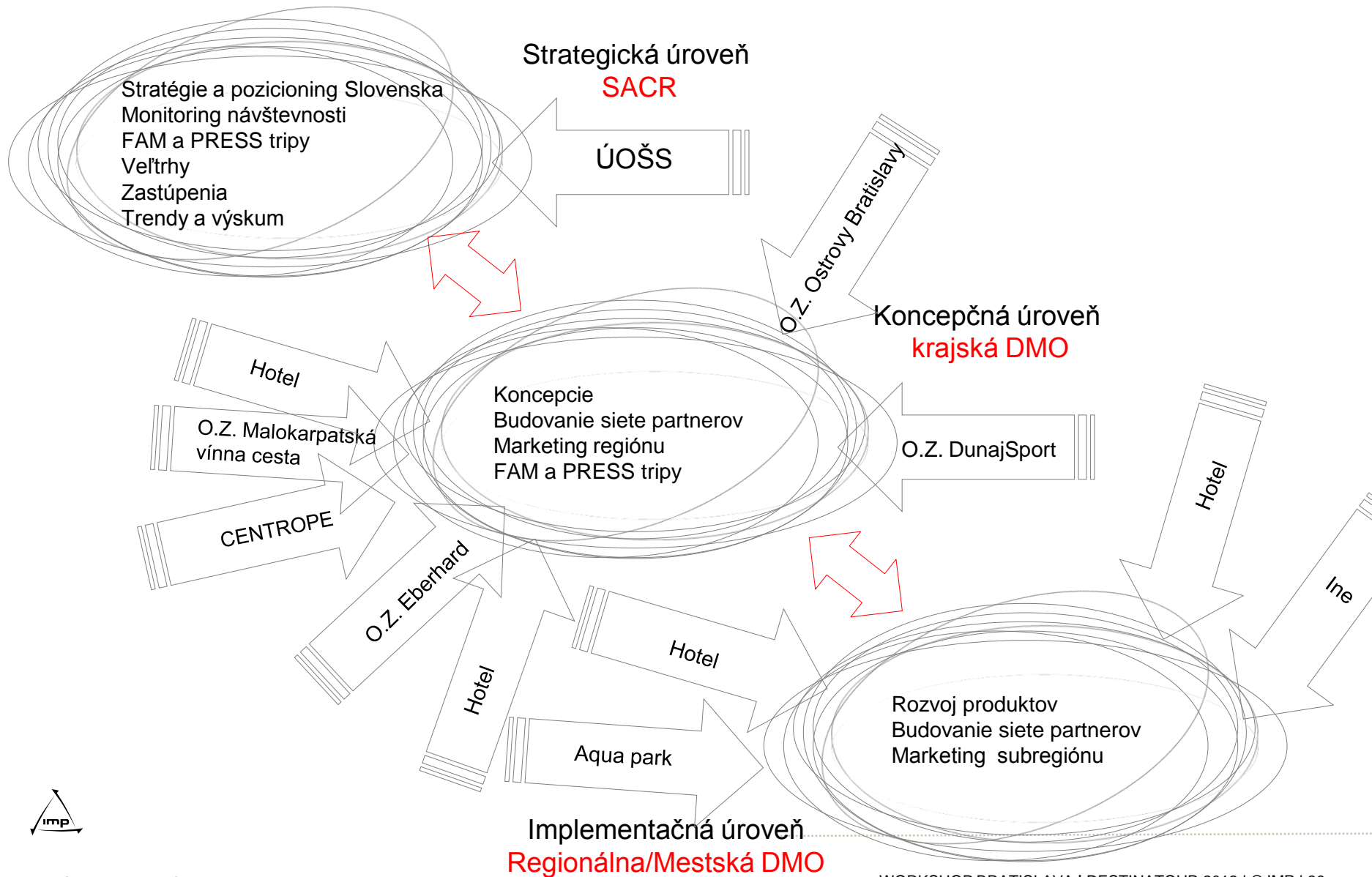


  
melbourne  
convention + visitors bureau

Melbourne  
Planner's  
Guide  
2011-2012



# KOOPERÁCIA



# ČO BY SME SI MOHLI VZIAŤ AKO PONAUCENIE?

---

## ■ Proaktivita:

- › Aby sme dokázali osloviť našu cieľovú skupinu, musíme ju poznať a komunikovať s ňou tým optimálnym spôsobom a pravidelne
  - › CRM systémy
  - › Novinky, mailingy, špeciálne ponuky

## ■ Rozprávanie príbehov:

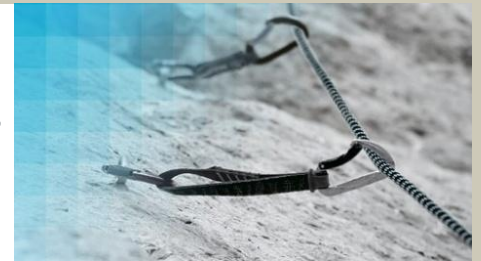
- › Odlíšiť sa od iných príťažlivým príbehom, ktorý vytvorí emocionálny náboj schopný prekonať racionálne uvažovanie pri rozhodovaní o výbere destinácie. Príbehom, ktorý v sebe skrýva niečo magické.....
  - › Bratislava, Green resort, najčistejšie prostredie v Európe., Lámač barlí v Piešťanoch., Fantaghiro a Bojnice.....

## ■ Partnerstvo:

- › PPP model, ktorý by mal jednoznačne deklarovať benefity pre každého účastníka a zároveň schopnosť vytvárať niečo, čo ani jeden z účastníkov sám o sebe by nedokázal



## AKÝ TO VŠETKO MÁ VZŤAH K DMO (OOCR)?



Zákon nie je schopný definovať úspech, vytvára len legislatívny rámec pre fungovanie OOCR, definuje podmienky kofinancovania a všetko ostatné je na samotných otcoch zakladateľoch (mestá, obce, samosprávne kraje a ich manažment, ďalší členovia OOCR, bez ktorých by tieto nemohli vzniknúť a ich zástupcovia). Pre udržateľné fungovanie bude potrebné splniť niekoľko faktorov.....

# UDRŽATEĽNOSŤ AKO ZÁKLAD FUNGOVANIA

---

- **Vášeň** – vaše nádeje, túžby, sny a možnosti, ktoré vás plne pohlcujú
  - › Nasledujte tieto svoje vášne napriek skepticizmu a pochybovačom, ktorí nemajú odvahu ísť a naplňovať svoje sny
  - › Pozrite sa aj mimo svojej organizácie a skúste sa inšpirovať nápadmi, napríklad aj u vašich konkurentov. Predovšetkým sa však pri svojej robote, preboha, nenuďte! Pretože pokiaľ sa vy a ostatní zamestnanci OOCR nebudete baviť, nebudú sa baviť ani vaši zákazníci .
- **Inovácie** – predovšetkým tie s veľkým “I” – nevznikajú tam, kde chýba silná vízia
  - › Môžete niečo urobiť so svojím nadšením a vášňou pre vašu robotu, ale je to vízia, ktorá vás riadi smerom k cieľovej stanici
- **Rozprávajte príbehy** – ku každej myšlienke, ktorá sa stala veľkou inováciou sú desiatky, stovky a tisícky nápadov, ktoré nezískali podporu, pretože ľudia, ktorí ich priniesli nedokázali porozprávať príťažlivý príbeh
- **Jednoduchosť** – vaši zákazníci chcú jednoduché veci, takže si to od vás vyžaduje eliminovať všetky zbytočnosti, ktoré by zmenšovali zážitok návštevníka, a to vo **všetkých aspektoch!**





# UDRŽATEĽNOSŤ AKO ZÁKLAD FUNGOVANIA

---

- Počúvajte svojich zákazníkov, ale...
  - › „Ak by som sa spýtal, čo moji zákazníci chcú, ich odpoveď by bola „ rýchlejšieho koňa“.....“, Henry Ford.
  - › Pomôžte vašim zákazníkom naplniť ich ašpirácie a získate si ich nadhlo a zároveň pozerajte na vývojové trendy, aby ste boli schopní reflektovať budúce potreby včas
- Steven Spielberg rozprával, ako bol nútený improvizovať počas nakrúcania Čelustí, keď mechanický model žraloka prestal fungovať. V tom momente sa spýtal sám seba: Čo by na mojom mieste spravil Hitchcock?“ Odpoveď bola jednoduchá: Hitchcock by nikdy žraloka neukázal!
- Dnešná ekonomika je opätovne zovretá čelustami recesie. Ako sa nám môže podariť vymaniť sa z nich ešte silnejší, zocelenejší, inšpirovaní a inovatívnejší ako kedykoľvek predtým?
  - › Poučme sa z histórie, majme otvorené oči a pozerajme sa na svet okolo seba, prebudme v sebe vášeň pre to, čo robíme a nechajme sa viesť silnou a inšpiratívnou víziou...



# UDRŽATEĽNOSŤ AKO ZÁKLAD FUNGOVANIA

---

- OOCR sa musia naučiť fungovať tak, aby ich činnosť bola dlhodobo udržateľná.
- Dá sa, ak rozpočty týchto organizácií nie sú závratné a komunita veľakrát nevidí a nechápe benefity spoločného postupu?
- Odpoveď je vo všetkých predchádzajúcich minútach
- Ale predovšetkým musíme sa začať správať oveľa zodpovednejšie
- Rok 2012 je rokom apokalypsy podľa rôznych prorokov, náboženstiev a vedcov...Čo by malo túto apokalypsu spôsobiť? Super sopka? Epidémia moru? Asteroid? Kométa? Antikrist? Globálne oteplenie? Nukleárny konflikt?
- Nešpekulujme, podľa mňa bude rok 2012 rokom, keď môžeme očakávať transformáciu politikov, organizácií a všetkých našich firiem smerom k vyššej zodpovednosti voči spoločnosti a tiež smerom k nášmu životnému prostrediu.....





[a.bobovnický@imp-consulting.sk](mailto:a.bobovnický@imp-consulting.sk)

[a.bobovnický@gmail.com](mailto:a.bobovnický@gmail.com)

