



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Bakalářská práce

Podniky služeb a možnosti spolupráce v destinaci

Vypracovala: Dominika Květoňová
Vedoucí práce: Ing. Petr Janeček

České Budějovice 2018

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dominika KVĚTOŇOVÁ**
Osobní číslo: **E14251**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Podniky služeb a možnosti spolupráce v destinaci**
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Analýza současné situace v oblasti spolupráce podniků služeb ve vybrané destinaci. Vyhodnocení nedostatků a bariér ve spolupráci. Identifikování příležitostí ke spolupráci. Návrh systému spolupráce.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury
2. Situační analýza vybrané destinace
3. Popis hlavních stakeholderů v destinaci
4. Analýza současného stavu spolupráce v destinaci
5. Syntéza získaných informací
6. Návrh na systém řízení spolupráce v destinaci

Rámcová osnova:

I. Úvod. Cíl práce. 2. Literární rešerše. 3. Metodika. 4. Řešení a výsledky (diskuze). 5. Závěr. I. Summary a keywords v anglickém jazyce. II. Seznam použitých zdrojů. III. Seznam obrázků a tabulek. IV. Seznam příloh. V. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


Bieger, T. (2008). *Management von Destinationen.* München: Oldenbourg.
Foret, M. (2013). *Cestovní ruch v regionálním rozvoji.* Brno: Mendelova univerzita v Brně.
Nejdl, K. (2011). *Management destinace cestovního ruchu.* Praha: Wolters Kluwer.
Palatková, M. (2011). *Marketingový management destinací.* Praha: Grada Publishing.
Tittelbachová, Š. (2011). *Turismus a veřejná správa.* Praha: Grada Publishing.
Youcheng, W., & Pizam, A. (2011). *Destination marketing and management: Theories and applications.* Wallingford, Oxfordshire, UK: CABI.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Janeček**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání bakalářské práce: **11. ledna 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2017**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Selská 13 (26)
370 05 České Budějovice


Ing. Viktor VOJTKO, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 11. ledna 2016

Prohlášení:

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích

Květoňová Dominika

Poděkování:

Touto cestou bych mockrát poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Petru Janečkovi za jeho odbornou pomoc a ochotu, zapůjčení knih, rady, a především za trpělivost, které vedly ke zpracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat mé rodině a přátelům za jejich trpělivost a podporu po celou dobu bakalářského studia

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární rešerše	4
2.1	Vývoj definice cestovního ruchu	4
2.2	Podnik a podnikání	4
2.3	Podniky služeb (infrastruktura)	5
2.4	Destinace	6
2.5	Destinační management.....	7
2.6	Princip 3K.....	8
3	Kooperace	10
3.1	Vývoj spolupráce	10
3.2	Aktéři cestovního ruchu.....	12
3.3	Překážky ve spolupráci	13
4	Partnerství v marketingovém řízení	14
4.1	Vznik partnerství	14
4.2	Důvody vzniku partnerství	14
4.3	Principy partnerství.....	15
5	Sociometrie	16
5.1	Analýza sociálních sítí.....	16
6	Metodika práce.....	19
6.1	Cíl práce.....	21
7	Vlastní práce	22
7.1	Situační analýza destinace Nepomuk	22
7.2	SWOT analýza destinace.....	23
7.3	Představení Angusfarmy.....	26
7.4	Stakeholders.....	27
7.5	Rozhovor se stakeholders	29
7.6	Zpracování získaných údajů	30
8	Diskuze a návrhy na zlepšení.....	39
8.1	Shrnutí výsledků	39
8.2	Návrhy na zlepšení	40
9	Závěr	42
	I. Summary a keywords.....	43

II. Seznam použitých zdrojů	45
III. Seznam obrázků, tabulek a grafů	1
IV. Seznam příloh.....	2
V. Přílohy.....	3

1 Úvod

Tématem bakalářské práce jsou podniky služeb a možnosti spolupráce v destinaci. Spolupráce neboli kooperace je založena na společných cílech a je velmi důležitá. Při spolupráci je také nedílnou součástí důvěra, podpora a také především komunikace mezi partnery. Důsledkem spolupráce je vylepšování sociálních vztahů a přinášení větší efektivity.

Spolupráce je v dnešní době hyperkonkurence obzvláště v cestovním ruchu velmi důležitá. Kotler (2012) uvádí že: *„Jedním z megatendů pro rok 2023 je rostoucí spolupráce mezi soukromým a veřejným sektorem.“*

Hlavní cílem této práce je zanalyzovat současnou situaci v oblasti spolupráce podniků služeb ve vybrané destinaci. Pro dosažení tohoto cíle bude nutná realizace dotazníkového šetření, které bude zkoumat spolupráci stakeholderů.

Předložená práce se zabývá spoluprací podniku Angusfarm, který se nachází v Soběsukách. Angusfarm nabízí nejen stravování ale i ubytování a pořádání společenských akcí ve své stodole. Tento podnik byl vybrán z důvodu odlišnosti od jiných podniků v okolí. Hlavním důvodem jsou především produkty z vlastní farmy a spolupráce s menšími farmáři v okolí. Práce zjišťuje, s jakými subjekty spolupracují a čím se liší od ostatních subjektů. Z analýzy je zřejmé, jaký stakeholder je atraktivní a který z nich má největší vliv.

Bakalářská práce začíná vysvětlením odborných termínů, které souvisejí s tématem. Od vývoje cestovního ruchu, včetně podniku a podnikání. Dále zde bude vysvětlen pojem destinační management a rozdíl mezi spoluprací a partnerstvím, což bude předmětem výzkumu. Poslední část se zaměřuje vysvětlením, jakým způsobem, jakou metodou bude výzkum prováděn.

V praktické části bude analyzována spolupráce získané dotazníkovým šetřením prováděný, jak tváří v tvář, tak i telefonicky a prostřednictvím e-mailu. Na základě vyplněných dotazníků bude představen již vytvořený sociogram. Následně proběhne zhodnocení celého výzkumu a návrhy na vylepšení spolupráce. Vylepšení se bude především týkat důvěry, znalostí a zkušeností. Budou představeny dva návrhy, jak zlepšit důvěru mezi subjekty. Dalším návrhem bude, jak zlepšit znalosti a zkušenosti na základě pořádání kvalifikačních kurzů pro své zaměstnance.

2 Literární rešerše

Vzhledem k cíli bakalářské práce je vhodné vymezit terminologické kategorie, kterými jsou cestovního ruchu, destinačního managementu, spolupráce a sociometrie.

2.1 Vývoj definice cestovního ruchu

Pojetí cestovního ruchu už bylo vytvořeno v meziválečném období. První charakteristiku cestovního ruchu uvedl v roce 1923 Simmel (in Nejd, 2011), který chápal cestovní ruch jako vztahovou kategorii a zakládal své pojetí na vzájemných vztazích návštěvníků místa a místního obyvatelstva. S novým pojetím přichází v roce 1939 Poser (in Nejd, 2011), který definuje cestovní ruch jako lokální nebo územní nahromadění cizinců s přechodným pobytem, které vyvolává vznik vzájemných vztahů mezi cizinci, domácím obyvatelstvem a na druhou stranu mezi místem a krajinou. Bere poprvé v úvahu vliv cestovního ruchu na životní prostředí.

Zásadní zlom nastal v roce 1942, kde Hunziker a Krapf (in Kotlíková, 2013) uvádí novou definice, která považuje za cestovní ruch souhrn vztahů a jevů, které vyplývají z pobytu na cizím místě, přičemž cílem pobytu není trvalé usídlení nebo výdělečná činnost.

Oficiální definice cestovního ruchu byla přijata na konferenci, světovou organizací cestovního ruchu (WTO v dnešní době UNWTO), která zní: „*Cestovní ruch je činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa mimo její obvyklé prostředí, a to na dobu kratší, než je stanovena, přičemž hlavní účel její cesty je jiný, než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě*“ (Conferece Resolutions WTO. Madrid, 1991).

I když není definice UNWTO přijímaná a některými je i kritizována, jedná se nejen o definici odsouhlasenou a přijatou představiteli všech členských států. Tato definice jako jediná reflektuje specifika cestovního ruchu, která nebyla v předchozích definicích vyjádřena. Jedná se především o formy trvalého pracovního poměru, obchodní a kongresový turismus a je proto ve srovnání s předcházejícími definicemi kvalitnější (Nejd, 2011, s. 17).

Později se Dohnal (1965, s. 8) snažil prosadit nový přístup, jako formu uspokojení lidských potřeb. Dohnalova definice zní: „*Cestovní ruch je formou uspokojení potřeb osob v oblastech rekreace, turistiky, kultury, pokud k němu dochází mimo běžné prostředí a ve volném čase obyvatelstva.*“

2.2 Podnik a podnikání

Podle občanského zákoníku (§ 5) je podnik věc hromadná. Podnikem lze také rozumět jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání (Business center, 1998).

Srpová a Řehoř (2010, s. 35) charakterizují podnik jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy.

V literatuře se setkáváme s různými definicemi podniku, Gutenberg (in Srpová & Řehoř, 2010, s. 35) charakterizuje podstatu podniku třemi všeobecnými znaky a třemi specifickými znaky. Mezi všeobecné znaky řadí: kombinace výrobních faktorů, princip hospodárnosti a princip finanční rovnováhy. Přičemž princip ziskovosti, autonomie a soukromého vlastnictví zařazuje mezi specifické znaky.

Obchodní zákoník (§ 2) charakterizuje podnikání jako soustavnou činnost, která je prováděna samostatně podnikatelem vlastním jménem, na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku (Business center, 1998).

Vebr (2008, s. 15) uvádí, že pojem „podnikání“ v posledních 15 letech zcela zdomácněl. Nicméně jeho interpretace není tak jednoduchá. Existuje několik pojetí, které ho vysvětlují:

- Ekonomické pojetí – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a aktivit, aby se zvýšila původní hodnota. Jedná se o dynamický proces, který vytváří přidanou hodnotu.
- Psychologické pojetí – podnikání je motivována činnost potřebná něco získat, vyzkoušet si něco a něco si splnit.
- Sociologické pojetí – podnikání je vytváření blahobytu, pracovních míst a příležitostí.
- Právnícké pojetí – definice podnikání uvedena z obchodního zákoníku (§ 2).

Na základě výzkumu, byly stanoveny tři základní pojetí podnikání:

1. podnikání jako proces neboli činnost, jejímž smyslem je vytvoření něčeho navíc, nové hodnoty, které mohou mít finanční neb nefinanční formu,
2. podnikání jako přístup neboli metoda, která má charakter kompetence, tj. způsob nebo dimenze chování člověka,
3. podnikání jako hodnotová orientace, která představuje typickou strukturu hodnot a postojů (Srpová & Řehoř, 2010, s. 19).

2.3 Podniky služeb (infrastruktura)

Páskové a Zelenka (2002) definují materiálně-technickou základnu cestovního ruchu jako souhrn hmotných prostředků, které slouží k realizaci účasti, tvorbě a služeb pro účastníky. Termín *materiálně-technická základna* se dnes již běžně nepoužívá. Místo staršího označení se dnes používá pojem infrastruktura cestovního ruchu. Pod infrastrukturou cestovního ruchu si představíme dopravní infrastrukturu, ubytovací a stravovací zařízení, cestovní kanceláře a agentury, zábavní průmysl (Pásková & Zelenka, 2002, s. 171.).

Stravovací služby v cestovním ruchu uspokojují potřebu hladu a žízně, lze je uspokojit naturální výrobou či spotřebou, individuálním nákupem, přípravou v domácnosti a ve společném stravování. Mezi hostinské provozovny zařazujeme: restaurace, bary.

Ubytovací služby slouží k přenocování v destinaci. Ubytovací služby jsou charakterizovány jako služby neskladovatelné. To znamená, pokud nemáme využity všechny kapacity, dochází ke ztrátě (Ryglová, 2005, s. 23).

Funkcí cestovních kanceláří je tvorba produktu cestovního ruchu a prodej těchto produktů je jen součástí jejich činností, skládá do balíčků různé služby, vymýšlí a zpracovává zajímavé trasy, zajišťuje fungování zájezdu a vypočítává cenu. Cestovní kancelář podniká na základě živnosti koncesované. Přičemž cestovní agentura je zprostředkovatel, jehož hlavní funkce spočívá v realizaci produktu vytvořeného cestovní kanceláří a podniká na základě volné živnosti (Beránek, 2013, s. 186).

2.4 Destinace

Destinace představuje geografický prostor, který si účastník cestovního ruchu volí jako cílové místo pobytu. Destinaci je možné charakterizovat také jako cílovou oblast v daném regionu, která je typická výjimečnou nabídkou atraktivit cestovního ruchu s určitou úrovní infrastruktury. V širším slova smyslu jsou destinace cestovního ruchu představovány jako regiony, typické velkou koncentrací atraktivit cestovního ruchu zejména s rozvinutými službami a jsou spojeny s velkou koncentrací návštěvníků cestovního ruchu (Hesková, 2013, s. 69).

Destinaci cestovního ruchu lze rozlišovat podle typu destinace. Podle Páskové a Zelenky (2002) rozlišujeme jedenáct destinačních typů: lázeňský, přírodní, příbřežní, venkovský, městský, romantizující, horský, poutní, rekreační, příhraniční, atrakční.

Destinace cestovního ruchu je také definována jako místo s vhodnými atraktivitami ve spojitosti se zařízením a službami cestovního ruchu, které si účastník zvolil pro návštěvu. Tuto definici uvádí i World Tourism Organisation.

Destinace vznikají z regionů s pevným potenciálem cestovního ruchu tvořených dostatkem ubytovacích kapacit, podniků infrastruktury, cestovními kanceláři, informačními centry a dalšími podnikatelskými i nepodnikatelskými subjekty v oblasti služeb (Foret, 2013, s. 69).

Destinaci cestovního ruchu lze pokládat za komplexní produkt, který je složen z více produktů, také ho lze považovat za kolektivního výrobce. Destinaci pokládáme za sociálně kulturní jednotku, která obsahuje dvě složky fyzickou a nehmotnou složku. Do fyzické složky

zařazujeme geografickou lokalitu a fyzickou charakteristiku. Nehmotnou složku tvoří lidé a historie destinace (Jakubíková, 2012, s. 37).

2.5 Destinační management

Management destinací je proces vytváření a řízení silných, tržně orientovaných a systémově řízených destinací. Destinační management je soubor řídicích opatření a nástrojů, které jsou používány v oblastech: plánování, organizování, marketingové komunikaci a rozhodovacích procesů. Nejvýznamnějším prvkem managementu destinace je vysoká míra spolupráce jednotlivých subjektů účastnících se na řízení destinace. Partneři, kteří spolu spolupracují, koncentrují své síly na společný rozvoj klíčových obchodů a akceptují formy vzájemné spolupráce a přizpůsobují se strategickému řízení v dané destinaci. Spolupráce může být založena na principu tzv. networkingu. Networking znamená vytváření kooperačních sítí mezi aktéry veřejného, privátního sektoru a zapojení občanů do řízení územního rozvoje (Foret, 2013, s. 72).

Podle Holešinské (2007) spolupráce subjektů probíhá zpravidla na třech úrovních, a to mezi podnikatelskými subjekty, mezi veřejnoprávními subjekty a spolupráce nazývaná Public Private Partnership (PPP), což je spolupráce mezi veřejnoprávními a soukromými subjekty.

Management destinace je vytvářen organizační strukturou, která je budována z hlediska věcného a prostorového. Ve věcné rovině se jedná o lokální a regionální turistické organizace, které mohou mít různou podobu: spolky, sdružení a destinační organizace. V prostorové rovině jde o vymezení fungujících turistických destinací, marketingových turistických regionů a oblastí (Foret, 2013, s. 72).

Mezi přínosy destinačního managementu zařazujeme:

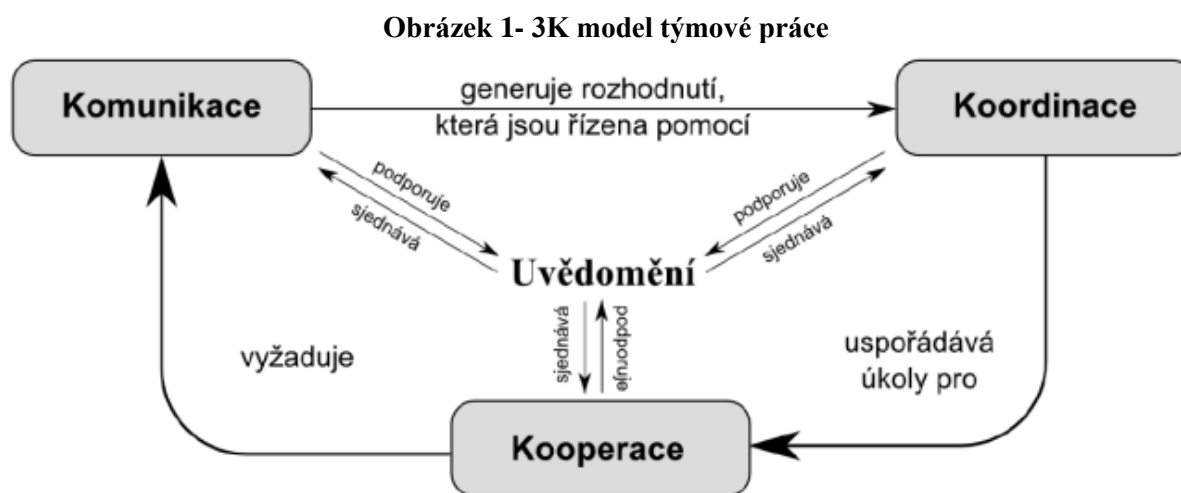
- systematický, harmonický a komplexní vývoj,
- optimální využití přírodních a kulturních zdrojů,
- zlepšení komunikace mezi zainteresovanými aktéry cestovního ruchu,
- možnost subjektů se zapojit do aktivit cestovního ruchu,
- lepší porozumění problematice cestovního ruchu,
- posílení efektivního marketingu,
- zvýšení kvality turistických produktů,
- zvýšení podpory ze strany místních obyvatel,
- minimalizace negativních dopadů cestovního ruchu.

V praxi občas dochází k zaměňování dvou pojmů, a to mezi destinačním managementem a destinační společností. Přičemž destinační management označuje formu řízení destinace

a společnost je pak subjekt, který destinační management provádí. Za destinační společnost si můžeme představit instituci či společnost (Hospodářská komora České republiky, 2009, s. 7)

2.6 Princip 3K

Aby řízení destinace probíhalo účinně a efektivně, je třeba používat tzv. princip 3K (obrázek č. 1). Tento princip vychází z modelu týmové spolupráce, který lze uplatnit na jakoukoliv činnost ve firmě. Mezi základní principy patří: komunikace, koordinace a kooperace. Holešinská (2010) uvádí že: „*Destinační management představuje specifickou formu řízení, která spočívá v procesu založeném na kooperaci mezi jednotlivými zainteresovanými subjekty cestovního ruchu (poskytovateli služeb) a na koordinaci v oblasti plánování, organizování a rozhodování v destinaci (princip 2K). Klíčovým faktorem úspěšné realizace destinačního řízení je vzájemná komunikace (princip 3K).*“



Zdroj: Juhaňák, 2011

Obrázek č. 1 nám zobrazuje, že ze začátku je potřeba komunikace. Pomocí, které jsou definovány cíle a určeny úkoly. Během komunikace jsou **generována rozhodnutí** o tom, kudy se bude projekt ubírat a kam se bude orientovat. Tato rozhodnutí jsou následně řízena v rámci koordinace.

Cílem koordinace je **uspořádání úkolů** pro následující kooperaci. Během koordinace se definované úkoly uspořádají tak, aby následovaly v potřebném pořadí, byly úspěšně dokončeny ve správný čas a provedeny příslušnými lidmi.

Jakmile jsou úkoly rozděleny, může začít kooperace jednotlivých členů týmu na jejich úspěšném plnění. Čím vyšší je složitost úkolu, nebo čím více nečekávaných událostí proběhne během kooperace, tím více je **vyžadována** další komunikace v rámci týmu. Tak začíná další cyklus všech tří složek (Juhaňák, 2011, s. 13). Následně budou představeny jednotlivé složky modelu 3K.

Komunikace

Princip komunikace je založen na přenosu nějakého druhu zprávy, která obsahuje určité informace. Informace může být předávána přes formální nebo neformální kanály. Komunikace zahrnuje následující kategorie

- Formální komunikace – plány, dokumenty, dopisy, hodnocení.
- Neformální komunikace – připomínky, konverzace, e-maily, telefony.
- Technická komunikace – projektově a výrobně specifické informace.
- Osobní komunikace – informace, které nejsou oficiálně spojované s projektem.

Využívání všech kanálů přispívá k celkové soudržnosti a vytváření důvěry v týmu. Pokud v komunikaci dochází k chybám, managementu to přináší ohromující náklady. Proto je velmi důležité, aby komunikace byla velmi úspěšná (Odcházel, 2007, s. 115).

Koordinace

Princip koordinace zajišťuje, aby veškeré činnosti prováděné destinační společností byly optimálně ve vzájemné shodě a nedocházelo k duplicitě činností. Koordinováním aktivit vznikají synergické efekty. Na základě efektů dochází k efektivnějšímu využívání finančních prostředků, zavádění nových metod řízení a managementu jakosti, vznikají výnosy z rozsahu (Holešinská, 2017, s. 24).

Vystoupil (2007) udává, že destinační management představuje specifickou formu řízení. Mezi hlavní principy řízení zařazujeme kooperaci (spolupráci) mezi jednotlivými subjekty a koordinaci v oblasti plánování a rozhodování v destinaci. Princip koordinace optimalizuje činnosti, aby nedocházelo k duplicitě činností a tím i k neefektivnímu procesu řízení.

Podle Biegera (2013) důležitým krokem v podnikovém modelu je koordinační model. Existují tři různé koordinační modely: trh, spolupráce a hierarchie.

Základní fáze v procesu koordinace:

1. Pre-artikulace je první fáze v procesu koordinace. Vyžaduje stanovení či identifikování cílů, následnou transformaci do úkolů, zadání úkolů konkrétním lidem.
2. Řízení je proces mezi pre-artikalací a post-artikulací. V této fázi musí být řízeno, jaké úkoly mají být prováděny, aby byla zachována jejich vnitřní souvislost.
3. Post-artikulace je závěrečná fáze, která přichází poté co jsou úkoly splněny. Týká se především vyhodnocení úkolů (Juhaňák, 2011, s. 15.)

Kooperace

Posledním principem je kooperace, která bude probrána v následující kapitole č. 3.

3 Kooperace

Kooperace – neboli spolupráce, a komunikace jsou v destinačním managementu základní podmínkou pro jeho fungování. Kooperace se subjekty se musí naučit (Hesková, 2006, s. 164). Nejdler (2011) uvádí, že spolupráce nemůže fungovat bez motivace ke spolupráci. To znamená, že je to výhodné pro všechny zúčastněné. Základní podmínkou úspěchu je jasnost, jednoznačnost, srozumitelnost a jednoduchost vazeb. Spolupráci mezi podnikatelskými subjekty člení na: stejnorodé, různorodé a různé obory.

Podle Jakubíkové (2009) lze spolupráci považovat za součinnost dvou či více subjektů, které se podílí na rozvoji cestovního ruchu či na poskytování služeb. Mezi poskytovateli služeb existuje konkurence, ale velkou předností by měla být především spolupráce. Velmi dobrým příkladem je zájezd, jelikož zde musí dojít ke spolupráci cestovní kanceláře s různými dopravci, ubytovacími a stravovacími zařízeními apod.

Bieger (1998) rozlišuje čtyři základní možnosti kooperace subjektů v destinaci:

- Horizontální kooperace – se nachází mezi subjekty stejného oboru k dosažení výhod díky úsporám z rozsahu.
- Vertikální kooperace – se nachází mezi subjekty různých odvětví, jejím cílem je optimalizace časové náročnosti, úrovně nákladů vztažené k dosažené kvalitě na základě úspor z rozsahu a konkurenčních výhod.
- Laterální kooperace – přes hranice odvětví s cílem výměny strategických zdrojů např. přístup na trhy.
- Využití heterogenních efektů aglomerací – vzniká díky prostorové koncentraci různých aktivit.

Hesková (2004) uvádí, že podmínkou pro fungování partnerství a kooperace je výběr činností či produktů, ve kterých si subjekty nekonkurují, ale naopak se vzájemně doplňují. Smyslem kooperace je nabízet komplexní destinační produkty, sdružovat finanční prostředky pro možnost ucházet se o grantové podpory.

3.1 Vývoj spolupráce

V oblasti řízení cestovního ruchu lze vývoj spolupráce rozdělit do tří fází. První fáze se nazývá sdružení za zlepšení destinace. Tato fáze vznikla ve vyspělých destinacích v 60. letech 20. století. Hlavní činností byla reklama a propagace. Druhá fáze vznikla v 70. - 80. letech 20. století pod názvem regionální organizace cestovního ruchu. Hlavní činností pro ni, byly: propagace a prezentace destinace, informační a servisní služby pro region, dominance místních organizací,

rozvoj regionální nabídky. Poslední fáze se nazývala destinační management, která vznikla 90. letech 20. století. V této fázi dochází ke strategickému řízení, existují zde i silné vazby mezi kooperujícími subjekty, orientace je zaměřena na kvalitu a značku, regionální rezervační systémy (Srb, 2003, s. 7).

Na základě poznatků a zkušeností z vývoje spolupráce byly identifikovány tři vývojové fáze (viz. Tabulka č. 1). Fáze se odlišují ve způsobu organizace spolupráce a ve formách spolupráce. První fáze započala v 60. letech minulého století a nazývala se budovací fáze. Po organizační stránce se projevovala zakládáním sdružením pro reklamu a propagaci. Forma spolupráce se odehrávala na formě propagace - pořádaly se propagační a marketingové akce, veletrhy.

Snahou druhé tzv. růstové fáze bylo zapojit do činnosti různé subjekty cestovní ruchu, cestovní ruch v tomto období zažil rozvoj a konjunkturu. Organizace si uvědomily, že klíčovým nástrojem rozvoje cestovního ruchu je strategie. V této fázi nešlo pouze o propagaci ale o rozvinutější a komplexnější činnosti jako podpora prodeje a organizace informačních a servisních služeb. Organizace musely začít reagovat na otázku vlivu cestovního ruchu na životní prostředí či na domácí obyvatele.

Nejvyzrálejší formou spolupráce je destinační management. Tato fáze se vyznačuje strategickým řízením a silnými vazbami mezi kooperujícími subjekty. Jejich vazby jsou založeny především na dlouhodobě budovaných vztazích a silné vzájemné důvěře (Holešinská, 2007, s. 39).

Tabulka 1 - Vývoj spolupráce v oblasti cestovního ruchu

Budovací fáze 60. léta 20. století	Růstová fáze 70.-80. léta 20. století	Koncentrační fáze 90. léta 20. století
Organizace spolupráce		
Reklamní spolky a sdružení	Lokální (regionální) organizace cestovního ruchu	Organizace destinačního managementu
Formy spolupráce		
Jednoúčelová spolupráce	Strategické partnerství	Destinační management
<ul style="list-style-type: none"> • Společné propagační materiály • Účast na veletrzích • Organizování kulturních akcí 	<ul style="list-style-type: none"> • Zapojování subjektů do činnosti • Tvorba strategie • Podpora strategie 	<ul style="list-style-type: none"> • Tvorba rozvojové a marketingové strategie • Kooperace subjektů • Řízení aktivit

Zdroj: Holešinská, 2007, s. 40

3.2 Aktéři cestovního ruchu

- Veřejný sektor

Do veřejného sektoru zařazujeme vlastníky zařízení, jakými jsou například divadla a galerie, která jsou obvykle subvencovaná. Důvodem subvence je, že taková zařízení jsou nezbytnou součástí kulturního života dané oblasti, a proto musí být v provozu i když jsou ztrátová (Horner a Swarbrooke, 2003, s. 328).

Mezi nejdůležitější činnosti institucí veřejného sektoru je poskytování služeb místním obyvatelům a naplňování veřejného zájmu. V rámci řízení území se jedná především o procesy plánování, rozhodování a kontroly. Veřejný sektor je nedílnou součástí v budování a udržování infrastruktury cestovního ruchu (Vystoupil, 2007, s. 19).

Podle Ryglové (2011) do veřejného sektoru zahrnujeme státní instituce a samosprávu. Pod pojmem státní instituce si představíme: ministerstva, CzechTourism, horskou službu apod. Do samosprávy zahrnujeme: kraje, města, obce.

- Soukromý sektor

Soukromý sektor tvoří podnikatelské subjekty, které nabízejí široký sortiment služeb a produktů cestovního ruchu. Tento sektor je především tvořen malými a středními podnikatelskými subjekty. Do soukromého sektoru se řadí hoteliéři a provozovatele pohostinských zařízení, cestovní kanceláře a agentury, tour operátoři, dopravci atd. (Holešinská, 2017, s. 23.)

Podle Hornera (2003) se v soukromém sektoru nachází organizace na trhu nebo v odvětví, které vlastní jednotlivci nebo skupiny jednotlivců a jsou motivovány obchodními cíli.

- Dobrovolný sektor

Tento sektor zahrnuje organizace typu zájmových sdružení či asociací, které mohou svojí právní formou patřit, jak mezi veřejnoprávní, tak soukromoprávní instituce (Holešinská, 2007, s. 23).

Mezi dobrovolný sektor zařazujeme organizace jako Asociace turistických informačních center ČR, Asociace cestovních kanceláří České republiky, Svaz obchodu a cestovního ruchu apod. (Vystoupil, 2007, s. 20)

- Místní obyvatelstvo

Foret a Foretová (2011), Holešinská (2007) považují místní obyvatelstvo za velmi důležitý sektor. Proto je velmi důležité s rezidenty projednávat, navrhovat plány a brát v potaz jejich připomínky a názory. Jelikož zahraniční návštěvníci jsou jiného názoru než místní obyvatelé.

3.3 Překážky ve spolupráci

Holešinská (2007) rozlišuje dvě základní příčiny překážek, na vnitřní a vnější. Příčiny vnitřní vznikají v samotné destinaci, a to mezi samotnými aktéry cestovního ruchu. Je to především ovlivněno jejich postoji a činnostmi. Přičemž vnější příčiny jsou způsobeny externími faktory, které nelze zabránit a ani ovlivnit.

Wang, Hutchinson, Okumus a Naipaul (2013) také definují hlavní důvody, které stojí jako překážky ve vzájemné spolupráci aktérů jak uvnitř destinace, tak i mezi destinacemi navzájem. Je velmi důležité, aby si řídicí pracovníci uvědomili tyto problémy a přijali opatření na jejich důsledky. Autoři nerozdělují příčiny na vnitřní a vnější, avšak uvádí stejné nebo velmi podobné problémy.

Podle Holešinské (2007) mezi vnitřní příčiny zařazujeme:

- Nedostatečná důvěra – vzniká z nepochopení především toho, že se nejedná o konkurenci, ale o partnerství.
- Nedostatek znalostí, zkušeností, vědomostí.
- Nedostatek dostupných zdrojů.
- Nerovnost partnerů.
- Neochota pracovat.

Vnější příčiny:

- Politické prostředí – výrazně ovlivňuje činnost destinační společnosti a jednotlivých aktérů cestovního ruchu. Problémy s politickým prostředím, lze členit do 3 skupin: legislativa, institucionální uspořádání a postavení destinační společnosti.

4 Partnerství v marketingovém řízení

Partnerství je nejčastěji spojované spíše s partnerstvím v mezilidských vztazích, avšak jeho užití je stále širší a přesahuje jak do ekonomické, sociální a také i do komunikační oblasti. Partnerství je vztah, který se na rozdíl od přátelství neorientuje k osobnosti partnera ale ke společnému cíli. Cílem je účast nebo sdílení v nějakém podnikání či povolání, zájmu a úkolu s vysokou mírou vzájemné závislosti a potřeby kooperace (Palatková, 2011, s. 150).

Jednotlivé subjekty jednají jako partneři, nikoli jako konkurenti nebo rivalové. Vzájemně spolupracují, vypomáhávají si a vycházejí si vstříc. Partnerství bývá také někdy označováno jako aliance. V rámci partnerské spolupráce podnikatelé hledají prospěšná a výhodná řešení nejrůznějších překážek při poskytování služeb zákazníkům (Foret & Foretová, 2013, s. 42)

4.1 Vznik partnerství

Získání partnerů je dlouhodobý proces, jelikož partnerství vychází ze vzájemné důvěry, která se vytváří několik let. Podstatná je i oboustranná komunikace mezi partnery. Nejprve je třeba oslovit všechny významné aktéry cestovního ruchu v destinaci tak, aby byla zastoupena jak soukromá, tak veřejná sféra. Především se nesmí jednat o nátlakovou akci, protože partnerství je založeno na dobrovolnosti. V další fázi je důležité si ujasnit, jakých cílů chtějí jednotlivý partneři dosáhnout (Kubová, 2012, s. 66)

Vznik partnerství vede ke snížení nákladů anebo ke zvýšení hodnoty destinace pro zákazníka. Partnerství vzniká, protože žádný ze subjektů neumí všechno, a tak je potřeba spojovat silné stránky a schopnosti aktérů. Při tvorbě partnerství jde především o tok finančních prostředků, rozložení rizik mezi partnery a rozdělení následného profitu. Partnerství je založeno na spolupráci ale také i na partnerství, kooperaci a součinnosti (Palatková, 2011, s. 152).

4.2 Důvody vzniku partnerství

Hlavními důvody vzniku partnerství jsou především ekonomické důvody, poskytování lepších služeb a vyšší hodnoty pro klienta. Ekonomické důvody si lze představit jako úspory z rozsahu, úspory z dosahu, efektivnost a účinnost rozpočtu.

Důvody vzniku partnerství:

1. Splnění cílů a naplnění záměrů politiky destinace.
2. Podpora prodeje (rodinné pasy, karty destinací).
3. Možnost ovlivňovat procesy v destinaci a rozhodovat v jednotlivých institucích.
4. Zvýšení vyjednávací síly a tím i zlepšení vyjednávací pozice.
5. Přístup k finančním prostředkům (granty, dotace).

6. Nabídka širšího a provázaného sortimentu zboží a služeb.
7. Lepší uspokojení potřeb návštěvníků ale i rezidentů.
8. Zajištění komunikačního mixu pro celou destinaci z veřejných rozpočtů.
9. Získání know-how partnerů, výměna zkušeností.
10. Vytváření netradičních přístupů a řešení problémů.
11. Sjednocení marketingové (komunikační) strategie dané destinace (Palatková, 2011, s. 152).

4.3 Principy partnerství

Platné principy fungování partnerství nelze stanovit, ale za základní principy považujeme:

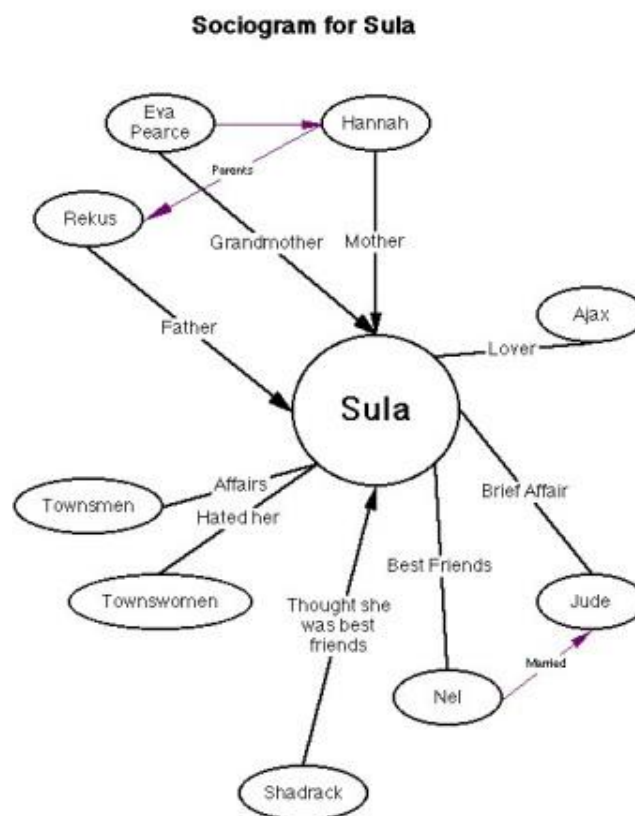
- A) Konceptnost, jedná se o plnění cílů vycházejících z politik, koncepcí strategií či plánů.
- B) Kooperace, která vychází z dobrovolnosti a udržování aktivní spolupráce nejen v rámci partnerství ale i s dalšími subjekty stojící mimo, závisí na důvěře a vzájemné odpovědnosti.
- C) Komunikace, která je založená na vnitřním systému komunikace, a i na přijímání kritiky.
- D) Kreativita, která je založená na řešení problému, na tvorbě produktů, marketingové kampaně.
- E) Koordinace, která je založená na rozdělení rolí, vysvětlování a rozhodování, respektování názorů ostatních partnerů
- F) Komparace, která využívá metody srovnávání, zejména benchmarkingů výsledků (porovnává data, jako jsou zisk, obrat, produktivita) nebo postupů a procedur, dále si zakládá na neustálém vzdělávání a sbírání informací.
- G) Koncentrace, která vydrží splnit stanovené cíle i společnou alokaci finančních a ostatních zdrojů.
- H) Komplexnost, která znamená zvážení a posouzení všech přínosů, nákladů i rizik partnerství v jeho vzniku a rozvoji (Palatková, 2011, s. 153).

5 Sociometrie

Sociometrii lze charakterizovat jako jednu z technik sociologického výzkumu, která umožňuje měření a vyjadřuje kvalitu a kvantitu lidských vztahů. (Schneider, 1973, s. 81).

Tato metoda se zabývá strukturou neformálních vztahů ve skupině. K odhalení používá několik technik, mezi nejpoužívanější zařazujeme sociometrický test. Mezi další techniky zařazujeme: seznámení, test vzájemných působení, test rolí, sociodrama, psychodrama, test spontánnosti, živé noviny, terapeutický film a studium v přirozené situaci (Čichovský, 2006, s. 18).

Obrázek 2 - Sociogram



Zdroj: Wordpress, 2016

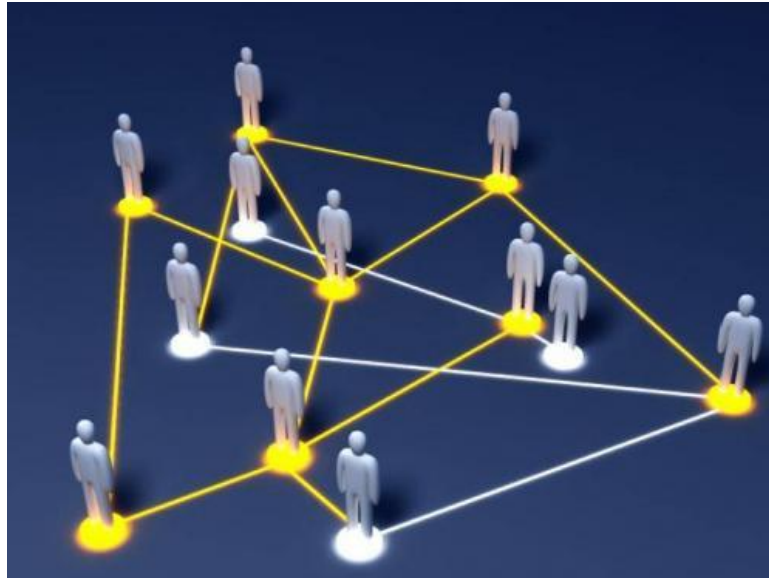
Sociometrie je nejznámější metodou analýzy sociálních sítí. Autorem je Jacob Levy Moreno, který, sociometrii založil původně pro potřeby skupinové psychoterapie. Cílem je zmapovat všechny vzájemné vztahy a rozdělit je na pozitivní a negativní volby. Grafickým výstupem sociometrie je sociogram (ManagementMania, 2015).

5.1 Analýza sociálních sítí

V rámci cestovního ruchu, analýza sociálních sítí je logická a přináší řadu užitečných výsledků pro analýzu cílů a organizaci cestovního ruchu. Analýza poskytuje vizualizaci a konceptualizaci a analýzu složitých vztahů (Scott, 2008, s. 3).

Analýza sociálních sítí je podmíněna rozbořením sociální kultury. Sociální síť představuje sociální vztah mezi třemi a více lidmi a interakce z nich vzešlá s určitými omezeními a šancemi. Emirbayer (1994) a Goodwin (1448) uvádí, že síť je skupina sociálních vztahů nebo sociálních vazeb mezi skupinou aktérů, které se navzájem propojují. V sociálních sítích se často jedinec označuje za aktéra (Buštíková, 1999, s. 193).

Obrázek 3 - Sociální síť



Zdroj: Inflow, 2008

Mitchell (1969) charakterizuje síť jako specifický typ vztahů, která spojuje určitou definovanou skupinu osob, objektů anebo událostí. Tyto soubory osob, objektů nebo událostí, na kterých je definována síť, se nazývají aktéři (actors) nebo uzly (Scott, 2008, s. 2).

Analýzu sociálních sítí, lze použít:

- při výzkumném fungování rodin a příbuzenských svazků,
- při studiu sítí v pracovním prostředí nebo při výzkumu, jak lidé hledají zaměstnání,
- při výzkumu sociální opory, kterou tvoří lidé uvnitř rodiny, sousedů, přátel, známých a spolupracovníků poskytující pomoc či podporu při výzkumu skupin přátelství,
- **při analýze komunit nebo společenství v lokalitách, při výzkumu vztahů mezi organizacemi, firmami nebo formálními institucemi.**

V současné době je analýza značně matematizována a data jsou zpracovávána počítačovými programy. K analýze sociálních sítí slouží relační data, která se uspořádávají do sociogramů a matic. Pod pojmem relační data si lze představit kontakty, vazby a spojení dvou jedinců. Základní matice obsahuje zjištění, s kým je každý jednotlivý aktér spojen nebo nespojen. Podle Scotta (1991) diagramy, které znázorňují spojení mezi body, jsou v grafu znázorněny šipkou,

která udává spojení od jednoho aktéra k druhému. Směr šipky nám udává orientaci vztahu. Dále mohou být body spojené různým způsobem, a to i zprostředkovaně (Bušíková, 1999, s. 199).

6 Metodika práce

Kooperace a komunikace jsou v destinačním managementu základní podmínkou pro jeho fungování. Proto je velmi důležité se na spolupráci a komunikaci mezi stakeholdery zaměřit.

Pro účely zpracování tohoto tématu byl stanoven hlavní cíl (HC) a dílčí cíle (C):

HC: Zanalyzovat současnou situaci v oblasti spolupráce podniků služeb v destinaci Nepomuk.

C1: Zjistit atraktivnost x neatraktivnost subjektů v oblasti spolupráce.

C2: Zanalyzovat klima v oblasti spolupráce mezi vybranými stakeholdery.

C3: Navrhnout opatření, jak spolupráci mezi stakeholdery vylepšit.

Přehled řešené problematiky byl vypracován na základě poznatků z odborné literatury, která se zaměřuje na cestovní ruch, destinační management a sociometrii. Tato práce se zabývá základní myšlenkou a pojmy z oblasti cestovního ruchu. Jedná se o destinační management, kooperaci, partnerství v marketingovém řízení a analýzu sociálních sítí.

Jako sekundární zdroje dat pro vymezení destinace Nepomuk byly využity především informace z oficiálních stránek města, z Českého statistického úřadu a dalších internetových stránek, které poskytují informace o destinaci.

Primární zdroje dat byly získané na základě marketingového výzkumu. Výzkum tvořily kvantitativní (ve formě dotazníkového šetření) a kvalitativní metody (ve formě strukturovaného rozhovoru).

Pro získání zásadních informací pro tuto práci byla zvolena metoda polostrukturovaného dotazníkového šetření. Tato forma byla zvolena z důvodů, že bylo potřebné zjistit více informací a aby se subjekt mohl vyjádřit podle vlastních slov. Samotné výsledky šetření byly vyhodnoceny za pomoci analýzy sociálních sítí. Abychom mohli získat kvalitní přehled o spolupráci a vztazích v destinaci Nepomuk, tak se práce zaměřila na měření vztahů a také na klima mezi nimi. Vzhledem k tomu byla použita diagnostická metoda SO-RA-D, která se soustředí na vztahy mezi stakeholdery a dotazník B-3, který se zaměřuje na klima v destinaci.

Sociometricko-ratingový dotazník SO-RA-D (Hrabal, 1979) se speciálně zaměřuje na školní třídu, ale dá se použít i v jiných oblastech. Kombinuje sociometrický dotaz, rating a anketu. V tomto dotazníku se všichni stakeholdeři navzájem hodnotí z hlediska vlivu a sympatie. Tyto dvě hlediska jsou hodnoceny na pětistupňové škále. Autorem dotazníku je Vladimír Hrabal (Kalabza, 2009, s. 28).

Data byla zadána na webovou stránku Sociometrie.cz, která určuje skupinové indexy: vlivu, oblíbenosti, náklonnosti a ovlivnitelnosti. *Index vlivu*, nám určuje, kdo je vlivný a jehož názory

a chováním se řídí ostatní ve skupině. Vlivný jedinec se může stát vzorem, a to buď kladným který ostatní napodobují, nebo záporným což se projevuje v soupeření a v rivalitě.

Stakeholdeři volí z 5-ti bodové škály, kdy každý bod je charakterizován následujícím způsobem:

1. nejvlivnější stakeholder,
2. patří mezi několik nejvlivnějších,
3. průměrný vliv,
4. slabý vliv,
5. nemá žádný vliv (nebo z důvodu nepropojení vazeb mezi sebou).

Index oblíby ukazuje, do jaké míry je subjekt oblíbený. Pozadí tohoto indexu vychází z úrovně dyadických vztahů v destinaci a je silně závislý na preferencích jednotlivých subjektů. *Index náklonnosti* sděluje, do jaké míry dává subjekt pozitivní hodnocení ostatním členům. *Index ovlivnitelnosti* je ukazatelem míry subjektivního adaptovatelnosti jedince ve skupině (Zikán, 2018).

Hledisko sympatie zobrazuje, kdo je nejvíce příjemný a s kým se rádi stýkáme. Jako u hodnocení vlivu stakeholdeři volí z 5-ti bodové škály, kdy každý bod je charakterizován následujícím způsobem:

1. velmi sympatický,
2. spíše sympatický,
3. ani sympatický ani nesympatický,
4. spíše nesympatický,
5. nesympatický.

Diagnostika vztahů v třídním kolektivu - dotazník B3 (Braun 1998), jak už název napovídá, používá se nejčastěji ve školní třídě, ale lze použít i pro jinou oblast. Dotazník užívá kombinaci různých technik: škálování, uzavřené otázky, projekce, sociometrie čímž přináší pohled na vybrané subjekty v destinaci. Autorem dotazníku je Braun (Kaplanová, 2007, s. 72). Tento dotazník je rozdělen do 6 částí. Na základě tohoto dotazníku, byla vytvořena matice.

Cílem dotazníkového šetření bylo zhodnocení spolupráce mezi stakeholdery a Angusfarmou v destinaci Nepomuk. Vybraní stakeholdeři (Angusfarma, Plzeňský Prazdroj a.s., Merlot D'Or, s.r.o., L'OR, Kofola a.s., Farmářský obchod s.r.o., Makro Cash & Carry, PEAL a.s., Booking.com a Petr Bareš) byli osloveni formou elektronické pošty v průběhu měsíců únor a březen roku 2018. Odpovědi se podařilo získat od všech stakeholderů.

Poslední částí této práce byl proveden rozhovor se dvěma subjekty na téma spolupráce s Angusfarmou. Prvním subjektem byl Plzeňský Prazdroj a druhým subjektem byl Farmářský obchod s.r.o.

6.1 Cíl práce

Hlavní cílem této práce je zanalyzovat současnou situaci v oblasti spolupráce podniků služeb ve vybrané destinaci. Mezi dílčí cíle řadíme zjištění atraktivnosti x neatraktivnosti subjektů, zanalyzování klima v oblasti spolupráce a navrnutí opatření, jak spolupráci mezi stakeholdery vylepšit.

Šetření proběhlo formou dotazníku u podniku Angusfarm, který se nachází v Soběsukách. Dotazníkové šetření zjišťovalo, zda jsou stakeholdeři, kteří spolupracují s podnikem spokojeni s jejich spoluprací a jestli pocítují některé nedostatky a bariéry ve spolupráci.

7 Vlastní práce

Následující kapitola představuje situační analýzu destinace Nepomuk a SWOT analýzu. Zaměřuje se na představení jednotlivých stakeholderů, kteří spolupracují s Angusfarmou. U dvou ze subjektů byl proveden rozhovor, který v dané kapitole bude popsán. Poslední část této kapitoly se zabývá zpracováním získaných údajů a následně vytvoření sociogramů.

7.1 Situační analýza destinace Nepomuk

Nepomuk leží v jihovýchodní části Plzeňského kraje, ve vzdálenosti 35 km od Plzně a 119 km od Prahy. Město má v současné době 3 852 obyvatel a je sídlem úřadu s rozšířenou působností. První a nejstarší písemná zmínka o Nepomuku souvisí se založením cisterciáckého kláštera v roce 1144. Již dříve existující osada Nepomuk, původně zvaná Pomuk, se stala centrem správy, řemesel a obchodu pro rozlehlou klášterní doménu. Největší rozvoj města nastal v období baroka, kdy byl Nepomuk označován poutním místem (Beneš & Michl, 2018). Územní správní obvod Nepomuku zahrnuje 26 obcí, v nichž žije 11 479 obyvatel (Český statistický úřad, 2016).

Díky bohaté historii, malebné okolní přírodě, množství památek a pestrému kulturnímu životu patří Nepomuk mezi atraktivní, a přitom masově neobjevené, turistické cíle. Místo, kde leží Nepomuk je vhodné pro celoroční cestovní ruch s převahou letní sezóny a krátkodobé rekreace nad dlouhodobou. Nepomuk tvoří rekreační zázemí Plzně, a to především v podobě chataření a chalupaření jako forma rekreačního cestovního ruchu.

Nalezneme, zde hustou síť turistických a cyklistických tras. Nejvýznamnější kulturně-historické předpoklady mají město Kasejovice, městys Žinkovy a především Nepomuk, kde se narodil sv. Jan Nepomucký. Z historických staveb je neznámější zámek v Žinkovech a zámek Zelená Hora u Nepomuku. Několik židovských památek se nachází ve městě Kasejovice zejména barokní synagoga (Nepomuk, 2015).

Obrázek 4 - Administrativní členění ORP Nepomuk



Zdroj: Vacík, 2014

7.2 SWOT analýza destinace

V cestovním ruchu je SWOT analýza nejčastější používanou metodou situační analýzy. Na základě této metody je možné zhodnotit silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky vnitřního prostředí, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) vnějšího prostředí spojené s určitou organizací, firmou či destinací. V případě destinace bude SWOT analýza rozsáhlejší a jednotlivé problematiky se budou posuzovat odděleně. Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století (Rygllová, 2011, s. 106).

Kirařová (2002) tvrdí že, SWOT analýza je prvotním krokem k určení současné pozice destinace na trhu cestovního ruchu. Při stanovení silných a slabých stránek destinace znamená odpovědět si na otázku: „Z čeho se skládá nabídka destinace na trhu cestovního ruchu.“ Silné stránky představují výhody oproti konkurenci, zatímco slabé stránky představují naopak nevýhody oproti konkurenci na trhu. Je potřeba je co nejdříve odhalit a snížit jejich vliv

na minimum, eventuálně je odstranit. Při stanovení příležitostí a ohrožení nabídky destinace na trhu znamená odpověď si na otázku: „Co ovlivňuje úspěšnost nabídky destinace na trhu a v jakém směru.“

SWOT analýza destinace Nepomuk byla zpracována v rámci Územního správního obvodu ORP Nepomuk v oblasti cestovních ruch a kulturního dědictví na období 2015-2024 (tabulka č. 2).

Tabulka 2 - SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Dobrá dopravní dostupnost Plzně	Chybějící TOP atraktivit (pouze Zelená Hora a Žinkovy)
Mnoho významných památek (Zelená Hora, zámek Žinkovy)	Nedostatečná péče o historické objekty
Živá spolková činnost pro rozvoj CR	Omezená nabídka poskytovaných služeb
Zachovalé území vhodné pro venkovskou turistiku a cykloturistiku	Nedostatek ubytovacích kapacit především na území ORP
Hojná návštěvnost každoročních akcí (pouť, pивní slavnosti, Nepomucký trojúhelník)	Nedostatečná propagace území v zahraničí
Vysoký počet chráněných území	Nevhodné podmínky pro vodáctví a zimní sporty
Nižší ceny za ubytování a stravování	Chybějící koncepce pro rozvoj CR včetně širší nabídky turistických balíčků
-	Horší kvalita místních komunikací

Příležitosti	Ohrožení
Využití spjatosti s osobností sv. Jana Nepomuckého	Přetrvávající pokles návštěvnosti a přenocování
Dokončení rekonstrukce zámku Žinkovy	Konkurence města Plzeň a blízké Šumavy
Propagace území s využitím nových médií	Přetrvávající orientace na letní CR, absence mimosezonních zařízení
Využití potenciálu Plzně pro rozvoj CR v regionu	Snižující se finanční podpora kraje a státu pro oblast CR a kulturního dědictví
Udržení pořádaných akcí a další využití potenciálu	Nekoncepční rozvoj CR
Zpřístupnění bývalého Vojenského újezdu Brdy	Malá organizovanost a spolupráce podnikatelské sféry
Spolupráce podnikatelů, pořadatelů a informačních center	-
Propagace prodeje lokálních produktů agroturistiky (Nepomucké farmářské trhy)	-
Rozvoj agroturistik	-
Využití dotace na podporu rozvoje CR	-

Zdroj: Jiří Kozák, 2015

Hlavní kvalitou území ORP Nepomuk na základě analýzy je bez pochyby okolní krajina s hlavní dominantou v podobě významných památek Zelená Hora a zámek Žinkovy. V blízkém okolí již mimo administrativní území města se dále nacházejí 3 přírodní parky a chráněné území. Nepomuk vytváří jasný potenciál turistického a rekreačního využití města a okolí, především za zachování venkovské turistiky a cykloturistiky. Dalším velkým pozitivem je dopravní dostupnost do města Plzeň. Jelikož tato silnice částečně prochází městem a tím podporuje jeho ekonomiku.

Na druhou stranu je třeba zmínit i limity a hrozby, se kterými se město potýká. Jedná se o více chybějící atraktivitu na daném území. S tím také dále souvisí nedostatečná péče a rekonstrukce o historické objekty. Problematické je také i zázemí pro návštěvníky, především co se týče ubytování a stravování jsou dostatečně zastoupeny pouze v centrální části území. Bohužel ve východní polovině území je ubytovacích zařízení nedostatek. Problém na území ORP nastává v zimním období, jelikož zde nejsou vytvořeny vhodné podmínky pro zimní sporty. Z tohoto důvodu je Šumava konkurenční oblastí.

7.3 Představení Angusfarmy

Angusfarma se nachází v Soběsukách, nedaleko Nepomuka. Jedná se o rodinnou tradiční farmu, která existuje už od 19. století ale bohužel poté byla na 20 let přerušena. Tradici obnovili nynější majitelé od roku 2004. Angusfarma poskytuje ubytování, stravování a doplňkové služby.

Co se týče ubytování, hotel disponuje kapacitu 20 lůžek. Každý pokoj je odlišný velikostí ale vybavení je v každém pokoji poměrně podobné. Nabízí také ubytování v komfortním pokoji, na kterém můžeme využívat saunu. V prostorách Angusfarmy se nachází velmi krásná stodola a venkovní altánek. Ze začátku stodola vypadala jako každá jiná, která sloužila spíše k odkládání věcí, ale nyní se stodola využívá především k pořádání svatebních obřadů, oslava narozenin. Další prostor, který je možný si pronajmout je seminární prostor. Zde najdeme vše potřebné pro seminární jednání ale i školení.

K Angusfarmě patří také jejich vlastní farma, které se nachází nedaleko restaurace a hotelu. Na farmě chovají své vlastní ovce a prasata, a to především také z důvodu, že si maso zpracovávají sami. Zpracování masa je pro majitele velmi důležitý proces. Málo kdo ví, jak se správně o zvíře starat, aby se vyhnulo stresu před porážkou, jelikož maso potom chutná úplně jinak. V prostorách Angusfarmy se nachází také výrobná, kam mají přístup pouze zaměstnanci. Pracuje zde 12 stálých zaměstnanců, především v letních měsících také brigádníci. Ve výrobě vyrábí uzeniny, které poté nabízejí k prodeji hostům. Nabídka je velmi široká až po výrobu domácích buřtů, klobásek tak až po sušené maso.

Co je velmi zajímavé na Angusfarmu jezdí také školy na exkurzi, a to i z Londýna. Pomáhají zaměstnancům na farmě a vidí, jak se vše dělá, je to pro ně velká inspirace.

Angusfarma se může pyšnit oceněním Maurerovým výběrem GRAND RESTAURANT (obrázek č. 5) a také hnutím Slow Food (obrázek č. 6).

Obrázek 5 - Maurerův výběr GRAND RESTAURANT



Zdroj: Maurer, 2018

Obrázek 6 - Slow Food



Zdroj: Asociace soukromého zemědělství, 2017

Maurerův výběr GRAND RESTAURANT poskytuje seznam nejlepších a nejzajímavějších restaurací v České republice, který nalezneme v knižní, webové a mobilní podobě. Hodnocení restaurací vzniká na nezávislých názorech hodnotitelů, kteří tyto podniky tajně a za svoje peníze navštívili a označkovali. Restaurace jsou hodnoceny známkami 1-5 a to podle kvality jídla, obsluhy a interiéru. Výsledné hodnocení se zveřejňuje pouze 1 x za rok na oficiálním vyhlášení. Součástí průvodce je i hodnocení šéfkuchaři, food kritici a experti (Maurer, 2018).

Ocenění Slow Food podporuje dobré, čisté a poctivé jídlo. Chrání místní produkty a váží si kultury stolování, vytváří paralelu ke globální struktuře fast food. Ocenění Slow Food stojí především na mase plemenných býků Aberdeen Angus, kteří se pasou přímo na farmě Angusfarmy (Asociace soukromého zemědělství, 2017).

7.4 Stakeholders

Na základě rozhovoru s jednatelkou Angusfarmy o podniku byly zjištěny všechny informace potřebné k vypracování bakalářské práce. Když došlo na téma spolupráce, bylo uvedeno hned několik subjektů, se kterými spolupracují. Angusfarma spolupracuje jak s veřejným, tak i se soukromým sektorem. Mají kolem 50 obchodních partnerů, a to z důvodu, že každý partner nabízí jiné služby a produkty.

Nejprve mi jednatelka pověděla, čím se jaký subjekt zabývá, poté jsme přešli na dotazník ohledně spolupráce s danými subjekty. Nejdelší spolupráci ze všech stakeholderů mají s Plzeňským Prazdrojem, a.s. a také s firmou Merlot D'Or, s.r.o. S dalšími subjekty, se kterými spolupracují, jsou L'OR, Kofola a.s., Farmářský obchod s.r.o., Makro Cash & Carry, PEAL a.s., webové stránky Booking.com a Petr Bareš.

Plzeňský Prazdroj je subjekt, který jak o sobě sám tvrdí je součástí národního dědictví a české pивní kultury. Tedy hlavní činností je vaření piva podle původních receptur a obzvláště distribuce piva. Plzeňský Prazdroj nevaří pouze pivo, ale také alkoholické nápoje, jejímž základem je prokvašený jablečný mošt.

Hlavním dodavatelem kvalitního vína je společnost Merlot D'Or, s.r.o. Vlastní několik vinoték a pořádají zájezdy za vínem. V Angusfarmě každým rokem pořádají degustaci vína a proškolují personál, jak správně víno podávat.

L'OR je česká firma, která vyrábí alkoholické nápoje. Pro výrobu používá pouze přírodní suroviny, tím se stává pro Angusfarmu velmi zajímavým subjektem. Tento subjekt je především dodavatelem Absinthu a likéru.

Kofola a.s. je česko-slovenská společnost, která vyrábí nealkoholické nápoje, a to hned v sedmi závodech na pěti trzích střední a východní Evropy. Její hlavní činností je výroba Kofoly s originální recepturou ale nejen to. Pod Kofolu také spadá voda Rajec, sirupy Jupí, čerstvé ovocné a zeleninové šťávy Ugo, energetický nápoj Semtex a mnoho dalších značek u kterých se Kofola stala hlavním distributorem.

Velmi dobrý stakeholder se kterým spolupracují je Farmářský obchod s.r.o. Jak mi uvedla jednatelka Angusfarmy: „*To, co si sami nevytěstujeme, odebíráme z Farmářského obchodu.*“ Tento subjekt nabízí ty nejkvalitnější potraviny místního a tuzemského původu. Angusfarma s majitelem Farmářského obchodu nespolečně jen jak odběratel a dodavatel ale také spolu pořádají určité akce a pomáhají si při točení reportáží.

Makro Cash & Carry je společnost, která se zaměřuje na velkoobchodní prodej širokého sortimentu, potravinářského i nepotravinářského spotřebního zboží. Spolupracují nejen s maloobchodníky a velkoobchodníky ale také i s orgány státní správy (školy, nemocnice). Při otázce, čím se odlišují oproti ostatním společnostem, bylo uvedeno, že jejich značka má nejen vysokou kvalitu ale i široký sortiment, a především mají mezinárodní identitu. To je to, čím se odlišují od ostatních společností.

Největší světovou on-line společností v oblasti cestování je Booking.com. V současnosti má pobočky v 70 zemích po celém světě. Nabízí hostům si zarezervovat perfektní ubytování, bez rezervačních poplatků a se zárukou vyrovnání rozdílu v ceně, a to přes webovou stránku nebo mobilní aplikaci.

Mezi další stakeholdery patří i česká společnost PEAL.a.s., která s Angusfarmou spolupracuje na základě dovozu surovin. Společnost zajišťuje velkoobchodní prodej tabákových výrobků, alkoholických nápojů, vína, piva kávy, čajů, cenin, cukrovinek a drogerie. Především se specializují na dovoz španělských oliv, řeckého olivového oleje a vín z Chile, Portugalska

a Španělka. Pravidelně se tato firma umísťuje mezi TOP 20 obchodních firem v České republice.

Mezi poslední uvedené stakeholdery patří Petr Beneš, který Angusfarmě dodává velmi kvalitní doutníky.

7.5 Rozhovor se stakeholders

Aby byly získány informace, jak daná spolupráce mezi stakeholderem a Angusfarmou probíhá, byl proveden strukturovaný rozhovor u dvou subjektů. Rozhovor byl prováděn u obou subjektů přes mobilní telefon z důvodu časové vytíženosti subjektů. Záznam obou rozhovorů byl prováděn písemně. Struktura rozhovoru je uvedena v příloze č. 3.

Rozhovor se zaměřuje především na:

- způsob vzniku spolupráce mezi subjekty,
- rozvoj spolupráce,
- konkurence v okolí,
- poskytnutí bonusů a finanční zdrojů.

Plzeňský Prazdroj a.s.

Rozhovor byl prováděn s manažerem Petrem Benešem z Plzeňského Prazdroje a.s., který trval necelých 10 minut z důvodu časové vytíženosti manažera.

Spolupráce mezi Angusfarmou a Plzeňským Prazdrojem a.s. vznikla na základě objednávky zboží ze strany Angusfarmy. Na první schůzce byly sjednané podmínky mezi subjekty a smlouva byla uzavřena. Objednávku zboží provádí Angusfarma jeden krát týdně. Jejich spolupráce se postupně rozrůstá, za začátku Angusfarma odebírala pouze sudy piva Plzeň a nealkoholické pivo Birell. Nyní také odebírají i alkoholický nápoj Kingswood.

Další část rozhovoru se zaměřovala na poskytování bonusů a finančních prostředků. Plzeňský Prazdroj a.s. nabízí několik bonusů, zahrnují především vybavení hospody či restaurace s logem (výčepní zařízení, ubrusy, tácky, venkovní cedule, trička a zástěry pro zaměstnance) a také sud zdarma při určité domluvené výtoči piva. Prazdroj také přispívá finančními prostředky, obzvláště u podniku Angusfarm přispěl na vybudování chlazeného boxu, kde jsou umístěny sudy.

Posledními otázkami v rozhovoru byly, zda podniku vznikají nějaké podmínky při spolupráci s nimi a zda vnímají v okolí nějakou konkurenci. Plzeňský Prazdroj a.s. má stanovenou hlavní podmínku, a to je výtoč piva, kterou by měla Angusfarma splnit. Manažer uvedl že: „*Podmínky spolupráce bývají poměrně přísné a pivovar si průběžně hlídá, jestli se jim dohoda vyplatí, pokud ano poskytujeme náklady na vybavení restaurace.*“

Před rozhovorem bylo zjištěno, jaký pivovary se řadí mezi největší v České republice. Na prvním místě se umístil Plzeňský Prazdroj a.s., na druhém Staropramen s.r.o. a na třetím místě Heineken a. s. Tudiž při položení otázky ohledně konkurence bylo očekáváno, že budou zmíněny tyto pivovary. Bohužel manažer uvedl že: *„Informace ohledně konkurence, jako manažer (na této pozici) nesmím uvádět.“*

Farmářský obchod a.s.

Rozhovor byl prováděn s majitelem Tomášem Poppem z Farmářského obchodu., který trval mnohem déle než u předcházejícího subjektu.

Spolupráce mezi Farmářským obchodem a.s. a Angusfarmou vznikla na základě elektronické objednávky zboží přes internetový obchod. Odeslaná objednávka je návrhem na uzavření kupní smlouvy a slouží k rezervaci zboží. Angusfarmu nebyla nějak prověřovaná jedinou podmínka, která byla stanoveno bylo zaplacení 3 faktur za hotové bez problému a doložení, zda je Angusfarma schopna splatit své závazky. Potom jsme přešli k podepsání smlouvy.

Při položení otázky, zda se Vaše spolupráce rozvíjí nějak do hloubky nám majitel odpověděl, že: *„Určitě ano, nejen co se týká množství objednaných surovin ale především komunikace, mezi námi, a i spolupráce nad jinými projekty. Myslím, že si vycházíme vstříc.“*

Do spolupráce s Angusfarmou šel Farmářský obchod s.r.o. nejen na základě objednání zboží ale také se o subjekt zajímali především s čím podniká a jaké využívá suroviny pro přípravu pokrmu.

Další část rozhovoru se zaměřovala na poskytování bonusů a finančních prostředků. Farmářský obchod s.r.o. poskytuje procentní slevy při překročení určité ceny za objednávku a nabízí určité nové produkty na ochutnávku. Co se týká finančních prostředků tak žádné Angusfarmě neposkytli.

Poslední otázka v rozhovoru se zaměřovala, zda vnímají v okolí nějakou konkurenci. Majitel uvedl, že: *„konkurenci v okolí vnímají, především velkoobchody, které prodávají bio produkty, přičemž se nemusí o bio produkty jednat. V dnešní době je pro spotřebitele označení bio čím dál více důležité.“* Ale i tak se Farmářský obchod odlišuje od ostatních, především z důvodu prodeje kvalitních potravin, jak uvedl majitel: *„Kvalitu nechápeme jen jako soubor senzorických vlastností potravin, ale hodnotíme i způsob pracování, produkce a originalitu výrobku.“*

7.6 Zpracování získaných údajů

Podkladem pro zpracování získaných údajů byly jednotlivé výsledky o stakeholders a jednak integrace těchto výsledků. Je nutné počítat s odlišnou přísností nebo mírností hodnocení a také

s mírou diferencovanosti hodnocení. Při zpracování získaných údajů je také nezbytné brát v potaz i další činitele jako je osobnost subjektů, které se dotazníků zúčastnili, jejich cíle, trvání a intenzita vzájemných interakcí mezi subjekty zkoumané skupiny.

Informace o rolích a pozicích stakeholderů byly získány z individuálních indexů vlivu a sympatií. Informace o tom, jak stakeholderi vnímají a hodnotí ostatní subjekty, současně i sebe, zejména prožívání vztahů a propojení s ostatními subjekty byly získány z indexu náklonnosti a ovlivnitelnosti. Závěrečnou fází byla tvorba a interpretace orbitálních sociogramů, kde jsou následně zpracovány pozice jednotlivých stakeholderů. Rozbor a vyhodnocení výsledků proběhlo na základě použití aplikace Sociometrie.

Tabulka 3 - Celkový přehled skupinových indexů

	Název stakeholdera	Vliv		Obliba		Náklonnost		Ovlivnitelnost		Celkové hodnocení	
1	Angusfarma	2,22	1/7	1,89	1/7	2,22	1/5	2,78	1/8	1,18	2/9
2	Plzeňský Prazdroj a.s.	4,78	7/7	2,44	2/7	2,67	3/5	4,22	4/8	1,96	9/9
3	Kofola a.s.	4,56	6/7	2,78	4/7	2,56	2/5	4,00	3/8	1,64	6/9
4	Petr Bareš	4,56	6/7	2,78	4/7	2,67	3/5	4,67	7/8	1,64	6/9
5	Merlot D'Or, s.r.o.	4,33	4/7	2,44	2/7	3,11	5/5	4,00	3/8	1,77	8/9
6	L'OR	4,56	6/7	2,89	5/7	3,00	4/5	4,33	5/8	1,58	5/9
7	Makro Cash & Carry	3,33	2/7	2,89	5/7	2,67	3/5	3,78	2/8	1,15	1/9
8	Farmářský obchod s.r.o.	4,44	5/7	2,67	3/7	3,11	5/5	4,33	5/8	1,67	7/9
9	Booking.com	4,78	7/7	3,33	7/7	2,56	2/5	4,78	8/8	1,43	4/9
10	PEAL a.s.	3,78	3/7	3,11	6/7	2,67	3/5	4,44	6/8	1,21	3/9

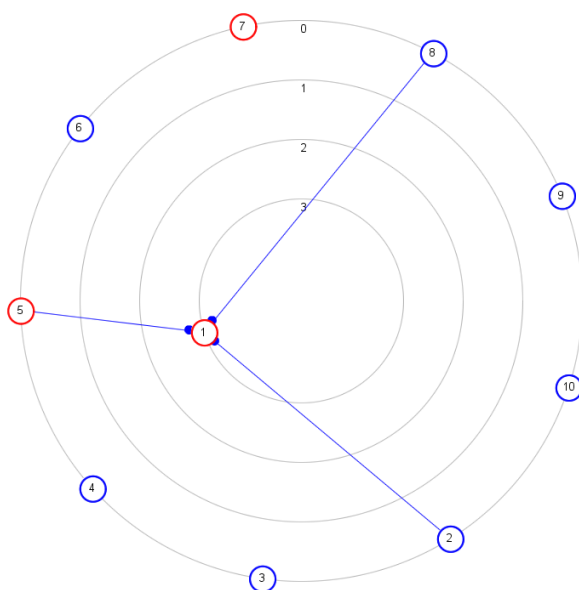
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Index vlivu představuje, do jaké míry se každý subjekt podílí na řízení dění v oblasti spolupráce, jaký má podíl na ovlivňování interakcí mezi subjekty v oblasti jako celku. Ukázalo se, že nevlivnější subjekt je ten, který spolupracuje se všemi subjekty a má na ně vliv. Index sympatií představuje míru přijetí subjektu do skupiny, obliba mezi sebou, i když spolu nespolupracují. Z celkového přehledu (Tabulka č. 3) vidíme, že nejvlivnějším subjektem je Angusfarma, Makro Cash & Carry, a to především z důvodu, že spolupracují s nejvíce subjekty navzájem a tedy, mají na ně určitý vliv. Nejméně vlivnými subjekty jsou Booking.com a Plzeňský Prazdroj důvod je velmi podobný. Spolupracují s nejméně vybranými subjekty v dané destinaci, a proto na ně nemají takový vliv.

Co se týká indexu sympatie, nebyl hodnocen na základě spolupráce mezi sebou ale na základě všeobecné sympatie v dané skupině. Nejvíce oblíbeným subjektem je Angusfarma, důvod je stejný jako v předešlém indexu. Avšak druhými oblíbenými subjekty jsou Plzeňský Prazdroj

a Merlot D'Or, s.r.o., důvodem může být především popularita a známost dané značky na trhu. Angusfarma získala také první místo u indexu náklonnosti, který hodnotí pozitivní hodnocení vybraných subjektů. Z toho lze soudit, že Angusfarma je se svým výběrem spokojena. Další stakeholderi, kteří hodnotili kladně ostatní subjekty, jsou Kofola a.s. a Booking.com avšak u nich je to založeno na základě „prvního dojmu“ jelikož z daného výběru subjektů nespolupracují se všemi ale jen s vybranými. Poslední index v této tabulce je index ovlivnitelnosti, který nám udává, jak je subjekt ovlivnitelný. Nejvíce ovlivnitelným subjektem je opět Angusfarma avšak, co je překvapující, že na druhém místě je Makro Cash & Carry. Nejméně ovlivnitelným subjektem je Booking.com, to může být dáno především z důvodu velikosti a jedinečnosti na trhu, tudíž se nenechá ovlivňovat a určuje si podmínky veškeré sám. Následující úsek je věnován orbitálním sociogramům, které dotváří výše zmíněné informace. Každý sociogram se skládá ze soustavy kružnic a bodů. Kružnice mají své čísla, které znázorňují počet daných voleb, které dané subjekty na ní získaly. Kružnice s nejvyšším číslem leží blíže středu, na okraji jsou tedy kružnice s nejmenším množstvím daných voleb. Body na kružnicích představují jednotlivé subjekty skupiny. Číselné hodnoty všech subjektů jsou totožné s Tabulkou č. 3. Mezi jednotlivými body se nacházejí spojnice, které znázorňují konkrétní volbu mezi subjekty. Modrá spojnice znázorňuje jednostrannou volbu a červená spojnice oboustrannou volbu. Modrá spojnice je vždy zakončena modrým kruhem, což znamená, u koho je tento kruh, tak byl volen druhým subjektem.

Obrázek 7 - Pozitivní volba vlivu

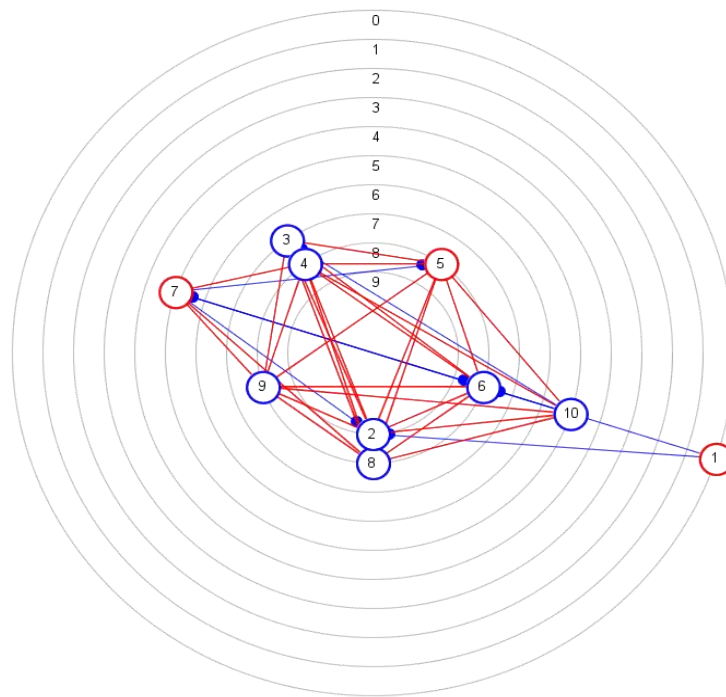


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Obrázek č. 7 znázorňuje pozitivní volbu v oblasti vlivu. Sledujeme, zde všechna hodnocení jedničkou. Sociogram ukazuje, že nejvíce voleb dostal subjekt č. 1 (Angusfarma), ostatní jsou

na vnější kružnici, jelikož nedostaly danou volbu. Proběhla, zde pouze jednostranná volba, proto vidíme pouze modré kružnice. Celkem bylo zvoleno 3krát, z tohoto důvodu jsou kružnice označeny od 0-3.

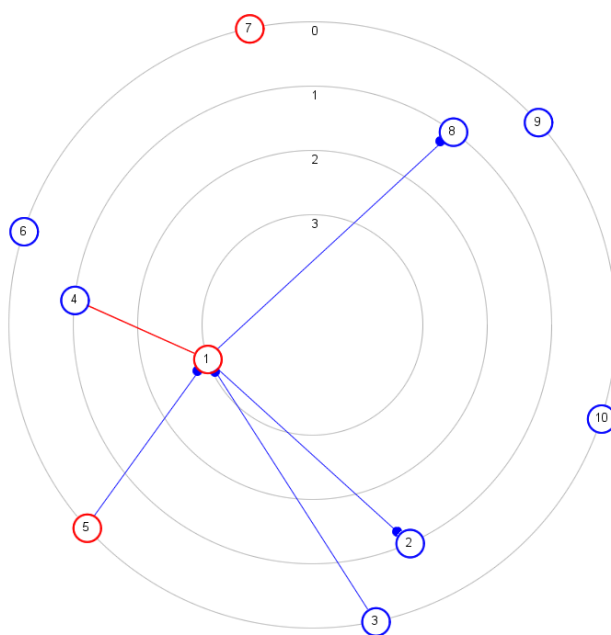
Obrázek 8 - Negativní volba vlivu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Obrázek č. 8 znázorňuje negativní volbu v oblasti vlivu. Sledujeme, zde všechna hodnocení pětkou a čtyřkou. Nejvíce voleb získal subjekt č. 2 (Plzeňský Prazdroj a.s.), který získal 9 hlasů naopak subjekt č. 1 (Angusfarma) nedostal ani jeden, proto leží na vnější kružnici. Plzeňský prazdroj získal nejvíce voleb z důvodu toho, že spolupracuje pouze se dvěma subjekty. V dotazníku bylo možné uvést číslo 5 z důvodu nespolečnosti. Tudíž dochází ke zkreslení výsledků.

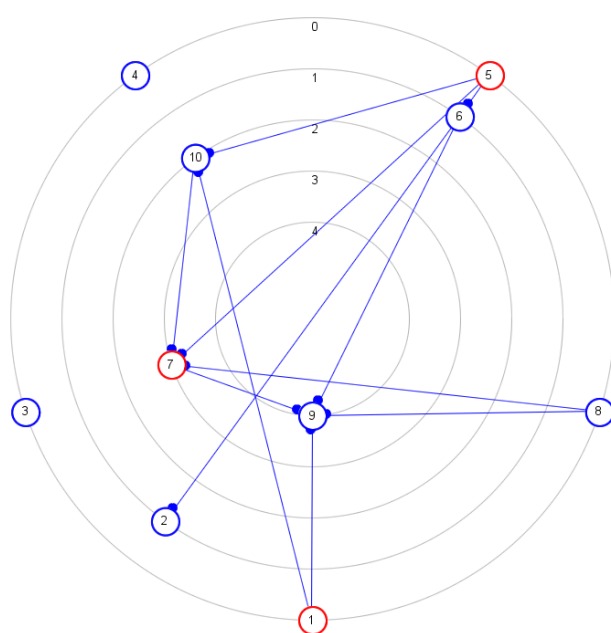
Obrázek 9 - Pozitivní volba sympatie



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Obrázek č. 9 znázorňuje pozitivní volbu v oblasti sympatie. Sledujeme, zde všechna hodnocení jedničkou. Opět můžeme vidět, že nejvíce hlasů dostal subjekt č. 1 (Angusfarma) a to 3 hlasy. Další subjekty, které dostaly hlasy, ale pouze jeden jsou Petr Bareš, Plzeňský Prazdroj a.s. a Farmářský obchod s. r.o. Proběhla, zde jedna vzájemná volba, a to mezi Angusfamou a Petrem Barešem. Každý subjekt, se navzájem hodnotil jiným číslem, proto v sociogramu není žádná červená spojnice neboli vzájemné hodnocení.

Obrázek 10 - Negativní volba sympatie



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Obrázek č. 10 zobrazuje negativní volbu v oblasti sympatie. Sledujeme, zde všechna hodnocení čtyřkou. Ve středu kružnice se nachází subjekt č. 9 (PEAL a.s.), což ukazuje, že z této skupiny všech subjektů je všem nejméně sympatický. Druhým negativně sympatickým subjektem je subjekt č. 7 (Makro Cash & Carry).

Dotazník B3

V pozorované skupině se nacházejí všichni stakeholderi, kteří byli představeni v kapitole 7.4. Ve výstupech dotazníku B3 lze sledovat tři oblasti: atraktivita x neatraktivita, klima mezi stakeholdery a sebehodnocení.

Dotazník byl hodnocen na základě porovnání záporných a kladných zisků v kolektivu stakeholderů. Podle toho subjekty seřadíme nad i pod nulu. Při sečtení zisků (z otázek 1,2,6) získáme přehled o tom, jaký subjekt je atraktivní a také jaký je neatraktivní. Následně ze získané hierarchie destinace, byly sestaveny grafy. Bodové hodnocení nalezneme v dotazníku, který je uveden v příloze č. 2.

Atraktivnost x neatraktivnost

Pro vyhodnocení dotazníku B3 nejsou stanoveny normy. Pro účely této práce bylo stanoveno, že atraktivita stakeholderů se bude rozlišovat podle frekvence jimi získaných voleb. Bodové ohodnocení nalezneme v kapitole č. 6.

Tabulka 4 - Atraktivnost x Neatraktivnost stakeholderů

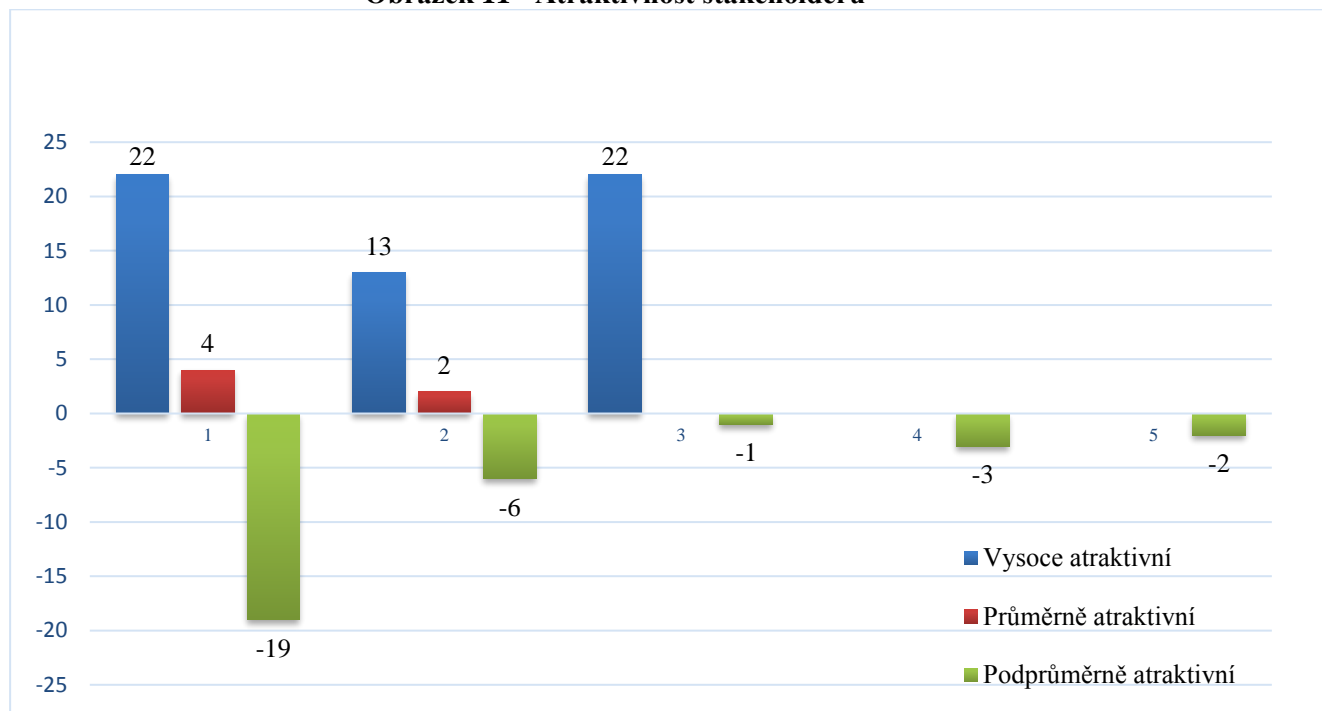
Steakholder	Počet bodů	Celkové hodnocení
Angusfarma	22	1
Prazdroj a.s.	13	2
Kofola a.s.	2	4
Bareš	-1	5
Merlot D'Or, s.r.o.	22	1
L'OR	-3	7
Makro Cash & Carry	-2	6
Farmářský obchod s.r.o.	4	3
Booking. com	-19	9
Peal a.s.	-6	8

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Tabulka č. 4 zobrazuje, jaký stakeholder je atraktivní nebo neatraktivní v dané destinaci. Z tabulky vyplývá, že nejvíce atraktivními subjekty jsou Angusfarma a Merlot D'Or, s.r.o., přičemž neatraktivním subjektem je Booking. com. Výsledky z dotazníku B3 se ztotožňují s výsledky indexu oblíbenosti, avšak mezi prvními subjekty je menší rozdíl což v dotazníku B3 není.

Na základě tabulky č. 4 byl vytvořen obrázek č. 11, který znázorňuje kolik subjektů je vysoce atraktivních, průměrně atraktivních a podprůměrně atraktivních.

Obrázek 11 - Atraktivnost stakeholderů



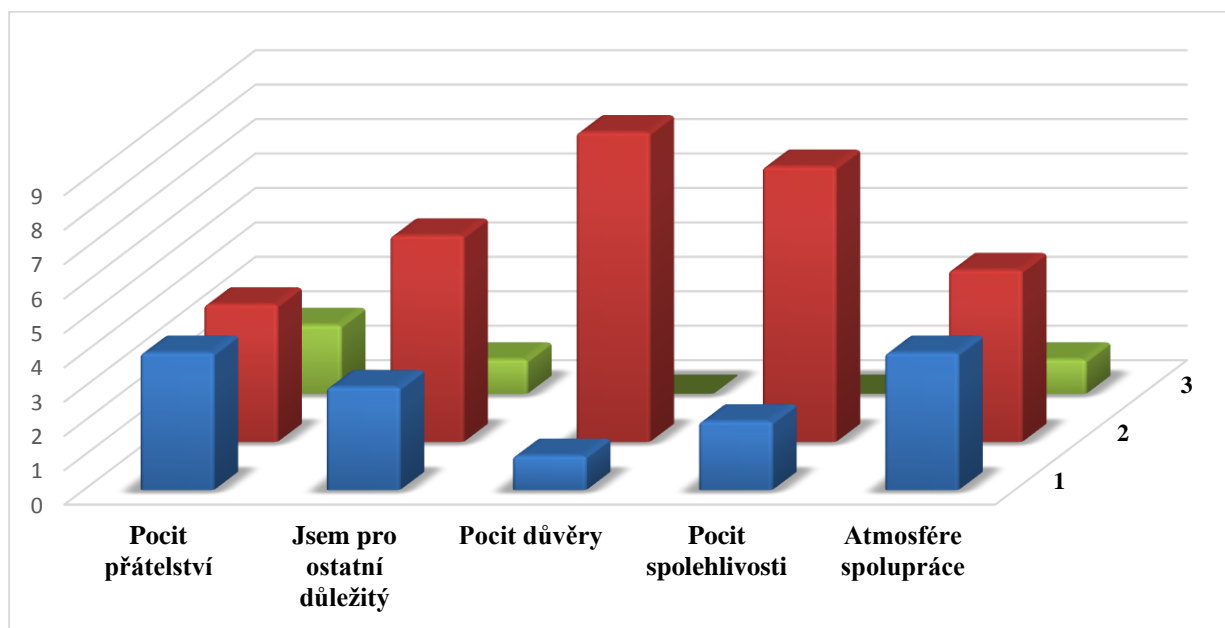
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Obrázek č. 11 zobrazuje, jak velká atraktivita je mezi subjekty v dané destinaci. Z obrázku lze vidět, že převládá spíše podprůměrná atraktivita, což znamená, že vybraní stakeholdeři nejsou mezi sebou tak oblíbení, populární.

Klima mezi stakeholdery

Klima v oblasti spolupráce v dotazníku B3 bylo měřeno otázkami č. 4 a 5. Ze všech stakeholderů (10), jsou všichni se spoluprací spokojeni a rádi spolupracují. Avšak u 6-ti stakeholderů bylo zjištěno, že se vyskytly určité problémy při spolupráci. Nejčastějšími problémy jsou: nedostatečná důvěra, nedostatek znalostí a zkušeností. Problémy nenastaly u Plzeňského Prazdroje a.s., P. Bareše, Merlotu D'Or a Farmářského obchodu s.r.o. Důvodem by mohlo být, že někteří stakeholdeři jsou na trhu několik let a tím pádem mají víceleté zkušenosti.

Obrázek 12 - Pocity stakeholderů



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Obrázek č. 12 zobrazuje odpovědi z otázky č. 5, kde byly zjišťovány pocity stakeholderů z prostředí v oblasti spolupráce. Z obrázku je zřejmé, že převažují průměrné hodnoty, avšak našli si i někteří stakeholdeři, kteří jsou v tomto prostředí nespokojeni. Což také dokazují celkové výsledky z oblasti klima mezi stakeholdery. Největším negativním pocitem je v tomto prostředí pocit nepřátelství a atmosféra lhostejnosti.

Sebehodnocení

Třetí a současně poslední oblastí výstupu dotazníku B3 je sebehodnocení stakeholderů ohledně jeho postavení v oblasti spolupráce. Sebehodnocení je v dotazníku B3 měřeno otázkou č. 3.

Tabulka 5 - Sebehodnocení stakeholderů

Sebehodnocení	Počet
Aktivní subjekt, který je v centru dění	3
Občas se účastním a jsem o akcích, které pořádají stakeholdeři informovaný	2
Párkrát jsem se akcí zúčastnil, ale nejsem informovaný	2
Zdá se, že stakeholdeři o moji účast nestojí	2
O dění u ostatních stakeholderů se nezajímám	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z tabulky č. 5 je zřejmé, že většina stakeholderů hodnotí své postavení spíše pozitivně s občasným zapojením. Avšak jeden ze stakeholderů se o dění u ostatních nezajímá a to Peal a.s. Důsledkem tohoto může být, že jeho atraktivita je na nízkém stupni.

Zhodnocení spolupráce

Posledním bodem v dotazníku bylo zhodnocení spolupráce mezi danými stakeholdery, na základě toho byla sestavena matice.

Hodnocení probíhalo na základě sestaveného škálování:

- výborná spolupráce – 1,
- dobrá spolupráce – 2,
- průměrná spolupráce – 3,
- nespolupracuji – 0.

Tabulka 6 - Zhodnocení spolupráce

	A	PP	K	B.P.	M	L	M	F	B	PL
Angusfarma	x	1	2	1	1	2	3	1	3	3
Plzeňský Prazdroj a.s.	2	x	0	0	0	0	2	0	0	0
Kofola a.s.	2	0	x	0	0	0	3	0	0	3
Bareš Petr	1	0	0	x	0	0	3	0	0	0
Merlot D'Or, s.r.o.	1	0	0	0	x	0	2	2	0	3
L'OR	3	0	0	0	0	x	3	0	0	3
Makro Cash & Carry	2	1	1	3	3	3	x	3	0	3
Farmářský obchod s.r.o.	2	0	0	0	3	0	3	x	0	0
Booking.com	3	0	0	0	0	0	0	0	x	0
PEAL a.s.	2	0	0	0	2	2	2	0	0	x

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z tabulky č. 6 je vidět, že nejvíce navzájem spolupracuje se všemi stakeholdery pouze Angusfarma a to z důvodu zaměření se na tento podnik. Další subjekt, který spolupracuje s většinou je Makro Cash & Carry, jedná se totiž o velkoobchod, tudíž od ostatních stakeholderů nakupuje zboží. Jediný subjekt, který spolupracuje pouze s Angusfarmou je Booking.com a to z důvodu, že se jedná o webový portál, který nabízí rezervaci ubytování. Angusfarma je jediná ze všech vybraných stakeholderů, která tyto služby využívá.

8 Diskuze a návrhy na zlepšení

Následující kapitola shrnuje výsledky ze sociometricko-ratingového dotazníku SO-RA-D a z Diagnostiky vztahů v třídním kolektivu (dotazník B3) též zobrazuje návrh na zlepšení.

8.1 Shrnutí výsledků

Podle Heskové (2006) je spolupráce a komunikace v destinačním managementu základní podmínkou pro jeho fungování. Subjekt se musí naučit spolupracovat, tudíž je to vlastnost získaná. Spolupráce musí vcházet od jednotlivých stakeholderů v destinaci, proto je důležité sledovat spolupráci u každého jednoho subjektu a následně sledovat spolupráci v rámci celé destinaci.

Dotazníkové šetření bylo prováděno na základě dvou metod. První metoda byla **Sociometricko-ratingový dotazník SO-RA-D**, který nám hodnotil index vlivu, oblíbenosti, náklonnosti a ovlivnitelnosti. Druhou metodou byla **Diagnostika vztahů v oblasti třídního kolektivu – dotazník B3**, který hodnotil atraktivitu x neatraktivitu, klima v oblasti spolupráce a sebehodnocení stakeholderů.

Výzkum mám svá omezení, a to především v počtu dotazovaných a zjednodušení metodiky pro účel výpočtu koeficientů. Co se týká vlivu a sympatií u většiny stakeholderů je znatelné, že někteří jedinci jsou vlivní, ale ne sympatičtí a naopak. Je zde, ale i subjekt, který je vlivný a zároveň oblíbený. Jedná se o Angusfarmu, důvodem může být především to, že spolupracuje se všemi vybranými stakeholdery oproti ostatním. Z rozhovoru s jednatelkou Angusfarmy vyplynulo, že s většinou uvedenými stakeholdery mají velmi dobrý vztah, avšak našlo se i pár problémových. Co se týče indexu oblíbenosti, jednatelka sama o svém podniku tvrdí že: „V okolí nemají žádného velkého konkurenta, jelikož se od ostatních odlišují především, co se týká způsobu přípravy pokrmů a také proto mají velmi dobré vztahy ve spolupráci.“ Že není vztah mezi sympatií a vlivem dokazuje i Plzeňský Prazdroj a.s., který se v indexu vlivu umístil na posledním místě, ale u indexu oblíbenosti zastává druhé místo. Index oblíbenosti nám říká, jak je daný subjekt populární a oblíbený, tudíž ostatní stakeholdeři mohli v dotazníkovém šetření zhodnotit Plzeňský Prazdroj na základě dobrého jména na trhu.

Překvapujícím výsledkem u indexů byl index ovlivnitelnosti, který udával, jak moc daný subjekt je schopný se přizpůsobit a jak je ovlivnitelný. Nejvíce ovlivnitelným subjektem byla opět Angusfarma a poté Makro Cash & Carry. Nejméně ovlivnitelným stakeholderem byl Booking.com a to nejspíše z důvodu, že má předem stanovené podmínky a nenechá se ovlivňovat, a možná i to dělá subjekt silnějším.

Výsledky z dotazníku SO-RA-D a B3 jsou velmi shodné. Při porovnání indexu oblíbenosti (SO-RA-D) a atraktivnosti x neatraktivnosti subjektu (B3) vidíme, že pořadí subjektů je stejné, leč byli porovnáváni pokaždé jinou metodou.

Klima mezi stakeholdery v oblasti spolupráce bylo hodnoceno velmi kladně. Ze všech stakeholderů (10) odpovědělo, že rádi spolupracují a jsou i se spoluprací spokojeni. Bohužel u 6 stakeholderů se vyskytly už určité problémy, které spolupráci mohly lehce ovlivnit. Jedná se především o nedostatek zkušeností a znalostí v oblasti spolupráce a o důvěru. Důvěra a komunikace je obzvláště ve spolupráci velmi důležitá proto by se na ně stakeholderi měli více zaměřit.

U sebehodnocení stakeholdera se jednalo především o to, zda se jedná o aktivní subjekt, který je v centru dění nebo naopak. Za velmi aktivní subjekty se označili 3 stakeholderi (Plzeňský Prazdroj, Farmářský obchod s.r.o. a Merlot D'Or, s.r.o.). Bohužel jsou tu i jedinci, kteří se označili spíše za subjekty, kteří se o dění nezajímají anebo se o jejich účast nezajímají ostatní stakeholderi. Jedná se zejména o L'OR, Peal a.s. a Booking.com. Důvodem je především nedostatek informací o pořádaných akcích. Také bylo uvedeno, že navštěvují pouze větší akce, kde mohou získat i jiné subjekty ke spolupráci (veletrhy). I tento faktor může mít určitý vliv na index oblíbenosti a atraktivnosti, a proto je určitě důležité vycházet se subjekty v každém ohledu pozitivně a zajímat se o jejich pořádané akce.

Poslední částí této práce bylo sestavení matice na základě spokojenosti se spoluprací. Jak už bylo uvedeno mnohokrát, se všemi subjekty spolupracuje pouze Angusfarma. Bohužel při určování subjektů, se kterými spolupracují nebyla prověřena vzájemná vazba. Proto bylo obtížnější tyto subjekty porovnávat.

8.2 Návrhy na zlepšení

Na základě výsledků z dotazníků byly uvedeny 2 nejčastější problémy: nedůvěra a nedostatečné znalosti a zkušenosti. Aby byla důvěra posílena je především nutné pracovat na vnitřní úrovni. Být upřímní sami k sobě a přiznat svoje vlastní postoje a pochybnosti k čemukoliv, co je právě před námi. Pokud přijmeme určitou odpovědnost, je šance začít posilovat důvěru a tím pádem i spolupráci. Je to především založeno na: pravdivé komunikaci a hledání lepšího řešení.

Z dotazníku, který se zaměřoval na sebehodnocení, bylo vidět, že někteří stakeholderi se neúčastní anebo se nezajímají o pořádané akce, což je určitě škoda. Velmi dobrým příkladem je subjekt Merlot D'Or, s.r.o. Zaměstnanci z tohoto podniku, jezdí každým rokem na Angusfarmu a pořádají různé akce a kurzy pro zaměstnance Angusfarmy. A je to přínosné samozřejmě pro obě strany. Merlot D'Or, s.r.o. se účastní těchto akcí především z důvodu, aby

naučili zaměstnance Angusfarmy, jak správně vína podávat a uchovávat. Samozřejmě pro hosta v Angusfarmě je mnohem příjemnější, když si objedná láhev vína a má to určitý příběh, jak se víno vyrábělo a jak chutná, což se vše zaměstnanci dozví na kurzu. Tím se určitě může Angusfarma lišit od ostatních restaurací. Na základě této akce se oba stakeholdeři více poznají mezi sebou a může začít růst důvěra mezi nimi.

Dalším návrhem na zlepšení znalostí a lehce i zkušenosti je pořádání kvalifikačních kurzů pro své zaměstnance. Společnost Seminarie je skupina profesionálů, kteří vzdělávají zaměstnance na určité téma. Společnost nabízí kurz Certifikovaný nákupčí, kde se zaměstnanci dozví jak správně a efektivně řídit nákupní proces, jak správně vybrat, hodnotit a jak komunikovat s dodavatelem a moderní trendy nákupu. Jedná se o celodenní kurz, který trvá 6 hodin.

Dalším kurzem, který by mohl pomoci v lepší komunikaci mezi stakeholdery je kurz Firemní kultura a rozvíjení pozitivní komunikace. Zde se zaměstnanci naučí firemní komunikaci, strategii pozitivního jednání, vnitrofiremní a mimofiremní komunikaci. Na závěr je připraven aktivní nácvik dialogů a jednání, rozbor daného jednání a samozřejmě zpětná vazba.

9 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat současnou situaci v oblasti spolupráce podniků služeb ve vybrané destinaci. Pro výzkum byl vybrán podnik Angusfarma, který se nachází v Soběsukách.

První část práce se zabývá základními pojmy z oblasti cestovního ruchu. Jedná se o definici cestovního ruchu, destinační management, kooperaci a sociometrii.

Výzkumné šetření bylo cíleně orientováno na stakeholdery, kteří spolupracují s Angusfarmou v destinaci Nepomuk. Výzkum byl zaměřen na vliv jedinců v oblasti spolupráce a na oblibu jednotlivých členů destinace. Jako výzkumný nástroj byla zvolena dotazníková metoda. První metodou je **Sociometricko-ratingový dotazník SO-RA-D**, který nám hodnotil index vlivu, obliby, náklonnosti a ovlivnitelnosti. Druhou metodou byla **Diagnostika vztahů v oblasti třídního kolektivu – dotazník B3**, který hodnotil atraktivitu x neatraktivitu, klima v oblasti spolupráce a sebehodnocení stakeholderů.

Sociometricko-ratingový dotazník SO-RA-D byl výborným zdrojem pro získání informací o tom, jak kdo koho vnímá a jaké mají vztahy. Stakeholderi dotazník vyplňovali na zadaných škálách od 1-5 z oblasti vlivu a obliby, mohli také uvést i slovní ohodnocení. Nejčastěji se vyskytovalo, že spolu nespolupracují v oblasti vlivu. Ze získaných souborů se pomocí webové stránky Sociometrie.cz, vypočetly koeficienty vlivu a obliby jednotlivců. Následně se vyhodnotilo postavení jednotlivců ve skupině.

Dotazník B3 – Diagnostika vztahů v oblasti třídního kolektivu nám poskytovala velmi podobné výsledky jako dotazník SO-RA-D. Každý stakeholder měl možnost vybrat nejlepšího x nekvalitního, spolehlivého x nespolehlivého, spravedlivého x nevděčného, se všemi za dobře x protivného stakeholdera. Dále následovalo sebehodnocení, ze kterého bylo zjištěno, zda je daný stakeholder aktivní a účastní se akcí ostatních stakeholderů anebo naopak. Posledním zjištěním z tohoto dotazníku bylo jaké je klima mezi stakeholdery, co se týká spolupráce. Zjišťovaly se zde pocity: přátelství, důvěry, spolehlivosti a atmosféra spolupráce.

Na závěr výsledků z dotazníkového šetření byly navrženy metody, jak danou spoluprací zlepšit. Jedná se především o získání důvěry mezi stakeholdery a získání více zkušeností a znalostí v oblasti spolupráce. Z hlediska důvěry je velmi důležité pracovat na vnitřní úrovni a poznat lépe daný subjekt, se kterým spolupracují. Toho mohou docílit tím, že se budou účastnit akcí, které stakeholderi pořádají. Z hlediska zkušenosti a znalostí bylo navrženo školení personálu, kde se naučí, jak lépe spolupracovat a komunikovat se stakeholderem.

I. Summary a keywords

The aim of the bachelor thesis is to analyze the current situation in the field of business service cooperation in a selected destination. For this purpose the Angusfarma company, located in Soběsuky, was selected.

The first part deals with the basic concepts of tourism, which are namely the definition of tourism, destination management, cooperation and sociometry.

The investigation was orientated on stakeholders who work with Angusfarm in Nepomuk. This research was focused on the influence of individuals in the field of cooperation and on the popularity of the individual members of the destination. As a research tool the questionnaire method was chosen. In the first part the **Sociometric-rating questionnaire SO-RA-D** was used, which evaluated the index of influence, popularity, affection and influence. The second part was then based on **Diagnostics of Relationships in the Field of Class Collective - the B3 questionnaire**, which evaluated the attractiveness and unattractiveness, environment in the area of cooperation and stakeholder self-assessment.

The SO-RA-D sociometric rating questionnaire was an excellent source of information such as how those people perceive each other and how they lead relationships. Stakeholders filled out the questionnaire on a scale ranging from 1-5 in the area of influence and popularity. They could also state a verbal assessment. The results say that mostly people do not cooperate in the field of influence. From the obtained files, using the Sociometrie.cz website, the coefficients of influence and popularity of individuals were calculated. Subsequently the status of individuals in the group was evaluated.

Questionnaire B3 - Diagnostics of relationships in the field of class collective gave us very similar results to the SO-RA-D questionnaire. Each stakeholder had the opportunity to choose which characteristics would fit the best to the others. They had opposing options, such as the best or the worst, the most reliable or unreliable, fair or unfair, good with everybody or obnoxious stakeholder. This part was followed by self-assessment that determined whether the stakeholder was active and participated in the actions of other stakeholders or vice versa. The last part of this investigation was then focused on what conditions are there among the stakeholders in the terms of cooperation. This included research in personal feelings such as friendship, trust, reliability and the atmosphere of cooperation.

This questionnaires and work with them was from the begining mentioned as a possible way of improving cooperation among people in the selected destination. Its prime aim is gaining trust among stakeholders and also gaining more experience and knowledge in the field of cooperation. From a trust point of view, it is very important to work internally and to get to

know the people I am working with. This was for me possible by participating in the events that the stakeholders are holding. Based on experience and knowledge, staff training has been proposed to learn how to better interact and communicate with a stakeholder.

Keywords: cooperation, stakeholders, destination management, sociometry. Social Network Analysis.

II. Seznam použitých zdrojů

- Asociace soukromého zemědělství (2017). *Slow Food*. Retrieved from: <http://www.asz.cz/cs/zpravy-z-tisku/politika-a-ekonomika/slow-food-odmita-schvaleni-smlouvy-ceta-evropskym-parlamentem.html>
- Beneš, J., & Michl, J. (2018). *Město Nepomuk*. Retrieved from: <https://www.nepomuk.cz/obcan/>
- Braun, R. (2006). *Dotazníky B3 a B4, představení metody a vyhodnocení*. VIP Kariéra Business center. (1998-2017). *Občanský zákoník – základní ustanovení*. Retrieved from: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>
- Bušítková, L. (1990). *Sociologický Časopis*. Institute of Sociology of the Academy of Sciences of the Czech Republic. Retrieved from: https://www.jstor.org/stable/41131461?seq=1#page_scan_tab_contents
- Čichovský, J. (2006). *Sociologický výzkum*. Olomouc: Rektorát UP
- Dohnal, V. (1965). *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství
- Český statistický úřad (2016). *Vybrané ukazatele za správní obvod Nepomuk v letech 2001-2016*.
- Foret, M. & Foretová, V. (2013). *Cestovní ruch v regionálním rozvoji*. Brno: Mendelova univerzita.
- Hesková, M. (2004). *Analýza destinačních managementů v cestovním ruchu na příkladech České republiky a Rakouska*. Bratislava: Kartprint
- Hesková, M. (2013). *Cestovní ruch v regionálním rozvoji-destinační management a marketing jako forma regionálního rozvoje*. Brno: Mendelova univerzita.
- Horner, S., & Swarbrooke, J. (2003). *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada
- Hospodářská komora České republiky (2009). *Příručka – Destinační společnosti v České republice*. Praha: Dring Consulting s.r.o.
- Hrabal, V. (2011). *SORAD - Sociometrická ratingová metoda*, Praha: Hogrefe
- Inflow. (2008). *Sociální síť*. Retrieved from: http://www.inflow.cz/files/redakce/Socialni_site.jpg
- Jakubíková, D. (2009). *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Jakubíková, D. (2012). *Marketing v cestovním ruchu – Jak uspět v domácí a světové konkurenci*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Juhaňák, L. (2011). *Způsoby zapojení virtuálního pracovního prostředí do práce studentských projektových týmů*. Brno
- Kalabza, P. (2009). *Determinanty sociometrické pozice žáka ve školní třídě*. Brno.

- Kaplanová, J. (2007) *Vliv specifického programu s prvky sociálně psychologického výcviku na změnu chování žáku „problematických tříd“*. Brno
- Kotler, P. & Kotler, M. (2012). *Market Your Way to Growth: 8*. New Jersey
- Kotíková, H. (2013). *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. Praha: Grada Publishing a. s.
- Kubová, O. (2012). *Destinační management*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová
- Kozák, J. (2015). *Strategie území správního obvodu ORP Nepomuk*. Nepomuk
- Kirářová, A. (2002). *Marketing: destinace cestovního ruchu*. Praha: Ekopress
- Nejdl, K. (2011). *Management destinace cestovního ruchu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s.
- ManagementMania. (2015). *Sociometrie*. Retrieved from: <https://managementmania.com/cs/sociometrie>
- Maurer, P. (2018). *Maurerův výběr GRAND RESTAURANT*. Retrieved from: <https://www.grand-restaurant.cz/restaurace-detail/angusfarm>
- Nepomuk. (2015). *Strategie územní správního obvodu ORP Nepomuk*. Retrieved from: http://www.smocr.cz/obcesobe-docs/Nepomuk/SD_Nepomuk.pdf
- Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Grada Publishing a.s.
- Palátková, M. (2011). *Marketingový management destinací*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Ryglová, K. (2005). *Cestovní ruch*. Brno International Business School
- Ryglová, K. (2011). *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha Grada Publishing a.s.
- Schneider, M. (1973). *Úvod do základů sociologického výzkumu*. Olomouc: Rektorát UP
- Skot, N. a Baggio R. a Cooper Ch. (2008). *Network Analysis and Tourism: From Theory to Practice*. Channel View Publications.
- SRB, J. (2003). *Řízení turistické destinace a trvale udržitelný rozvoj cestovního ruchu*. *COT business* č.3
- Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání – teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Vacík, P. (2014). *Administrativní členění ORP Nepomuk*. Retrieved from: http://www.smocr.cz/obcesobe-docs/Nepomuk/SD_Nepomuk.pdf
- Veber, J. (2008). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Vystoupil, J. (2007). *Destinační management a vytváření produktů v cestovním ruchu*. Praha: Thema Consulting, s.r.o.
- Wang, Y., & Hutchinson J., & Okumus F., & Naipaul S. (2013). *Collaborative Marketing in a regional destination*. Retrieved from: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jtr.1871/epdf?r3_referer=wol&tracking_actact=pre

view_click&show_checkout=1&purchase_referrer=onlinelibrary.wiley.com&purchase_site_license=LICENSE_DENIED_NO_CUSTOMER

Wordpress. (2016). *Sociogram*. Retrieved from:

<https://dtowntechchat.wordpress.com/2016/12/21/have-your-students-create-a-sociogram-antiworksheet/>

Zelenka, J. Pásková M. (2012). *Cestovní ruch-výkladový slovník*. Praha: Linde.

Zikán, J. (2018). *Skupinový profil – Sociometrie*. Retrieved from:

<https://www.sociometrie.cz/dotaznik/ukazka/>

III. Seznam obrázků, tabulek

Obrázek 1- 3K model týmové práce	8
Obrázek 2 - Sociogram.....	16
Obrázek 3 - Sociální síť.....	17
Obrázek 4 - Administrativní členění ORP Nepomuk.....	23
Obrázek 5 - Maurerův výběr GRAND RESTAURANT	26
Obrázek 6 - Slow Food.....	27
Obrázek 7 - Pozitivní volba vlivu	32
Obrázek 8 - Negativní volba vlivu	33
Obrázek 9 - Pozitivní volba sympatie	34
Obrázek 10 - Negativní volba sympatie	34
Obrázek 11 - Atraktivnost stakeholderů.....	36
Obrázek 12 - Pocity stakeholderů	37
Tabulka 1 - Vývoj spolupráce v oblasti cestovního ruchu	11
Tabulka 2 - SWOT analýza.....	24
Tabulka 3 - Celkový přehled skupinových indexů.....	31
Tabulka 4 - Atraktivnost x Neatraktivnost stakeholderů	35
Tabulka 5 - Sebehodnocení stakeholderů.....	37
Tabulka 6 - Zhodnocení spolupráce	38

IV. Seznam příloh

Příloha 1 – Hrabalův ratingový dotazník (SO-RA-D)

Příloha 2 – Diagnostika vztahů v destinaci mezi stakeholdery (dotazník B3)

Příloha 3 – Rozhovor se stakeholderem

V. Přílohy

Příloha 1 - Hrabalův ratingový dotazník (SO-RA-D)

Hrabalův ratingový dotazník (SO-RA-D)

Název stakeholdera:	Vliv	Sympatie
Subjekt č. 1 -		
Subjekt č. 2 -		
Subjekt č. 3 -		
Subjekt č. 4 -		
Subjekt č. 5 -		
Subjekt č. 6 -		
Subjekt č. 7 -		
Subjekt č. 8 -		
Subjekt č. 9 -		

Příloha 2 - Diagnostika vztahů v destinaci mezi stakeholdery (dotazník B3)

Diagnostika vztahů v destinaci mezi stakeholdery (dotazník B3)

Název Stakeholdera:

1. Mezi nejlepší stakeholdery patří:
 1. (+3 b.)
 2. (+2 b.)
 3. (+1 b.)

2. Mezi nekvalitní stakeholdery patří:
 1. (-3 b.)
 2. (-2 b.)
 3. (-1 b.)

3. Sebe hodnotím jako:
 - a) aktivní subjekt, který je v centru dění
 - b) občas se účastním a jsem o akcích, které pořádají stakeholderi informovaný
 - c) párkrát jsem se akcích zúčastnil ale nejsem informovaný
 - d) zdá se, že stakeholderi o moji účast nestojí
 - e) o dění u ostatních stakeholderů se nezajímám

4. Odpovězte na následující otázky ano-ne:

Jsem spokojený, s kým spolupracuji	ano (+1. b) – ne (-1. b)
Vznikl, někdy ve spolupráci problém	ano (-1. b) – ne (+1. b)
Spolupracuji rád	ano (+1. b) – ne (-1. b)

5. Zakroužkujte číslici, která vyjadřuje míru vašich pocitů:

Pocit přátelství	1	2	3	Pocit nepřátelství
Jsem pro ostatní důležitý	1	2	3	Nejsem pro ostatní důležitý
Pocit důvěry	1	2	3	Pocit nedůvěry
Pocit spolehlivosti	1	2	3	Pocit nespolehlivosti
Atmosféra spolupráce	1	2	3	Atmosféra lhostejnosti

6. Najdi někoho ze subjektů, který je:
 - Spolehlivý (+1. b):
 - Spravedlivý (+1. b):
 - Se všemi za dobře (+1. b):
 - Nespolehlivý (-1 b.):
 - Protivný (-1 b.):
 - Nevděčný (-1 b.):

7. Spolupráci s daným subjektem hodnotím:

Subjekt	Výborná	Dobrá	Průměrná	Nespolupracuji
Angusfarma				
Plzeňský Prazdroj a.s.				
Kofola a.s.				
Bareš Petr				
Merlot D'Or, s.r.o.				
L'OR				
Makro Cash & Carry				
Farmářský obchod s.r.o.				
Booking.com				
PEAL a.s.				

Příloha 3 - Rozhovor se stakeholderem

Rozhovor se stakeholderem

Název stakeholdera:

1. Jak vznikla Vaše spolupráce? Z jaké strany byl první podnět, nejspíš z Angusfarmy?
2. Rozvíjí se Vaše spolupráce nějak do hloubky nebo se jedná o stejný dovoz zboží jako na začátku spolupráce?
3. Myslíte, že máte v okolí konkurenta, který by Vás mohl nahradit?
 - a. Pokud ne, čím se tedy od ostatních odlišujete?
4. Chtěl byste Vaši spolupráci nějak více rozvinout? Podílet se na něčem?
5. Jak přímo Vaše spolupráce probíhá?
6. Šli jste do spolupráce na základě objednání zboží anebo si nějak dané subjekty prověřujete?
7. Nabízíte Angusfarmě nějaké bonusy?
8. Poskytli jste Angusfarmě nějaký finanční zdroj nebo vybavení restaurace?
9. Při spolupráci s Vámi vznikají podniku nějaké podmínky?
10. Co je pro Vás nejdůležitější při této spolupráci?