

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Destinační management Plzeňska

Vedoucí diplomové práce
Ing. Eva Fellegiová

Autor
Martina Fryčová

2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Destinační management Plzeňska“

vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Plzni dne 25. dubna 2009

.....

Martina Fryčová

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila svůj dík vedoucí práce Ing. Evě Fellegiové za její cenné připomínky, trpělivost a ochotu při vedení mé diplomové práce. Rovněž bych chtěla poděkovat Ing. Tomáši Kotorovi, který mi vyšel maximálně vstříc a umožnil mi přístup ke všem potřebným informacím.

Obsah

1. Úvod	6
2. Obecné vymezení managementu	7
3. Destinační management	9
3.1. Destinace cestovního ruchu.....	9
3.2. Management destinace	10
3.3. Vývoj destinačního managementu	12
3.3.1. První období.....	12
3.3.2. Druhé období	12
3.3.3. Třetí období.....	12
3.3.4. Současnost	13
3.4. Systém řízení destinace	13
3.4.1. Organizace destinačního managementu.....	13
3.4.1.1. Aktivity společnosti destinačního managementu	14
3.4.2. Systémy klíčových obchodů	17
3.4.3. Distribuční cesty a sítě	18
3.4.4. Politika značky.....	19
3.4.5. Management kvality	19
3.4.6. Management znalostí	20
3.5. Marketingové aktivity destinace cestovního ruchu.....	21
3.5.1. Marketingový výzkum	22
3.5.2. Vytyčení strategických cílů	23
3.5.3. Výběr vhodné strategie	23
3.5.4. Marketingový plán	24
3.5.5. Aktivizace marketingového mixu.....	24
3.5.5.1. Produkt.....	25
3.5.5.2. Cena	26
3.5.5.3. Místo (distribuce).....	26
3.5.5.4. Komunikace s návštěvníky	27
3.5.5.5. Lidé	28
3.5.5.6. Tvorba balíků služeb a programování	29
3.5.5.7. Partnerství	29
3.5.6. Marketingová kontrola.....	30
3.6. Financování destinačního managementu	30
4. Cíle a metodika.....	32
4.1. Cíl diplomové práce	32
4.2. Metodika diplomové práce.....	32

5. Destinační management Plzeňska	33
5.1. Cestovní ruch Plzeňska	33
5.2. Marketingové rozdělení	34
5.2.1. Plzeňsko	35
5.2.2. Šumava.....	36
5.2.3. Český les-Chodsko	37
5.2.4. Konstantinolázeňsko	38
5.2.5. Severní Plzeňsko.....	39
5.3. Organizační podpora cestovního ruchu.....	39
5.3.1. Organizace cestovního ruchu na Šumavě	40
5.3.2. Koordinace aktivit v Plzni	42
6. Výsledky vlastního šetření.....	43
6.1. Historie organizace destinačního managementu	43
6.2. Náplň činnosti organizace	43
6.2.1. Oblast propagace.....	44
6.2.2. Oblast cestovní ruch.....	45
6.2.2.1. Kooperační a koordinační činnost	45
6.2.2.2. Spolupráce se soukromým sektorem	46
6.2.2.3. Veletrh ITEP	47
6.2.2.4. Poskytování dotací	48
6.2.2.5. Další činnosti	49
6.2.3. Oblast projekty ROP	50
6.2.3.1. Komplexní propagace Plzeňského kraje.....	51
6.2.3.2. Zkvalitnění turistického portálu Plzeňského kraje.....	52
6.2.3.3. Zkvalitnění a rozšíření služeb MIC	53
6.2.4. Oblast nestátní neziskové organizace	54
6.2.5. Oblast běžná agenda	55
7. Návrhy na zlepšení destinačního řízení	56
7.1. Zřízení společnosti destinačního managementu.....	57
7.2. Produktové balíčky a event marketing	58
7.3. Zlepšení komunikace a motivace	59
7.4. Spolupráce v subregionu Šumava	60
7.5. Zlepšení image Plzeňského kraje	61
7.6. Infrastruktura cestovního ruchu	61
7.7. Služby v cestovním ruchu	62
8. Závěr	64

9. Literatura	66
Summary.....	69

1. Úvod

Cestovní ruch je dynamicky rostoucí odvětví sektoru služeb, jehož rozvoj provází silný multiplikační efekt. Udržitelný rozvoj cestovního ruchu hraje důležitou úlohu při zachování a posílení přírodního, kulturního i historického bohatství, má kladný dopad na vytváření pracovních míst, významným způsobem ovlivňuje platební bilanci, podílí se na tvorbě hrubého domácího produktu, má vliv na rozvoj maloobchodu, dopravy a stavebnictví, tvoří nemalé příjmy místních rozpočtů a je impulsem pro nové investice a zlepšování infrastruktury. Infrastruktura vytvořená pro účely cestovního ruchu podněcuje místní rozvoj a tvorbu nových pracovních míst i v oblastech, kde dochází k venkovskému či průmyslovému úpadku. Ekonomický význam cestovního ruchu je zřejmý, ovšem je třeba dbát, aby na druhé straně cestovní ruch nenarušoval tradiční životní styl obyvatel a nepůsobil negativně na životní prostředí.

Aby se mohl cestovní ruch v dané lokalitě udržitelně a dlouhodobě rozvíjet, je nutná jeho podpora a kvalitní řízení. K tomuto účelu slouží destinační management, přičemž management v tomto smyslu neznamena pouhé řízení destinace cestovního ruchu seshora dolů, ale zejména koordinaci aktivit jednotlivých aktérů destinace k dosažení společných cílů a prosazení destinace v mezinárodní konkurenci.

Tato diplomová práce se zabývá destinačním managementem Plzeňského kraje. Plzeňský kraj má z hlediska cestovního ruchu výhodnou geografickou polohu a disponuje velkým přírodním i kulturně-historickým potenciálem, který však ještě není ve všech oblastech plně využíván. V rámci diplomové práce je zkoumáno dosavadní řízení destinace a jsou navrženy aktivity vedoucí k zlepšení destinačního managementu v kraji.

2. Obecné vymezení managementu

Pojem management, jako vědecká disciplína zabývající se řízením hospodářských systémů, se začíná objevovat již na počátku 20. století a od té doby prošel složitým vývojem a mnohými změnami. V dnešní době neexistuje jednoznačné a všeobecně platné chápání pojmu management, což ve své definici potvrzuje i klasik managementu Drucker (2007) neboť uvádí, že „výklad pojmu management je zvláště nesnadný. Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia. Management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout“. Autor zde chápe pod pojmem management vedení podniku, vědeckou disciplínu, jindy předmět výuky či odbornost pro vedení organizace a také třeba jen způsob zvládnutí nějakého procesu. Žáček (2008) ve své knize definuje management jako „proces koordinování činností skupiny pracovníků realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých cílů, které nelze dosáhnout individuální prací“. Z této definice je zřejmé, že cílem managementu je dosáhnout produktivní práce lidí a dosažení konkurenčního postavení podniku. Manažer by měl umět pracovníky inspirovat a mít vždy na paměti, že manažerská práce je tvůrčí prací, která vyžaduje schopnost manažera realisticky vyhodnotit, co při prováděných změnách neměnit a dále využívat a naopak, co nového použít.

Podobně jako Žáček chápe management v jiných ze svých definic Drucker (2008), který uvádí, že „management se zabývá spíše lidmi než technikami a závaznými postupy“. Tento autor velmi často ve svých knihách poukazuje na fakt, že v managementu organizací, včetně neziskových, hrají nejdůležitější roli lidé ať už zaměstnanci, zákazníci, akcionáři či představitelé dalších zájmových skupin, které považuje za mnohem důležitější než technologie. Úkolem managementu je potom přimět lidi podávat nejlepší společný výkon k dosažení společného cíle, využívat jejich silných stránek, znalostí a schopností, potlačovat jejich stránky slabé a podporovat zaměstnance, aby mohli plně využívat svého potenciálu.

K tvrzení, že management by se měl v první řadě zabývat lidmi, se přidává také Armstrong a Stephens (2008) se svou definicí „manažeri přispívají k úspěšnosti

organizace tím, že dosahují toho, aby ostatní lidé vynakládali své nejlepší schopnosti a úsilí, ale také tím, že sami manažeři vynakládají své nejlepší schopnosti a úsilí“.

Jiné vysvětlení managementu lze nalézt například v knize Vodáčka a Vodáčkové (2006), kde autoři management definují dle toho, kterou činnost zdůrazňují, buď jako vedení lidí, kde „management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami jiných“ nebo poukazují na specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, potom „management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace“, v další z definic vyzdvihují účel a používané nástroje manažerské práce „management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerské funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace“.

Z předcházejícího souhrnu je zřejmé, že existuje řada různých definic managementu, které mají zpravidla společné, že zdůrazňují orientaci na zabezpečení cílů podniku nejčastěji prostřednictvím efektivního získávání, rozmístování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů. Pro shrnutí můžeme pojem managementu dle Žáčka (2008) nejobecněji charakterizovat jako „souhrn činností, které je třeba realizovat, aby bylo zabezpečeno efektivní fungování podniku“.

Dnes si většina lidí spojuje pojem management automaticky s pojmem podnikový management, avšak jak uvádí ve své knize Drucker (2000) nedošlo k prvním praktickým aplikacím teorie managementu v podnicích, ale ve státních institucích a neziskovém sektoru. Předpoklad, že management se rovná podnikovému managementu, stále přetrvává. Je proto důležité si přes chybné předpoklady uvědomit, že management se nerovná podnikovému managementu. Jak píše Žáček (2008), aplikování metod, principů a technik řízení se musí stát samozřejmostí nejen ve všech typech podnikatelských subjektů, ať jsou to výrobní podniky nebo podniky poskytující služby, ale také v neziskovém sektoru a státní správě. Management je specifickým a charakteristickým nástrojem každé organizace.

3. Destinační management

3.1. Destinace cestovního ruchu

Dle Palatkové (2006) je destinace cestovního ruchu představována souborem služeb koncentrovaných v určité oblasti, které jsou poskytovány v návaznosti na potenciál cestovního ruchu dané oblasti. Bieger (2005) označuje destinací cestovního ruchu „území, které je relativně ohraničené a nabízí velké rozpětí zařízení a služeb zvláště pro odpočinek, zábavu, poznání a zdraví“.

Existují i jiné definice destinace cestovního ruchu, avšak ze všech vyplývá, že tento pojem lze chápat jako cílové místo cestovního ruchu, nebo produkt cestovního ruchu, který je spojený s daným místem, či v daném místě nabízený.

Obecně je podle Kotíkové (1999) destinace cestovního ruchu chápána jako „cestovní cíl“ nebo také „místo, které je cílem účasti na cestovním ruchu“.

Kotíková (1999) dělí destinaci cestovního ruchu z hlediska velikosti do několika kategorií:

- Středisko cestovního ruchu
- Region cestovního ruchu
- Stát
- Kontinent

Mimo velikosti se od sebe destinace podle Palatkové (2006) liší také fyzickými atraktivitami, úrovní infrastruktury, přínosem pro klienty a ekonomickou závislostí na turismu. Jak bude který návštěvník destinaci vnímat, záleží na jeho potřebách a výběru konzumovaných služeb.

Území destinace nebývá vždy totožné s administrativním členěním území a může se stát, že prostorové vymezení destinace naráží na administrativní hranice, na jejichž základě je destinace definována a prodávána. Palatková (2006) k této problematice uvádí, že „destinace jsou multiprodejné (prodejné více způsoby), takže je možné prodávat různé kombinace komodit v destinaci, ale je rovněž možné prodávat

destinaci různými způsoby různým cílovým trhům, kdy jedna a tatáž destinace může být prodána jako historická destinace, kulturní destinace nebo plážová destinace, jako součást většího celku či samostatně“. Dalším důkazem multiprodejnosti destinace je podle Ashwortha a Goodalla (1990) fakt, že management destinace je nejčastěji soustředěn v rukách veřejné sféry, ale vlastní poskytnutí služeb v destinaci spadá do sféry privátní.

Destinace si navzájem konkurují, a proto jejich prodej a rozvoj musí být řízen. Destinace cestovního ruchu mají své zvláštnosti, které se promítají i v jejím managementu.

3.2. Management destinace

Pro sladění obecných představ o pojmu destinační management lze použít následující definici tohoto pojmu, která je uváděna ve Výkladovém slovníku cestovního ruchu (2002):

„Destinační management je soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v dané destinaci. Výsledkem takového procesu jsou udržitelné a konkurenceschopné produkty cestovního ruchu, společně sdílené logo, značka kvality, společný (sdílený) informačně-rezervační systém, tvorba cenové politiky, provádění výzkumu a sběru statistických dat z oblasti cestovního ruchu, iniciace partnerství soukromého a veřejného sektoru cestovního ruchu i podpora profesních spolků, sdružení a organizací. Součástí destinačního managementu je návštěvnický management, model LAC a tzv. spektrum rekreačních příležitostí.“

Obdobně definuje destinační managementu Királ'ová (2003), která zdůrazňuje, že veškeré aktivity prováděné v rámci managementu destinace by měly vést k dosažení udržitelného rozvoje cestovního ruchu a zachování konkurenceschopnosti destinace na trhu.

Hrabánková a Hájek (2002) považují za nejdůležitější úkol destinačního managementu koordinaci činností jednotlivých subjektů s cílem rozvoje cestovního ruchu v destinaci a budování pozitivní image destinace. Koordinaci a spolupráci zdůrazňuje v jedné ze svých definic i Hesková (2006), která uvádí, že „destinační

management a marketing představuje soubor činností na vybraných úrovních řízení a koordinace, strategické plánování, různé formy spolupráce na úrovni mikroregionů a regionů, využívání podpůrných fondů“. V jiné ze svých definic Hesková (2006) popisuje destinační management jako „proces vytváření a řízení silných, tržně orientovaných a systémově řízených jednotek – destinací“ a dále uvádí „destinační management je souborem řídicích opatření a nástrojů, které jsou využívány pro oblasti plánování, organizování, promotion a rozhodovací procesy“.

Podobný pohled na management destinace má Bartl a Schmidt (1998), i tito autoři zdůrazňují koordinaci a spolupráci, která je klíčová pro společný rozvoj destinace a aktivní prodej jejích konkurenčních výhod, přičemž kvalitně řízené destinace mají poskytnout klientovy služby odpovídající jeho volbě. Služby jsou zde vnímány jako celý řetězec po sobě následujících aktivit, který zahrnuje celý proces od získání informace a rezervaci přes bezproblémový průběh pobytu až po klientův návrat domů.

Podle Heskové (2006) řeší destinační management tyto základní okruhy činností:

- Rozvoj v souladu s trvalou udržitelností životního prostředí (například s využitím místní Agendy 21)
- Vytyčování ekonomických cílů (například podpora malého a středního podnikání, stimulace investic do infrastruktury)
- Sociálně-kulturní sféra (vytváření pracovních míst, udržování kulturních tradic, historie, řemesel apod.)
- Vnitřní a vnější komunikace organizovaná destinačním managementem

Praxe ukazuje, že management destinací je účinným prostředkem pro možnost existence malých a středních podniků, protože právě tyto podniky na rozvoji cestovního ruchu v regionech nejvíce participují.

Jak již bylo zmíněno výše, jednu z nejdůležitějších úloh v destinačním managementu hraje kooperace a partnerství. Podmínkou pro spolupráci subjektů je podle Heskové (2006) výběr produktů, ve kterých si jednotlivé subjekty nekonkurují, naopak se vzájemně doplňují. Potom je možné nabízet komplexní destinační produkty,

sdužovat finanční prostředky pro možnost ucházet se o grantové podpory, na které by bez vzájemné spolupráce jednotlivé malé podniky nedosáhly.

3.3. Vývoj destinačního managementu

V posledních desetiletích se událo v oblasti destinačního managementu mnoho změn, kdy tento obor dle Palatkové (2006) prošel vývojem od tzv. politického managementu destinací, přes management destinací chápaný jako prosté zázemí pro obchodní organizace až k prosazování managementu destinace jako aktivního činitele vytváření a realizace obchodu. V druhé polovině devadesátých let zaznamenal díky rozvoji informačních technologií rychlý rozvoj také destinační management.

Hesková (2006) popisuje budování organizační struktury v destinacích cestovního ruchu ve čtyřech vývojových etapách od prvního období do současnosti.

3.3.1. První období

První období je charakterizované jako budovací fáze (50. a 60. léta). Pro toto období je charakteristické zakládání reklamních sdružení v turistických regionech. Hosté přijížděli do regionu většinou sami od sebe a nejčastějším motivem návštěvy byly reference příbuzných či známých.

3.3.2. Druhé období

Toto období (70. a 80. léta) je označováno jako fáze růstová a představuje ve světě éru klasických lokálních a regionálních turistických organizací. Podniky cestovního ruchu se sdružovaly do spolků poskytovatelů turistické nabídky a služeb určitého regionu. Spolupráce podniků spočívala v dohodách o společné reklamě, podpoře prodeje, činnosti informačních center a tvorbě nabídky doplňkových služeb.

3.3.3. Třetí období

Třetí etapa (90. léta) je fází koncentrační. Tato fáze je specifická zakládáním a rozvíjením destinačního managementu. Jednotlivé subjekty se koncentrují do strategicky řízených nabídkových a konkurenceschopných jednotek a strategických kooperací. Tento trend je důsledkem globalizace a s tím spojeným růstem

konkurenčního prostředí v regionech, kdy destinační organizace kooperujících subjektů v regionu mohou lépe konkurovat na globálních trzích.

3.3.4. Současnost

V současnosti je hlavním principem řízení cestovního ruchu ve vyspělých destinacích kooperace aktérů ze soukromého i veřejného sektoru. Pro řízení destinací jsou vytvořené samostatné profesionální společnosti. Destinace mají zpracované marketingové koncepty řízení založené na managementu kvality. Jednotlivé subjekty v destinaci jednají na bázi partnerů. Fellegiová (2008) k partnerství v destinaci uvádí, že nejde o pouhou kooperaci mezi poskytovateli služeb. Organizace destinačního managementu spolupracuje na bázi tzv. PPP – Public-Private-Partnership. Jedině partnerství, spolupráce a serióznost pak vedou k dlouhodobému rozvoji cestovního ruchu v destinaci.

3.4. Systém řízení destinace

Mnozí autoři například Hesková (2006) a Palatková (2006) se přiklání k názoru, že v managementu destinací hraje klíčovou roli systém synergicky spolupůsobících prvků, které spojují zúčastněné partnery a zároveň spojují destinaci s trhem a okolím. Na úspěšné budování destinačního řízení je zaměřen model destinačního managementu skládající se z šesti klíčových oblastí:

- Společnost (organizace) destinačního managementu
- Systémy klíčových obchodů (konkurenčních výhod)
- Distribuční cesty a sítě
- Politika značek
- Management kvality
- Management znalostí

3.4.1. Organizace destinačního managementu

Autoři odborné literatury týkající se managementu destinace se shodují, že realizátorem destinačního managementu by měla být nově vzniklá organizace, která bývá zpravidla

vytvářená a financovaná nejsilnějšími a nejdůležitějšími partnery v regionu. Tato organizace je ve Výkladovém slovníku cestovního ruchu (2002) definována následovně:

„Společnost destinačního managementu (DMC) je organizace zaměřená na management destinace v oblasti vytváření a prosazení destinace a jejích produktů cestovního ruchu na trhu. Realizuje záměry destinačního managementu. DMC je zaměřena na vývoj a aktivní prodej hlavních produktů, koordinuje a řídí tvorbu produktů cestovního ruchu, cenovou politiku a aktivní prodej destinace. DMC je zpravidla podporována nebo vytvářena hlavními poskytovateli služeb v destinaci.“

Hesková (2006) spatřuje důležitost existence organizace destinačního managementu v tom, že tato organizace garantuje a vytváří strategickou marketingovou koncepci rozvoje destinace. Autorka dále posuzuje společnosti destinačního managementu z hlediska věcného (organizačního) a prostorového (územního). Ve věcné rovině rozlišuje lokální a regionální organizace cestovního ruchu, kterými jsou například spolky, sdružení, destinační management. Obsahově se jedná o řídicí jednotku destinačního managementu. Tyto organizace jsou potom označovány jako DMC – Destination Management Company. V prostorové rovině jde o vymezení funkčních turistických destinací, marketingových turistických regionů, oblastí apod.

Palatková (2006) k členění společností destinačního managementu uvádí, že organizace destinačního managementu jsou státní, polostátní či s převažujícím privátním podílem, existující na několika možných úrovních:

- Lokální turistická destinace (např. Destinační management města Český Krumlov, Pražská informační služba)
- Regionální turistická organizace (např. Jihočeská centrála cestovního ruchu, Regionální agentura Beskydy – Valašsko)
- Národní turistická organizace (např. CzechTourism)
- Kontinentální turistická organizace (např. European Travel Commission – ETC)

3.4.1.1. Aktivity společnosti destinačního managementu

Hlavním účelem společnosti destinačního managementu je organizace a řízení v destinaci. Rozhodujícím faktorem rozvoje destinací je skutečnost, zda se relativně

samostatní poskytovatelé služeb dokážou spojit do jednoho celku, aby vznikla strategicky řízená konkurenceschopná jednotka. Cílem organizace destinačního managementu se potom dle Fellegiové (2008) stává zjištění zájmů jednotlivých subjektů v destinaci, formulování společného zájmu destinace a schopnost odpovědět si na otázku „Co z toho bude mít destinace a co každý její prvek?“.

Společnost destinačního managementu musí podle Fellegiové (2008) a Palatkové (2006) čelit při spojování poskytovatelů služeb do jednoho celku řadě překážek, zejména malé snaze o kooperaci a nedostatečné komunikaci na všech úrovních, nedostatečnému personálnímu a materiálnímu vybavení, nezdravému patriotismu, nedostatečnému povědomí obyvatelstva a někdy i politických představitelů destinace o pozitivních efektech cestovního ruchu, a v některých případech i nedostatečné připravenosti poskytovatelů služeb z hlediska kvality nabídky.

Hesková (2006) charakterizuje společnosti pro management destinací jako organizace, které propojují poskytovatele služeb do pružných, dynamických a konkurenceschopných jednotek řízených podobně jako holdingové struktury, tj. převážná většina obchodu je prováděna malou operativní obchodní jednotkou. Společnost je odpovědná za plnění rozhodujících funkcí řízení cestovního ruchu.

Autorka spatřuje klíčové tři okruhy činností, které by měla společnost pro management destinací zajišťovat:

- Systém klíčových obchodů
- Management realizace na trhu
- Systémový management

Systém klíčových obchodů představuje koordinaci regionálních a externích partnerů při rozvoji základních obchodů. Organizace destinačního managementu vybírá produkty pro klíčové obchody. Management realizace na trhu zahrnuje činnosti spojené s výzkumem trhu, výběrem partnerů pro realizaci na trhu, řízení tvorby produktu, cen a prodeje. Systémový management organizuje vzájemné vztahy mezi partnery.

Fellegiová (2008) činnosti, které by měla zajišťovat organizace destinačního managementu rozsáhleji a přehledněji vypisuje jako:

- Marketingová činnost
- Kooperační a koordinační činnost
- Projektová a koncepční činnost
- Výzkumná a monitorovací činnost
- Informační činnost
- Poskytování služeb
- Další manažerské činnosti

Marketingovou činnost autorka vidí v budování a podpoře image destinace, tvorbě a inovaci turistických produktů, v promotion destinace a definování klíčových produktových balíčků pro touroperátory.

Pod pojmem kooperační a koordinační činnost si lze představit například komunikaci a spolupráci se zainteresovanými partnery cestovního ruchu, udržování kontaktů s významnými institucemi, koordinaci subjektů a aktivit v oblasti cestovního ruchu, vyhledávání partnerů pro společné marketingové a rozvojové aktivity, spolupráce s regiony, motivování a podpora aktérů cestovního ruchu ke spolupráci.

Projektová koncepční činnost je základem úspěšného řízení destinace. Společnost destinačního managementu vytváří vizi rozvoje, rozvojové strategie. K zajištění těchto strategií je nutné vytvářet akční plány a stanovit rozpočet ke strategiím. DMC se také zapojuje do zpracovávání a podávání projektu pro rozvoj cestovního ruchu v destinaci a podílí se na tvorbě podkladů pro územní plánování.

V oblasti výzkumné a monitorovací činnosti jde především o statistická šetření, sbírání dat a vytváření databází, které společnost pravidelně aktualizuje. Organizace pro destinační management se zabývá také hodnocením, monitorováním a zpětnou vazbou u realizovaných aktivit, sleduje rozvoj cestovního ruchu a jeho dopad na destinaci i v souvislosti s udržitelným rozvojem cestovního ruchu v destinaci. Výsledky výzkumné činnosti společnost předává dál a informuje všechny aktéry cestovního ruchu. V rámci své informační činnosti také provozuje turistický informační portál.

Jako poskytovatel služeb vystupuje společnost destinačního managementu jako zajišťovatel informačního a poradenského servisu, vzdělávání, zprostředkovatelských služeb pro aktéry cestovního ruchu v destinaci.

Další manažerské činnosti organizace destinačního managementu jsou zajišťování jednotlivých aktivit, administrativní činnosti, vytváření fondu cestovního ruchu.

3.4.2. Systémy klíčových obchodů

Jak uvádí Palatková (2006) a Hesková (2006) systém klíčových obchodů (produktů) znamená programově vybrané a sestavené produktové nabídky, které představují hlavní formy dovolené např. zimní dovolenou, rodinnou dovolenou, okružní poznávací cesta. Organizace klíčových obchodů předpokládá koordinaci a spolupráci poskytovatelů služeb v rámci destinace. Klíčové produkty jsou na trh umístěny jednou skupinou nabízejících, v níž se jednotliví členové dohodnou na dodržování společně sjednaných standardů kvality služeb a cenové úrovně. Skupiny nabízejících jsou koordinovány společností destinačního managementu. Každý klíčový produkt má svůj vlastní trh, konkurenci a definované klienty a pro každý takový produkt je sestavena samostatná marketingová strategie.

Sestavení systému klíčových produktů je podle Palatkové (2006) ovlivněno dvěma skupinami faktorů, kterými jsou porovnávání potenciálu destinace s potenciálem destinací konkurenčních a atraktivita destinace. V rámci prvního faktoru je důležitá analýza destinace vedoucí ke stanovení relativních konkurenčních výhod destinace. Určování potenciálu destinace je založeno na hodnocení souboru kritérií, kterými jsou stupeň autonomie organizace destinačního managementu, schopnost inovace a integrace, tvorba tržního potenciálu, znalost vlastních konkurenčních výhod a schopnost dosáhnout snadněji cílového trhu. Atraktivita destinace se odvíjí od věrohodnosti nabídky, snadné dostupnosti nabídky destinace a informací o destinaci, včetně snadné rezervace služeb, rozpoznatelnosti značky destinace, politického, společenského a ekonomického rozvoje destinace. Atraktivita destinace dále záleží na kvalitě neboli poměr cena/výkon a na jasně rozpoznatelných konkurenčních výhodách např. na pohostinnosti.

3.4.3. Distribuční cesty a sítě

Podle Heskové (2006) se sítě pro využití trhu vytvářejí z fungujících partnerství a vztahů mezi subjekty zapojenými do managementu destinace. Jde zejména o společnou organizaci prodejních sítí a toku aktuálních informací. Pro budování distribučních cest a sítí jsou využívány poznatky z logistiky. Jednotlivé distribuční články jsou vnímány jako otevřené pružné prvky destinačního řízení.

Z hlediska cílových skupin lze podle Bartla a Schmidta (1998) rozlišovat tři hlavní součásti distribučních cest:

- Technická podpora pro individuální klienty – organizace destinačního managementu využívá nové informační technologie, aby mohla klientům v krátkém čase nabídnout individuálně uzpůsobený produkt destinace, který se vyznačuje provázaností a komplexností. Vyspělé destinace disponují rezervačními a prodejními systémy, které umožňují prodej služeb systémem jednotného rezervačního místa pro celou destinaci. Tato strategie znamená transformaci turistické organizace v jakousi formu cestovní kanceláře.
- Vztah k obchodním nákupcím destinace – umístění produktu do prodejních kanálů velkých touroperátorů představuje významnou součást distribučních možností. V silném konkurenčním prostředí se destinace při tvorbě produktu musí soustředit na udržení svých klíčových konkurenčních výhod a na schopnost ovlivňovat kvalitu a cenu produktů. Kontrolu nad kvalitou a cenou si destinace může udržet jen díky kooperaci a koordinaci jednotlivých nabízejících subjektů v destinaci. Organizace destinačního managementu je odpovědná za stavení balíčků služeb, prodej a udržování obchodu, péči o partnery, management reklamací, účetní výkazy, evidenci, za velkou část marketingových aktivit a je významnou distribuční a odbytovou cestou pro destinaci. Sestavování balíčků služeb vyžaduje aktivní cenovou politiku, jednotliví partneři se v rámci marketingového procesu musí koncentrovat na tu část, kterou ovládají nejlépe a s nejnižšími náklady.
- Distribuce produktů v rámci strategických partnerství – destinace mohou pro zvýšení povědomí o destinaci využít i subjekty, které nemají přímou vazbu na

cestovní ruch. Může se jednat například o organizaci cesty pro skupiny klientů ve spolupráci s velkým koncernem a cestovní kanceláří v místě zdrojového trhu nebo uveřejnění značky destinace na produktech denní spotřeby.

3.4.4. Politika značky

Řízení značek neboli brand management je v literatuře popisován jako tvůrce vizuální identity. Značka odlišuje destinaci od konkurenčních destinací a je prvním kontaktem spotřebitele s destinací a jejími produkty. I řízení značek je zdůrazňována nutnost spolupráce všech zainteresovaných subjektů, aby bylo možné kontrolovat kvalitu spojenou se značkou destinace nabízené na trhu.

Podle Királ'ové (2003) je značka v očích návštěvníků odrazem vlastností (funkčních, estetických apod.) a abstraktních, psychologických hodnot (tradice, životní styl apod.), které musí být chráněny zaručením stále kvality. Za tuto hodnotu jsou potom návštěvníci ochotni zaplatit. V případě podobnosti konkurujících si destinací, hrozí při nedostatečném zdůraznění značky v komunikačním sdělení směrem k zákazníkovi nebezpečí, že si zákazníci komunikační sdělení spojí se značkou, která na trhu dominuje. Destinace potom poskytuje na svůj účet službu své konkurenci.

Hesková (2006) a Palatková (2006) se shodují v přínosech značky destinace pro klienta a pro samotnou destinaci. Značky podporují a vytvářejí identitu a image destinace, jsou pro klienty navigačním bodem při orientaci v produktech destinace. Značky hostům šetří čas a předávají klientovi základní informaci o destinaci a kvalitách její nabídky. Za značkové produkty je turista ochoten zaplatit více, než za neznačkové.

Hesková (2006) ještě uvádí, že pro brand management je kromě tvorby značek a symbolů destinace důležité i jejich umístění a způsob používání v souvislosti s klíčovými produkty. Značky se stávají nedílnou součástí propagačních materiálů, prospektů, propagují destinaci na veletrzích. Řízení značek je ve vyspělých destinacích úzce spojován s managementem kvality.

3.4.5. Management kvality

V dnešní silné konkurenci, kdy mnoho destinací nabízí obdobné produkty, je nutné aplikovat strategii, která povede k odlišení destinace a její nabídky od konkurenčních destinací. Řízení kvality se v tomto ohledu stává důležitým faktorem diferenciac

destinace, na níž se musí podílet všechny články řetězce nabídky cestovního ruchu koordinované společností destinačního managementu, která by měla zároveň provádět pravidelný monitoring kvality.

Palatková (2006) popisuje kvalitu, jako to, co si klient přeje, jakou hodnotu zákazníkovi přináší a to i v porovnání se srovnatelnými službami konkurence. Kvalita destinace je určována zejména charakterem cílové skupiny, jejím očekáváním, preferencemi, vnímáním apod. Management kvality v sobě zahrnuje řízení kvality již od poskytování prvotních informací o destinaci až po návrat klienta do místa bydliště. Je důležité mít na paměti, že kvalita nezáleží jen na materiálně-technické základně, ale především na lidském faktoru, který může základní nabídku destinace nejen zhodnotit, ale také znehodnotit.

3.4.6. Management znalostí

Podle Palatkové (2006) by v rámci systému řízení znalostí měla být vytvořena koncepce učící se organizace. Znalosti a jejich vhodné využití se stávají rozhodujícím prvkem tvorby a prodeje produktu a konkurenceschopnosti destinace.

Dle Bartla a Schmidta (1998) je rostoucí význam znalostí způsoben zejména těmito faktory:

- Rostoucí požadavky, zkušenosti i vzdělání klienta
- Obsáhlé a značně diferenciované nároky klientů
- Rozvoj informačních technologií
- Sílící cenová konkurence a s tím spjatá nutnost poskytnutí špičkových služeb a diferenciacie destinace

Bartl a Schmidt (1998) dále uvádějí, že se management znalostí skládá ze čtyř subsystémů:

- Vývojová skupina pro klíčové produkty – DMC, nejvýznamnější partneři a interní i externí nositelé know-how
- Specializované skupiny pro významné marketingové činnosti – např. skupiny utvořené pro reklamní činnost, systém kvality, kvalifikaci lidských zdrojů

- Tzv. konference o budoucnosti – subjekty uvnitř i vně destinace
- Propojení s příslušnými oblastmi a nositeli know-how – DMC spojující nabídku destinace s trhem a významnými externími partnery

Hesková (2006) spatřuje hlavní úkol managementu znalostí především v rozvoji lidského potenciálu, protože bez kvalitních lidských zdrojů nelze klientovi poskytnout odpovídající produkt. Kromě lidských zdrojů je management znalostí spojen s využitím informačních technologií. Ke zkvalitnění přenosu znalostí přispívají elektronické informační zdroje v podobě webových stránek destinací, elektronického informačního a rezervačního systému apod.

Hesková (2006) dále vyjmenovává základní znalosti na úrovni destinačního managementu:

- Odborné znalosti v oblasti cestovního ruchu
- Sociální znalosti, významné pro vytváření vzájemné spolupráce
- Znalosti teorie marketingu a managementu
- Znalosti vnitřních a vnějších faktorů destinace, situační analýza

3.5. Marketingové aktivity destinace cestovního ruchu

Obecně lze marketing podle Kotlera a Armstronga (2004) definovat jako „společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot“. Podstata marketingu destinace potom dle Királ'ové (2003) spočívá v orientaci všech zainteresovaných subjektů cestovního ruchu na uspokojení potřeb a požadavků návštěvníka destinace za účelem dosažení zisku. Palatková (2006) dodává, že cílem destinačního marketingu nemusí být jen vytvoření nových produktů cestovního ruchu a jejich prodej cílovým trhům, ale marketing destinace se často soustředí i na přilákání investorů, kteří investují do turismu a dalších odvětví, přičemž marketing destinace orientovaný na klienta a na investora nesmí být v zásadním rozporu a musí vykazovat shodu v rovině strategické i taktické.

Hesková (2006) a Palatková (2006) se shodují, že v cestovním ruchu představuje destinace a management destinací vyšší formu rozvojové spolupráce spjatou s aplikací marketingového řízení, bez kterého se moderní řízení destinací neobejde. Marketing destinací představuje významný nástroj pronikání destinací na mezinárodní i domácí trhy. Úspěšná realizace marketingu destinace je neodmyslitelně spjata s existencí organizace destinačního managementu (marketingu).

Podle Palatkové (2006) jsou spolu marketing a management destinace v úzkém vztahu. Marketingové myšlení a snaha o dosažení společného cíle by měly být pojítkem všech zúčastněných subjektů v destinaci. Koncepce marketingu destinace se ve svých principech příliš neliší od koncepce managementu destinace. Management destinace znamená širší pojem, který zahrnuje kromě marketingových aktivit i řízení veškerých vnitřních aktivit destinace a v praxi se oba pojmy často překrývají. Fellegiová (2008) vidí chybu mnoha českých společností destinačního managementu v tom, že se věnují především marketingové činnosti a zapomínají na zajištění ostatních činností destinačního managementu, které byly již popsány výše (např. koordinační a kooperační činnost aj.).

Marketingový proces můžeme rozdělit do několika fází. Autoři se vesměs shodují, že v první fázi marketingu destinace je proveden marketingový průzkum, proces destinačního marketingu dále pokračuje přes definici strategických cílů a výběr vhodných strategií k dosažení těchto cílů, sestavení marketingového plánu, aktivizaci marketingového mixu, až k marketingové kontrole.

3.5.1. Marketingový výzkum

Palatková (2006) považuje marketingový výzkum za základní pilíř marketingu destinace, který je zdrojem informací pro další rozhodování.

V literatuře se lze setkat s různým výčtem a členěním druhů analýz, avšak v souhrnu ze všech vyplývá, že pokud chce destinace uspět v dnešní silné konkurenci, je nutné, aby co nejlépe poznala konkurenční destinace, potencionální návštěvníky, jejich potřeby a požadavky, ale také své vlastní možnosti a příležitosti a hrozby trhu. V této souvislosti musí aplikovat analýzu vnitřního prostředí i svého vnějšího okolí.

Janečková a Vašítková (1999), ale i jiní autoři, např. Palatková (2006) zdůrazňují určení tržního postavení a vymezení toto postavení vzhledem ke svým zákazníkům a konkurenčním destinacím. Proces hledání a vymezování tržního postavení je nazýván positioning. Positioning souvisí s dominantní kulturou destinace, promítá se v něm její image, vize, hodnoty, identita a také duch místa, který je specifický pro každé místo a je ovlivněn jeho kulturně-historickým vývojem. Palatková (2006) zmiňuje, že pro určení pozice destinace na trhu, hledání jejích silných stránek destinace a porovnání konkurenceschopnosti je možné využít metodu benchmarkingu, tedy porovnávání s nejlepšími konkurenty na trhu.

V dnešní době hraje významnou roli v marketingovém výzkumu také rozvoj informačních technologií. Palatková (2006) vidí výhodu především v možnosti počítání a třídění přístupů na webových stránkách organizace destinačního managementu podle geografického segmentu, možnosti dotazování pomocí e-mailů, umístění dotazníků či anket na stránky organizace.

3.5.2. Vytyčení strategických cílů

Podle Királ'ové (2003) i Palatkové (2006) je součástí tvorby marketingové koncepce rozvoje destinace formulace představ o budoucím rozvoji cestovního ruchu v destinaci. Proces formulace poslání neboli vize destinace je výsledkem shody všech subjektů destinace za koordinace organizace destinačního managementu. Obsahuje údaje o kvalitativní úrovni nabídky, chování destinace na trhu cestovního ruchu dnes i v budoucnu a o vybraném segmentu a vymezuje hlavní charakteristiky destinace.

Na základě formulované vize jsou stanoveny cíle (dlouhodobé i krátkodobé). Cíle by měli být reálné, motivující a kontrolovatelné. Splnění cílů potom slouží k uskutečnění vize.

3.5.3. Výběr vhodné strategie

Kiráľ'ová (2003) uvádí, že podstatou marketingové strategie je nalezení atraktivní možnosti na trhu za účelem dosažení zisku. Strategická rozhodnutí týkající se budoucího rozvoje cestovního ruchu musí vycházet z výsledků uskutečněných analýz a musí být v souladu s definovanou vizí destinace a se všemi jejími cíly. Pro fungování marketingové strategie destinace je nezbytné, aby destinace cestovního ruchu, kromě již

uvedených předchozích činností, sestavila marketingový plán, vytvořila a aktivizovala marketingový mix a určila způsob kontroly plnění strategie.

Marketingová strategie je plán, který obsahuje varianty možného rozvoje a uvádí principy k jejich dosažení. V souvislosti s měnícími se podmínkami na trhu cestovního ruchu je třeba, aby organizace destinačního managementu připravila několik variant marketingové strategie, určených pro pesimistický, optimistický a očekávaný vývoj trhu. Po zhodnocení a výběru marketingové strategie je sestaven marketingový plán.

3.5.4. Marketingový plán

Z předchozího textu vyplývá, že marketingový plán je sestavován v zájmu naplnění marketingových cílů a strategií. Podle Királ'ové (2003) marketingový plán definuje stav, kterého má být dosaženo a uvádí kroky k jeho dosažení. Sestavení marketingového plánu je finančně i časově náročný proces a jeho implementace potom předpokládá citlivé řízení lidí, protože jeho úspěšné naplnění závisí i na zainteresovanosti lidí, kteří se na jeho sestavování obvykle nepodílejí (např. obyvatelé destinace). Marketingový plán musí být flexibilní, protože podmínky na trhu cestovního ruchu se mohou během plnění plánu často měnit. Z tohoto důvodu je třeba zdůraznit, že při jeho vypracování je nutná úzká spolupráce všech zúčastněných subjektů cestovního ruchu v destinaci.

Dle Foreta a Foretové (2001) lze marketingový plán chápat především jako:

- Nástroj realizace strategie
- Nástroj dalšího postupu, vyjadřující cestu, kam chce destinace dospět a čeho chce dosáhnout
- Nástroj mobilizace, lepšího získávání, zapojování a využívání veškerých zdrojů
- Nástroj zapojení všech subjektů v destinaci

3.5.5. Aktivizace marketingového mixu

Svých cílů destinace dosahuje pomocí marketingových nástrojů. Za hlavní marketingové nástroje se všeobecně považují nástroje ovlivňující trh takovým způsobem, aby poskytovatelé služeb v oblasti cestovního ruchu získali konkurenceschopnost svého produktu a dokázali ho prosadit na trhu. Tyto nástroje lze

rozčlenit na politiku produktovou, cenovou, distribuční a komunikační a jsou označovány jako marketingový mix nebo také „4P“ – product, price, place, promotion.

Podle Királ'ové (2003) je marketingový mix soubor kontrolovatelných proměnných, které destinace aktivizuje v zájmu uspokojování potřeb a požadavků vybraného segmentu trhu cestovního ruchu. Autorka vidí pátou součást marketingového mixu při poskytování služeb v destinaci v lidském faktoru. Lidmi jsou zde myšleni nejen zaměstnanci podniků, státní správy a místních samospráv, ale i místní obyvatelé.

Podle Foreta a Foretové (2001) nebo také Heskové (2006) je klasický marketingový mix pro potřeby cestovního ruchu navíc rozšířen o další „4P“, kterými jsou kromě nástroje lidé (people), také tvorba balíčků služeb (packaging), tvorba projektů (programming) a v předchozí části již často zmiňovaná spolupráce (partnership).

3.5.5.1. Produkt

Kiráľ'ová (2003) uvádí, že produkt lze všeobecně vnímat jako všechno, co sdružení cestovního ruchu nabízí svým současným i potencionálním zákazníkům. Z hlediska návštěvníka destinace je produkt chápán jako vše, co uspokojuje jeho potřeby a požadavky a co si po návštěvě destinace může odnést do místa svého bydliště, tj. splnění tužeb, zážitky, zkušenost.

Hesková (2006) produktem chápe jednak celou destinaci jako cílové místo pobytu návštěvníka, jednak jednotlivé systémy klíčových produktů a také jednotlivě nabízené služby a zboží. Destinační management se soustřeďuje zejména na komplexní produkty, které jsou obvykle představovány pod společným názvem.

Palatková (2006) dodává, že každá destinace se snaží odlišit své produkty od konkurenčních a prodat svoji jedinečnost. Toho může destinace dosáhnout díky přirozeným kulturně-historickým a přírodním předpokladům nebo se může diferencovat od ostatních destinací díky dodatečným (umělým) aktivitám, které tvoří materiálně-technickou základnu. Hesková (2006) kromě faktorů prostředí zkoumá také faktory vyplývající z psychologických aspektů chování jednotlivců, kterými mohou být například tendence k návratu k přírodě a tradicím, seberealizace a vlastní preference (jízda na koni, vlastní výroba keramiky či vyřezávání apod.).

3.5.5.2. Cena

Autoři odborné literatury zabývající se marketingovým mixem aplikovaným ve službách cestovního ruchu jsou zajedno v tom, že cena plní dvě funkce, jednak je jako jediná součást marketingového mixu přímým tvůrcem zisku, jednak je z hlediska návštěvníka destinace nejviditelnější součástí marketingového mixu a jako taková zákazníka do destinace přitahuje nebo ho naopak od návštěvy destinace odrazuje.

Zákazníci obvykle spojují vyšší ceny s vyšší kvalitou poskytovaných služeb, což je podle Heskové (2006) způsobeno především zákazníkovo nedostatečnými informacemi a předchozími zkušenostmi, vnímáním služeb komplexně (jako tzv. balík služeb), důvodem může být také společenská prestiž nebo v případě malých cenových rozdílů mezi konkurencí se zákazník přiklání k dražší službě, protože ji vnímá jako kvalitnější. Palatková (2006) zmíněné důvody preference dražších destinací doplňuje o obavy zákazníka, že při nízké ceně podstupují riziko nesprávné volby.

Rozhodnutí o stanovení ceny je ovlivněno interními i externími faktory, bere v úvahu náklady na produkt, image destinace, pozici na trhu cestovního ruchu, strategii destinace, ceny produktů konkurence, požadavky návštěvníků na cenu. Hesková (2006) uvádí, že je mnoho různých způsobů stanovení cenové strategie (konkurenční přístup, sbírání smetany), ale všechny způsoby by měli vést k stanovení takové ceny, která v zákazníkovi vyvolává pocit, že za své peníze získává skutečnou hodnotu. Királ'ová (2003) a Palatková (2006) navíc upozorňují, že kvalitu a spokojenost zákazníka je třeba vždy zkoumat v porovnání s konkurenční nabídkou.

3.5.5.3. Místo (distribuce)

Distribuce představuje způsob, kterým se produkt dostává k cílovému segmentu. Podle Palatkové (2006) i Királ'ová (2003) zaznamenal distribuční mix rozsáhlé změny zejména díky rozvoji informačních a komunikačních technologií. V dnešních podmínkách silné konkurence představuje výběr vhodných distribučních cest a jejich kombinace významnou konkurenční výhodou.

Királ'ová (2003) rozděluje distribuční cesty na přímé a nepřímé. Při přímém prodeji destinace nevyužívá na prodej produktu zprostředkovatele a jednotlivé komponenty prodává přímo, například v recepci hotelu, informační kanceláři cestovního

ruchu apod. Určitou kombinací přímého a nepřímého prodeje je prodej prostřednictvím televize, rozhlasu, direct mailu, katalogu, telemarketingu či s pomocí využití internetu. Nepřímé distribuční cesty jsou takové, pro které destinace využívá zprostředkovatele, kterými mohou být cestovní kanceláře či cestovní agentury. Pro prodej produktu velmi důležitým osobám, různým asociacím, sdružením a kooperacím apod. může destinace využívat speciálních distribučních cest, šitých na míru právě pro přesně identifikovaný segment trhu.

Jinak rozděluje distribuční cesty Palatková (2006), která je člení na vnější a vnitřní distribuční síť. Vnější distribuční síť je tvořena zahraničními reprezentacemi národní turistické organizace, touroperátory a agenty. Vnitřní distribuční síť je tvořena kooperací regionálních a lokálních turistických organizací, domácích touroperátorů a agentů. Součástí vnitřní distribuční sítě jsou i turistická informační centra.

3.5.5.4. Komunikace s návštěvníky

Dalším krokem v prodeji produktu je dle Királ'ové (2003) informování a motivace návštěvníků, vzbuzení pozornosti, zájmu a touhy po destinaci. Základním cílem komunikace (komunikačního mixu) je vytvoření poptávky po destinaci přesvědčením existujících i potencionálních zákazníků, že je destinace připravena uspokojit jejich potřeby a požadavky.

V podání Királ'ové (2003) se komunikační mix skládá z reklamy, public relation, podpory prodeje, direct mailu a publicity. Palatková (2006) a Hesková (2006) do komunikačního mixu destinace zahrnují rovněž reklamu, public relation a podporu prodeje, ale místo publicity a direct mailu zahrnují ještě osobní prodej popřípadě přímý marketing. Foret a Foretová (2001) zvláště člení ještě internet, který předchází autoři zařazují jako součást reklamy.

Reklama je nepřímá forma komunikace šířená pomocí médií, např. v podobě letáků, billboardů, tištěné reklamy v novinách, může mít i zvukovou podobu v rozhlase či audiovizuální podobu v televizi nebo kině. Důležitá je i reklama na místě prodeje (jídelní lístky, mapy, kartičky ke klíčům apod.). V dnešní době je důležitým médiem též internet, který plní kromě funkce propagační i funkci informační a vzdělávací a je součástí distribuční politiky destinace.

Public relation představuje vyváření a rozvíjení dobrých vztahů s veřejností. Jedná se o vztahy se zaměstnanci, akcionáři, dodavateli, místními obyvateli, investory a publicitu ve sdělovacích prostředcích. Podle Kiráľové (2003) je jeho významnou součástí tvorba destinační identity a destinační image.

Podpora prodeje představuje krátkodobé podněty pro zvýšení prodeje produktu destinace. Patří sem například kupony na slevu, prémie, dárkové předměty, soutěže aj.

Osobním prodejem je myšlená přímá osobní komunikace s jedním nebo i několika potencionálními zákazníky prostřednictvím telefonických nabídek, osobních návštěv, prezentací či přes přepážku v cestovní kanceláři.

Základními nástroji přímého marketingu je dle Palatkové (2006) telemarketing, využívání elektronické pošty a přímé zasílání neboli direct mail, což je velmi osobním type media určený pro komunikaci s vybraným segmentem.

Publicita je bezplatná zmínka o destinaci v tisku, veřejném projevu, rozhlase, televizi či filmu.

Pauličková (2005), ale i další autoři, například Hesková (2006) jako zvláštní část komunikačního mixu řadí marketing událostí, pomocí něhož se města můžou zviditelnit i v mezinárodním měřítku. Organizování různých trhů, výstav, slavností, kulturních, hudebních a tanečních akcí, programů pro děti a jiných událostí přispívá k zvýšení atraktivity města. Kiráľová (2003) marketing událostí neboli event marketing, považuje za součást public relation.

3.5.5.5. Lidé

Zatímco podle Foreta a Foretové (2001) nebo také Palatkové (2006) představuje tento nástroj výhradně výběr a způsob řízení a vzdělávání pracovníků, kteří jsou poskytovatelé služeb a výrazně svým chováním ovlivňují jejich kvalitu, Kiráľová (2003) navíc věnuje pozornost také obyvatelům destinace, které by měla společnost destinačního managementu poučit o přínosech cestovního ruchu pro destinaci (např. vytvoření nových pracovních míst) a o nutnosti dodržování způsobu chování k návštěvníkům, aby byl jejich pobyt v destinaci přínosný pro obě strany.

Podle Heskové (2006) v tomto nástroji vystupuje člověk nejen jako zaměstnanec, ale též jako zákazník. Pro jednotlivé skupiny zákazníků je z tohoto

pohledu nutné vytvořit optimální nabídku na základě provedení marketingové segmentace.

3.5.5.6. Tvorba balíků služeb a programování

V literatuře je tvorba balíčků vysvětlována jako sestavení vzájemně se doplňujících služeb do komplexní nabídky, která vyžaduje vzájemnou spolupráci a partnerství organizací poskytující služby v destinaci. Dle Heskové (2006) jsou služby založené na managementu jakosti.

S tvorbou balíků služeb úzce souvisí programování, jehož cílem je propojit a kombinovat služby s orientací na potřeby zákazníků. Návštěvníkům destinace je poskytován další servis, jsou jim nabízeny rozličné programy, události či animace. Programování a tvorba balíků služeb podporují poptávku po destinaci a to zejména v mimosezónních obdobích.

3.5.5.7. Partnerství

Mnozí autoři přikládají partnerství v destinačním managementu jednoznačně největší význam. Pro rozvoj cestovního ruchu v destinaci a průnik destinace na trh (i mezinárodní) je v podmínkách silné konkurence partnerství subjektů v destinaci nezbytné. Například Kotíková (1999) hovoří o koordinaci, kooperaci a efektivních informačních a komunikačních kanálech mezi všemi zainteresovanými subjekty v destinaci jako o hlavních problémech efektivního managementu území cestovního ruchu. Zákazník chápe destinaci komplexně, a pokud nebude s některou částí spokojen, již se znovu nevrátí. Naopak fungující spolupráce přináší silný synergický efekt.

Foret a Foretová (2001) připomínají, že partnerství v cestovním ruchu se často chybně chápe pouze jako dvoustranný vztah mezi místní správnou a místními podnikatelskými subjekty a je zapomínáno na místní občanské aktivity, občanská sdružení a jednotlivce. Občané musí znát záměry a plány veřejné správy, aby mohli přispět svými názory a aktivitami.

3.5.6. Marketingová kontrola

Cílem marketingové kontroly je podle Királ'ové (2003) pravidelné porovnávání dosažených výsledků s plánem a přijímání nápravných opatření v zájmu uspokojení potřeb a požadavků návštěvníků destinace a následné realizaci zisku.

Kiráľ'ová (2003) uvádí tři typy kontroly:

- Roční kontrola plánu – kontrola všech činností v průběhu roku za účelem odhalení nedostatků a jejich odstranění.
- Kontrola ziskovosti – zahrnuje hodnocení ziskovosti jednotlivých komponentů produktu i produktových řad.
- Strategická kontrola – vyhodnocení strategií destinace. V případě změny podmínek na trhu je nutné změnit strategii.

K zhodnocení vlastní výkonnosti a přípravě budoucích plánů může sloužit marketingový audit, který Kotler (2000) definuje jako „komplexní, systematické, nezávislé a periodické přezkoumání marketingového prostředí, cílů, strategií a aktivit firmy za účelem identifikace problémových oblastí i příležitostí a doporučení plánu konkrétních opatření ke zlepšení podnikové marketingové výkonnosti“.

3.6. Financování destinačního managementu

Podle Fellegiové (2008) využívá většina organizací destinačního managementu vícezdrojové financování, na kterém se podílí řada různých partnerů.

Zdroji financování mohou být:

- Členské příspěvky zakladatelů – jsou určovány podle předem stanovené sazby (např. dle počtu obyvatel dané destinace), nebo na základě velikosti obrátu podnikatelských subjektů. Slouží především k pokrytí provozních nákladů.
- Příjmy z prodeje – příjmy z vytvořených produktů, prodeje informačních materiálů a služeb apod.
- Dary – např. sponzorské dary

- Granty a dotace – je možné využívat např. Regionální operační programy, Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, granty vyhlašované kraji a obcemi aj.
- Jiné příspěvky

4. Cíle a metodika

4.1. Cíl diplomové práce

Cílem diplomové práce je analyzovat aktivity Plzeňského kraje v oblasti destinačního managementu, odhalit nedostatky v řízení destinace a navrhnout opatření na zlepšení destinačního řízení v Plzeňském kraji.

Před samotnou tvorbou práce vyvstaly otázky, zda v Plzeňském kraji existuje destinační management a kdo jej na území kraje vykonává. Před jakoukoliv další činností musí být nejprve zodpovězeny tyto otázky. Pokud se potvrdí existence destinačního managementu, je nutné provést analýzu aktivit tohoto destinačního managementu. Hlavním cílem této analýzy aktivit je zhodnocení řízení destinace, odhalení slabých stránek v řízení a návrh možných zlepšení v oblasti destinačního managementu. Pokud by nebyla potvrzena existence destinačního managementu, bylo by hlavním cílem práce navrhnout možné řízení destinace cestovního ruchu a možné způsoby vytvoření organizace destinačního managementu Plzeňského kraje.

4.2. Metodika diplomové práce

Diplomová práce je tvořena z několika částí. První část je věnována teoretickým poznatkům čerpaných z odborné literatury týkající se především vymezení managementu, řízení destinace cestovního ruchu a destinačnímu managementu a marketingu.

Druhá část práce, je zaměřená na sběr a analýzu primárních a sekundárních dat. Sekundární data byla čerpána zejména ze strategických a rozvojových dokumentů Plzeňského kraje a z internetových zdrojů. Primární data byla získána formou řízeného rozhovoru s jedním z představitelů destinačního managementu Plzeňského kraje a z informací nabytých na pravidelném setkání informačních center Plzeňského kraje.

Následně jsou informace získané z primárních a sekundárních zdrojů shrnuty a s ohledem na poznatky získané při studiu odborné literatury, informace načerpané během přípravy práce i vlastní znalosti destinace jsou nabídnuty návrhy na zlepšení destinačního managementu Plzeňského kraje.

5. Destinační management Plzeňska

5.1. Cestovní ruch Plzeňska

Území Plzeňského kraje disponuje značným přírodním a kulturně-historickým bohatstvím, dobrou infrastrukturou a výhodnou geografickou polohou vůči Evropské unii, Praze a západočeským lázním, což vytváří velmi dobré předpoklady pro rozvoj různých forem cestovního ruchu, rekreačními pobyty, různými druhy turistiky a venkovským cestovním ruchem počínaje a sakrálním, kongresovým či incentivním cestovním ruchem konče. Velkou předností je příhraniční poloha v sousedství Německa. Nejvýznamnějšími oblastmi z hlediska rozvoje zahraničního i domácího cestovního ruchu v kraji jsou příhraniční oblasti Šumavy a Českého lesa. Přírodní a kulturně-historické atraktivity regionu doplňuje město Plzeň tradicí výroby piva a několika regionálně významnými prvky, kterými je mimo jiné zoologická zahrada či divadla. Z celkového pohledu ale zatím není tento potenciál plně využíván.¹

Hlavními podněty pro rozvoj cestovního ruchu v Plzeňském kraji jsou přírodní hodnoty, vodní plochy, relativně málo narušené životní prostředí, historické zázemí a kulturní památky rozptýlené po celém kraji. Krajinně malebný venkovský prostor s prvky lidové a sakrální architektury vyplňující převážnou část kraje nabízí rozsáhlé možnosti rozvoje nenáročné a klidové turistiky, rekreačních pobytů, pěší turistiky, cykloturistiky, hipoturistiky, venkovské turistiky, vodní turistiky, kulturně-poznávací turistiky a v horských částech i zimních sportů. Kromě cykloturistiky, která je považována za nejdynamičtější se rozvíjející oblast turistiky v Plzeňském kraji, je do budoucna také počítáno s in-line bruslením. Pro tyto sportovně rekreační aktivity jsou budovány nové cyklostezky s kvalitním povrchem vhodné i pro in-line bruslení. Na území kraje také neustále vznikají nově značené hipostežky. V kraji jsou také vhodné podmínky pro pěší turistiku, nechybí zde ani naučné stezky.

Celkově lze turistickou destinaci Plzeňského kraje považovat za region se značně nevyužitým potenciálem pro rozvoj cestovního ruchu. Jsou nebo mohou zde být

¹ REGIONÁLNÍ ROZVOJOVÁ AGENTURA PLZEŇSKÉHO KRAJE, O. P. S. *Program rozvoje Plzeňského kraje*. Plzeň, květen 2002

zastoupeny téměř všechny formy cestovního ruchu. Region má šanci uplatnit se na trhu cestovního ruchu nabídkou nových produktů jednak v tradičních oblastech sportovní turistiky, poznávacího cestovního ruchu a rekreace, jednak v perspektivních oblastech městského, kongresového a incentivního cestovního ruchu a venkovské turistiky šetrné k přírodě se svými produkty typu agroturistiky, ekoagroturistiky či ekoturistiky, které zaujímají ve struktuře nabídky zatím jen malý podíl. Nové produkty mohou region významnou měrou ekonomicky oživit.²

5.2. Marketingové rozdělení

Plzeňský turistický region je pro účely rozvoje cestovního ruchu vymezen územím Plzeňského kraje. Zvláštní postavení v něm má Šumava, která je z pohledu cestovního ruchu často pokládána za samostatný celek. Do Plzeňského kraje zasahuje ze západu přirozený spádový turistický region „Západočeské lázně“, východní část je z marketingového pohledu rovněž provázána s okresy sousedního Jihočeského kraje. Jako takový tudíž není Plzeňský kraj totožný s marketingovým turistickým regionem vymezeným Českou centrálou cestovního ruchu.

Plzeňský kraj musí být v budoucnu účelněji marketingově rozdělen, zejména proto, aby byl vyřešen vztah k šumavskému regionu. Z hlediska koncepčního řešení regionální problematiky cestovního ruchu v Plzeňském kraji jsou proto vyčleněny dva výrazné póly, jež si nutí diferencovaný přístup. Jsou jimi:

- Krajské město Plzeň a jeho aglomerace (okresy Plzeň-město, Plzeň-jih, Plzeň-sever a Rokycany)
- Příhraniční území tzv. „Zelená střecha Evropy“, kam patří pohoří a podhůří Šumavy a Českého lesa s Chodskem (okresy Klatovsko, Domažlicko a Tachovsko)

Analytické údaje za plzeňský region, tj. území kraje včetně zasahující části Šumavy, byly dříve členěny podle okresů jako základních správních jednotek. Těmito jednotkami v minulosti bylo následujících 7 okresů:

² ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA PLZEŇ – STŘEDISKA PRO VÝZKUM REGIONÁLNÍHO ROZVOJE. *Program rozvoje cestovního ruchu v Plzeňském kraji, zkrácená verze*. Plzeň, 2004

- Domažlice
- Klatovy
- Plzeň-jih
- Plzeň-město
- Plzeň-sever
- Rokycany
- Tachov

Takto definované území bylo ovšem vnitřně značně diferencované, proto pro něj nemohl být typický jediný homogenní produkt cestovního ruchu. Ani členění podle okresů nevystihuje marketingová specifika regionu a další subregionalizace podle nich by nebyla účelná. Nejvíce se svými specifiky vyděluje oblast Šumavy a samotná krajská metropole Plzeň. Ostatní části území kraje mají ovšem také své místní zvláštnosti dané polohou, infrastrukturou, historií apod.

Pro zajištění koordinace aktivit rozvoje cestovního ruchu v Plzeňském kraji je vhodné rozdělit území kraje do marketingových subregionů, které mají dostatečně silný potenciál pro to, aby mohly být samostatnou turistickou destinací v rámci kraje. Hranice subregionů vycházející zejména z územního vymezení jednotlivých okresů nejsou striktně definovány, zájmová území subregionů se mohou vzájemně překrývat, a to zejména v souvislosti s vazbami na významná regionální centra a kulturně-historické tradice. Marketingovými subregiony Plzeňského kraje jsou Plzeňsko, Šumava, Český les-Chodsko, Konstantinolázeňsko a Severní Plzeňsko.³

5.2.1. Plzeňsko

Subregion Plzeňsko zahrnuje krajské město Plzeň a jeho aglomerace. Území je silně vázáno na své centrum Plzeň a převládá zde městský a kulturně-poznávací cestovní ruch.

Krajské město a jeho nejbližší okolí disponuje potencionálem pro provozování volnočasových aktivit a turistických aktivit v oblasti poznávání a kultury. Historické jádro Plzně je vhodným místem pro odpočinek i pořádání kulturních, společenských

³ INSTITUT ROZVOJE PODNIKÁNÍ, S. R. O., ENTERPRISE PLC A RESPOND & CO, S. R. O. *Program rozvoje cestovního ruchu v plzeňském regionu*. Ostrava, prosinec 2002;
 ÚHLAVA, O. P. S. *Aktualizace programu rozvoje cestovního ruchu Plzeňského kraje*. Klatovy, leden 2008

a zábavních akcí. V Plzni jsou také dobré podmínky pro rozvoj kongresové a incomingové turistiky.

Město by se dále mělo zaměřit na propagaci gastronomie v návaznosti na tradici pivovarnictví, lihovarnictví a vinařství a vhodně tuto propagaci spojit především s promotion aktivitami Plzeňského Prazdroje a Behemia Sektu.⁴

5.2.2. Šumava

Z pohledu návštěvníků je turistický region Šumava hodnocen jako nejlepší ze všech regionů České republiky, a to jak z pohledu péče o cestovní ruch, tak i z hlediska spokojenosti s infrastrukturou a službami. Plzeňská část zahrnuje severní část Šumavy a je vymezena okresem Klatovy a částí okresu Domažlice. Potenciálem pro toto území je zejména postupně se rozvíjející horský a kulturně-poznávací cestovní ruch. Území disponuje vysoce atraktivním a hodnotným přírodním a krajinným potenciálem a velmi bohatou nabídkou kulturně-historických atraktivit, které skýtají výtečné předpoklady pro rozvoj různých forem městské, kulturní a církevní výletní turistiky a pro rozvoj tvorby mnoha turistických produktů využívajících historický a kulturní potenciál regionu. Pro návštěvníky jsou velmi přitažlivá především historicky významná města.

Významnou součástí celkové turistické nabídky Šumavy je potenciál vodních ploch a toků vhodných pro odpočinek a rekreaci, ale hlavně aktivní pohyb při vodních sportech a vodní turistice. Nedílnou součástí nabídky cestovního ruchu je i pořádání kulturních, společenských, vzdělávacích a sportovních akcí, z nichž řada má již mnohaletou tradici a jsou důvodem k návštěvě regionu.

Z turistických aktivit se zde rozvíjí zejména cykloturistika, aktivní pěší turistika, hipoturistika, vodní turistika i turistika zaměřená a poznávání historických památek, kulturních zajímavostí a tradic. Šumava má dostatečný potenciál pro provozování letních i zimních sportů, rozvinuté jsou i možnosti pro rybolov či myslivost a další sportovní aktivity. V Šumavském podhůří jsou předpoklady také pro rozvoj agroturistiky, ve městech a hotelových komplexech vzniká postupně zázemí pro rozvoj kongresové turistiky. Vzhledem k ekologicky hodnotné přírodní krajině Šumavy se zde začíná rozvíjet i lázeňství a wellness.

⁴ DHV CR SPOL. S R. O. *Potenciál města Plzně z pohledu cestovního ruchu*. Praha, srpen 2007; ÚHLAVA, O. P. S. *Aktualizace programu rozvoje cestovního ruchu Plzeňského kraje*. Klatovy, leden 2008

Pozitivní přínos pro rozvoj cestovního ruchu je zavedená turistická doprava eko-autobusy a budování informačních center národního parku.⁵

5.2.3. Český les-Chodsko

Oblast zahrnuje bývalé okresy Domažlice a Tachov a je poněkud zapomenutým a okrajovým územím mezi regiony Šumava-Bavorský les a Egrensis. Aktivita zde vyvíjel zejména Svazek obcí a měst v Česko-Bavorském pohraničním prostoru „Střed“, který byl přejmenován na Domažlicko, Sdružení obcí Kdyňsko, dále Svazek Chodská liga a Svazek Český les. Nově se vymezuje CHKO Český les, jehož zonace výrazně poznamená další využitelnost pro cestovní ruch. V oblasti se rozvíjí zejména kulturně-poznávací cestovní ruch vázaný na CHKO Český les a místní folklór, přičemž folklórní a etnografický význam podhůří Českého lesa-Chodsko je mezinárodně přitažlivý.

Území se vyznačuje vysokým až výjimečným potenciálem cestovního ruchu, zatím však málo využívaným. Na území se nachází množství kulturních, historických a přírodních památek. Prozatím se však tato destinace zviditelňuje především prostřednictvím oblasti Chodska a rekreačních středisek okolo Babylonu. Celkový ráz destinace jednoznačně napovídá k přistoupení na udržitelný rozvoj cestovního ruchu, tj. zaměřit se na produkty „měkké nebo jinak zelené“ turistiky. Především produkty venkovského cestovního ruchu včetně hipoturistiky, agroturistiky, cykloturistiky, ale také zimní turistiky a případně i in-line bruslení.

Nová samostatná destinace umožní rozšířit nabídku služeb cestovního ruchu i s vazbou na sousední Bavorsko. Dovolena v zajímavé neporušené přírodě se stává čím dál více zajímavější nejen pro rodiny s dětmi, ale zejména pro seniory, jejichž zájem o cestování a volnočasové aktivity stále roste. Pro danou oblast mohou být zajímavé i víkendové pobyty v rámci domácího cestovního ruchu. Současně je zde možné rozvíjet programy zaměřené na zpřístupňování místních tradic, bohaté historie a památek. Důležitou roli v nabídce nových produktů cestovního ruchu může hrát i zážitková turistika se svými návštěvnickými centry.

Základní podmínkou prosperity destinace je ujednacení působení všech svazků a sdružení, které doposud vyvíjely na tomto území více méně samostatnou činnost.⁶

⁵ REGIONÁLNÍ ROZVOJOVÁ AGENTURA ŠUMAVA, O. P. S. *Cestovní ruch na Šumavě*. Stachy, 2007; ÚHLAVA, O. P. S. *Aktualizace programu rozvoje cestovního ruchu Plzeňského kraje*. Klatovy, leden 2008

5.2.4. Konstantinolázeňsko

Subregion Konstantinolázeňsko zahrnuje nejbližší okolí Konstantinových Lázní. Definování tohoto subregionu vychází z dohody představitelů Plzeňského a Karlovarského kraje o společné propagaci Konstantinových Lázní spolu s lázněmi v kraji Karlovarském pod společným marketingovým názvem „Západočeské lázně“. Tento region je součástí silné turistické destinace zahrnující všechna lázeňská města západních Čech sousedního Karlovarského kraje a propagován bude oběma stranami.

Konstantinovy Lázně jsou jedinými lázněmi v Plzeňském kraji s bohatou historickou tradicí a dobrou image. Okolní území je vybaveno širokou nabídkou turistických atraktivit a historickými památkami s vysokým potenciálem pro rozvoj cestovního ruchu, doplněné poměrně rozvinutou infrastrukturou, zachovalou přírodou a přitažlivou lesnatou krajinou.

Nejčastějšími klienty lázeňského zařízení jsou starší a střední generace a samozřejmě senioři. Rozšíření nabídky služeb cestovního ruchu by se tedy mělo zaměřit právě na tyto cílové skupiny. V rámci lázeňských služeb jsou nabízeny doplňkové aktivity jako je turistika, cykloturistika, tenis a tzv. Nordic Walking. Pro tyto druhy pohybových aktivit jsou v oblasti příznivé podmínky, což je zajištěno poměrně bohatou sítí značených turistických tras, cyklotras a bohatou nabídkou přírodních a kulturně-historických atraktivit. Okolí Konstantinových Lázní je také považováno za houbařský ráj.

Významným trendem a potenciálem pro cestovní ruch je zvyšující se zájem dalších cílových skupin, především rodin s dětmi a mladých lidí o tzv. sportovně-rekreační pobyty v Konstantinových lázních, nebo o klasické turistické pobyty mimo hlavní lázeňské centrum. Je proto vhodné neomezovat se pouze na tradiční druhy aktivit související s lázeňským pobytem, ale zajistit rozšíření nabídky i pro další potenciální cílové skupiny turistů. Budování kvalitní doplňkové infrastruktury je nezbytnou podmínkou pro rozvoj cestovního ruchu v této oblasti.

⁶ ÚHLAVA, O. P. S. *Aktualizace programu rozvoje cestovního ruchu Plzeňského kraje*. Klatovy, leden 2008

V neposlední řadě je třeba zmínit možnost využití zdejších poměrně dobře vybavených hotelů a zařízení pro pořádání kongresových a incentivních akcí, což může představovat další perspektivní rozvojový trend této oblasti.⁷

5.2.5. Severní Plzeňsko

Tato oblast se nachází v severní části Plzeňského kraje, jejíž vymezení vychází z území okresu Plzeň-sever. Zahrnuje v sobě širší oblast od Konstantinolázeňska po okolí Kralovic. Tato oblast má díky četnému seznamu významných turistických cílů vysoký potenciál pro rozvoj cestovního ruchu, avšak byla doposud opomíjena. Vytyčení oblasti jako samostatného subregionu v rámci turistického regionu Plzeňsko bylo vyvoláno zejména potřebou lepší propagace tohoto území. Charakteristika cestovního ruchu je zde ovlivněna vazbou na aglomeraci Plzeň, kromě kulturně-poznávacího cestovního ruchu je zde potenciál pro rozvoj pěší turistiky a cykloturistiky.⁸

5.3. Organizační podpora cestovního ruchu

V posledních letech se v Plzeňském kraji začal rozvíjet destinační management cestovního ruchu. Koordinaci hlavních cílených aktivit vykonává zejména člen Rady Plzeňského kraje pro oblasti kultura, památková péče, cestovní ruch a marketing prostřednictvím Odboru kultury, památkové péče a cestovního ruchu – Oddělení cestovního ruchu Krajského úřadu Plzeňského kraje. Rozvoji cestovního ruchu se v rámci své činnosti věnují rovněž Regionální rozvojová agentura Plzeňského kraje nebo Regionální rozvojová agentura Šumava, o. p. s. a řada dalších subjektů. Nezastupitelnou roli hrají rovněž zástupci mikroregionů a lokálních samospráv.

Spolupráce podnikatelských subjektů v oblasti cestovního ruchu je doposud málo koordinovaná a vesměs je založena na účelové spolupráci a individuální aktivitě.

V rámci organizace a podpory rozvoje cestovního ruchu poskytuje Plzeňský kraj prostřednictvím každoročně vyhlašovaných programů vlastní finanční prostředky na rozvoj venkovského cestovního ruchu a podporu činnosti informačních center. Dále

⁷ ÚHLAVA, O. P. S. *Aktualizace programu rozvoje cestovního ruchu Plzeňského kraje*. Klatovy, leden 2008

⁸ ÚHLAVA, O. P. S. *Aktualizace programu rozvoje cestovního ruchu Plzeňského kraje*. Klatovy, leden 2008

finančně podporuje údržbu a značení cyklotras a cyklostezek, údržbu lyžařských tras a dopravní značení turistických a historických cílů v Plzeňském kraji.⁹

Vzhledem k předchozímu členění je vhodné zvláště zmínit organizaci cestovního ruchu subregionu Šumava a krajského města Plzeň s jeho aglomeracemi.

5.3.1. Organizace cestovního ruchu na Šumavě

Se vznikem krajů došlo po letech opět k administrativnímu rozdělení tohoto turistického regionu. Z pohledu návštěvníků je však Šumava vnímána jako územně ucelená oblast, a v tomto smyslu má její rozdělení na jihočeskou a plzeňskou část pouze administrativně-správní význam. Prezentace Šumavy jako jednotitého a nerozděleného turistického regionu by proto měla být i do budoucna v zájmu obou krajských správců tohoto území.

Mezi největší problémy, které brání efektivnějšímu rozvoji cestovního ruchu na Šumavě, patří zejména nedostatečná míra regionální koordinace a jednotné řízení aktivit v oblasti cestovního ruchu. Na Šumavě se od poloviny devadesátých let nepodařilo vytvořit a uvést do chodu regionální organizaci cestovního ruchu. Potřeba existence takovéto organizace je však stále zřetelnější a naléhavější. Absence fungujícího destinačního managementu nepříznivě ovlivňuje efektivnost fungování celého sektoru, především pak má nepříznivý dopad na účinnost marketingu, kvalitu nabídky a tvorbu turistických regionálních produktů, kvalitu služeb a servisu pro hosty. Zachování integrity a jedinečné identity tohoto území na trhu cestovního ruchu vyžaduje spolupráci a podporu všech, kteří v regionu v cestovním ruchu působí a jsou na něm ekonomicky závislí.

Odpovědnost za rozvoj cestovního ruchu v turistických regionech spadá v současnosti především do kompetence krajů, respektive příslušných odborů, které mají na starosti cestovní ruch na krajských úřadech Plzeňského a Jihočeského kraje. V Jihočeském kraji dále existují organizace, které plní roli destinačního managementu. Oba kraje nyní aktualizují střednědobé strategie a akční plány rozvoje cestovního ruchu, jejichž součástí bude i strategie rozvoje cestovního ruchu regionu Šumava.

⁹ ÚHLAVA, O. P. S. *Aktualizace programu rozvoje cestovního ruchu Plzeňského kraje*. Klatovy, leden 2008

Na území Šumavy působí v oblasti destinačního managementu také Regionální rozvojová agentura Šumava, která v roce 2004 zřídila samostatnou sekci, jejímž hlavním úkolem je koordinace, řízení a podpora rozvoje cestovního ruchu z úrovně turistického regionu Šumava jako celku. Regionální rozvojová agentura Šumava provádí ve spolupráci s agenturou Czech Tourism monitoring návštěvnosti, dále řídí a koordinuje účast subjektů cestovního ruchu na veletrzích cestovního ruchu, provádí činnosti v oblasti propagace a marketingových aktivit. Regionální rozvojová agentura Šumava spolupracuje se sítí informačních středisek na území Šumavy, organizuje fóra cestovního ruchu pro podnikatele působící ve službách cestovního ruchu, zajišťuje některé významné regionální turistické produkty (např. provoz sítě běžeckých tratí v oblasti centrální Šumavy) a současně připravuje a realizuje řadu projektů podporujících rozvoj cestovního ruchu v regionu. Agentura dále zajišťuje provoz informačního serveru, poskytuje průběžné informace informačním centřům, spravuje webovou stránku cestovního ruchu. Činnost, kterou agentura pro oblast Šumavy v současnosti zajišťuje, je v souladu se základním posláním a s úkoly destinačního managementu. Problémem je však nevyjasněnost v kompetencích a v koordinaci činností mezi Regionální rozvojovou agenturou Šumava a hlavními regionálními aktéry působícími v oblasti cestovního ruchu a absence jasné koncepce, která by ve střednědobém horizontu definovala cíle, poslání a úkoly agentury v rámci destinačního managementu pro region Šumava.

V rámci přeshraniční koordinace marketingových a dalších rozvojových aktivit v oblasti cestovního ruchu Regionální rozvojová agentura Šumava úzce spolupracuje zejména s Euroregionem Šumava-Bavorský les-Mühleviertel, s příslušnými správními úřady a dalšími organizacemi koordinujícími regionální aktivitu v regionu Bayerischer Wald.

Vedle toho působí na území Národního parku Šumava devět informačních středisek, avšak chybí zde součinnost a koordinace informačních aktivit ve vztahu k návštěvníkovi.¹⁰

¹⁰ REGIONÁLNÍ ROZVOJOVÁ AGENTURA ŠUMAVA, O. P. S. *Cestovní ruch na Šumavě*. Stachy, 2007

5.3.2. Koordinace aktivit v Plzni

Analýza situace v Plzni prokázala, že spolupráce jednotlivých aktérů a koordinace aktivit v oblasti cestovního ruchu není v Plzni na požadované úrovni. V tomto ohledu je pozitivní fakt, že dílčí projekty založené na spolupráci a koordinaci aktivit začínají spontánně realizovat podnikatelské subjekty (např. Plzeňský Prazdroj), což naznačuje, že potřebu spolupráce si uvědomují aktéři, kteří hrají v oblasti cestovního ruchu zásadní roli.

Již dříve bylo v Plzni respektive v Plzeňském kraji uskutečněno několik pokusů o zřízení subjektu destinačního managementu. Tyto předchozí pokusy selhaly, neboť vytvořené subjekty neplnily své hlavní poslání koordinace aktivit aktérů zejména při vytváření a marketingu produktů cestovního ruchu. Další příčinou selhání může být skutečnost, že zřízení subjektů destinačního managementu probíhalo shora určitým rozhodnutím a nevyplývalo z reálné potřeby aktérů, zejména z privátního a neziskového sektoru.

Úspěšnost rozvoje cestovního ruchu je limitována také prakticky nulovou spoluprací se subjekty v rámci turistického regionu Plzeňska, zejména s obcemi. Přitom přírodní a historické atraktivity v zázemí Plzně jsou považovány za velký potenciál pro rozvoj cestovního ruchu.¹¹

¹¹ DHV CR spol. s r. o. *Potenciál města Plzně z pohledu cestovního ruchu*. Praha, srpen 2007

6. Výsledky vlastního šetření

6.1. Historie organizace destinačního managementu

Destinační management je na celém území Plzeňského kraje vykonáván Krajským úřadem Plzeňského kraje. V roce 2004 vznikl pro účely naplnění vize destinačního managementu Odbor cestovního ruchu, který přebíral veškerou činnost po Odboru strategického marketingu, Odboru kultury – Oddělení cestovního ruchu a Odboru kultury-Spolupráce neziskových organizací. Následující rok se přejmenoval na Odbor cestovního ruchu a propagace. S účinností od 1. března 2009 zanikl Odbor cestovního ruchu a propagace a místo něj bylo zřízeno Oddělení cestovního ruchu, a toto nově vytvořené oddělení bylo začleněno pod Odbor kultury a památkové péče, který v souvislosti s tím změnil název na Odbor kultury, památkové péče a cestovního ruchu. Tato organizační změna znesnadnila realizaci některých činností, protože oddělení má menší pravomoci než odbor a rozhodování o uskutečnění projektů nyní probíhá na více úrovních. V důsledku této organizační změny bude také pravděpodobně Krajským úřadem Plzeňského kraje přiděleno méně finančních prostředků na realizace destinačního managementu.

Organizace destinačního managementu Plzeňského kraje je oficiálně uznávaná Českou centrálou cestovního ruchu – CzechTourism.

6.2. Náplň činnosti organizace

V současnosti by měly zůstat oddělení veškeré činnosti, které vykonávalo jako odbor. Jedná se především o tyto oblasti:

- Oblast propagace
- Oblast cestovní ruch
- Oblast projekty Regionálního operačního programu (od roku 2008)
- Oblast nestátní neziskové organizace
- Oblast běžná agenda

Díličí činnosti destinačního managementu na území Plzeňského kraje provádí také Regionální rozvojová agentura Šumava, o. p. s., která se podílí na správě subregionu Šumava a částečně též subregionu Český les-Chodsko a Destinační společnost Sokolovsko, o. p. s., s kterou destinační management Plzeňského kraje spolupracuje zejména na správě Hradní stezky. Na území kraje působí také Regionální rozvojová agentura Plzeňského kraje, o. p. s., která destinační management jako takový neprovádí, ale podílí se na různých díličích aktivitách. V oblasti cestovního ruchu agentura například na zakázku připravuje programové dokumenty, poskytuje odborný poradenský servis či zajišťuje zdrojové financování pro všechny subjekty cestovního ruchu na území Plzeňského kraje.

6.2.1. Oblast propagace

Oddělení cestovního ruchu se stará o celkovou propagaci Plzeňského kraje. Jedná se zejména o tyto činnosti:

- Zajišťuje propagační, prezentační a reprezentativní materiály, tiskoviny, včetně jejich aktualizací a jazykových mutací a předměty pro potřeby Rady Plzeňského kraje a zaměstnanců Krajského úřadu Plzeňského kraje.
- Zpracovává a inovuje Grafický manuál pro posílení celkového image kraje a rozvíjí celkovou image úřadu
- Spravuje materiály externích subjektů – loga, znak kraje a umísťuje tyto materiály na celospolečenských a slavnostních akcích podpořených Radou Plzeňského kraje
- Zpracovává a spolupracuje na tvorbě multimedialních dat, schvaluje předtiskovou přípravu a jednotnou prezentaci ve všech oblastech působnosti kraje
- Vydává informační multimedialní a tiskové materiály o Plzeňském kraji (DVD, spot, film)
- Zajišťuje výrobu vizitek a hlavičkových papírů pro potřeby Plzeňského kraje

- Zajišťuje všeobecné prezentace Plzeňského kraje jako celku a spolupracuje na nich s jinými odbory Krajského úřadu Plzeňského kraje
- Prezentuje Plzeňský kraj na akcích partnerů Plzeňského kraje dle uzavřených smluv a deklarácí o spolupráci (Západočeská univerzita v Plzni, Město Plzeň, Plzeňský Prazdroj a.s., Bohemia Sect a.s.)

6.2.2. Oblast cestovní ruch

6.2.2.1. Kooperační a koordinační činnost

Koordinaci rozvoje cestovního ruchu na území celého Plzeňského kraje lze spolu s kooperační činností považovat za jednu z nejdůležitějších činností vzniklé organizace destinačního managementu.

V rámci destinačního managementu Plzeňský kraj vykonává poradenskou činnost pro orgány obcí v oblasti cestovního ruchu, spolupracuje s Ministerstvem pro místní rozvoj, Ministerstvem zahraničních věcí a Českou centrálou cestovního ruchu, s podnikatelskou a neziskovou sférou, s rozvojovými agenturami a s orgány památkové péče a ochrany přírody v oblasti rozvoje cestovního ruchu v kraji.

Plzeňský kraj navázal spolupráci také s regiony turistické skupiny v rámci partnerství regionů ECN (Edge Counties network). Toto uskupení regionů vzniklo v roce 2005 a jedná se o regiony, které leží na hranicích velkých metropolitních oblastí v Evropě a jsou na dané centrum úzce vázány. Do fungování sítě regionů ECN se Plzeňský kraj zapojil v roce 2006 a od té doby úzce a aktivně spolupracuje s ostatními členy ECN především v rámci jeho dvou expertních skupin, a to turistické a kulturní. Ve dnech 8. a 9. října 2008 se například Plzeňský kraj ujal hostování kulturní skupiny ECN, jejíž jednání bylo spojeno se slavnostním otevřením Bienále kresby Plzeň 2008.¹²

Plzeňský kraj dále iniciuje spolupráci s regiony na území České republiky i spolupráci se zahraničními partnerskými regiony při přípravě společných projektů jako je například Burgenstrasse (Hradní stezka). Při tomto projektu spolupracuje zejména s Destinační společností Sokolovsko, o. p. s., která je koordinátorem činnosti české části

¹² Plzeňský kraj se zúčastnil veletrhu v Bergamu. *Český Metropol* [online]. Teplice: Metropol Management, 2008-11-06 [cit.2009-03-14]. Dostupné na WWW: <<http://www.tydeniky.cz/aktuality/plzensky-kraj-se-zucastnil-veletrhu-v-bergamu>>

Hradní stezky. Jiným projektem je spolupráce na vybudování a prezentaci mezinárodních cyklotras (např. Praha-Plzeň-Regensburg).

Velmi důležitá je spolupráce s Karlovarským krajem při prezentaci Konstantinových Lázní, které jako jediné lázně administrativně spadají do Plzeňského kraje, ale vzhledem k poloze jsou úzce spojené se Západočeským lázeňským trojúhelníkem. Pro účely propagace jsou proto tyto lázně přiřazené k lázeňskému trojúhelníku (Karlovy Vary, Mariánské Lázně, Františkovy Lázně).

V rámci spolupráce jsou pořádány konference, semináře a setkání (infocenter, vystavovatelů, hipoturistů, cyklokonference) na podporu a rozvoj cestovního ruchu. Pravidelná setkávání v sálu Zastupitelstva Plzeňského kraje se konají s provozovateli ubytovacích zařízení a se zástupci informačních center. Informační centra zde mají možnost dozvědět se o novinkách z pohledu vykonavatelů destinačního managementu Plzeňského kraje, ale také jsou sem zváni stávající i noví aktéři cestovního ruchu v kraji, kteří prezentují svoje projekty (nově otevřená zábavní střediska či centra, společnosti nabízející služby v oblasti cestovního ruchu). Informační centra dostávají za každou návštěvu takového setkání body, které jsou pro ně důležité při žádání o finanční prostředky od kraje.

Dále se konají pravidelná setkání s hoteliéry zejména v rámci podpory rozvoje kongresového cestovního ruchu v Plzeňském kraji. Nejvíce možností pro konání kongresů je v Plzni a jejím nejbližším okolí (např. Darovanský dvůr), proto pro prosazení kraje jako kongresové destinace je nejdůležitější spolupráce právě s krajským městem Plzní.

6.2.2.2. Spolupráce se soukromým sektorem

Jak již bylo zmíněno, Plzeňský kraj spolupracuje také se soukromým sektorem. Nejvýznamnějšími partnery v kraji jsou Plzeňský Prazdroj, a. s. a Bohemia sekt, a. s., kteří Plzeňskému kraji na akce pořádané na poli destinačního managementu poskytují zdarma občerstvení, financují prezentace produktů (someliéry), či zadarmo provádí svým návštěvnickým centrem. Je to vždy v předem stanovené částce za rok, která je stejně jako podmínky spolupráce, dohodnutá a smluvně podložená.

Další spolupráce se soukromými subjekty probíhá s hoteliéry. V rámci reciprocity, kdy Plzeňský kraj například na své náklady převáží materiály těchto subjektů na různé akce a veletrhy, kterých se kraj také účastní a hoteliéři na oplátku Plzeňskému kraji poskytují sníženou cenu za ubytování například při návštěvě kraje zahraničními touroperátory a při velkých skupinách dokonce sponzorují snídaně apod.

Veškerá spolupráce je založená na dobrých vzájemných vztazích mezi Plzeňským krajem a partnerskými subjekty v kraji. Jedná se vždy o nefinanční plnění a reciprocitu služeb, protože Krajský úřad Plzeňského kraje nemůže ze svého postavení mít od soukromých subjektů finanční příjmy.

6.2.2.3. Veletrh ITEP

Oddělení cestovního ruchu zajišťuje kompletní přípravu a realizaci veletrhu Plzeňského kraje International Tourism Expo Of The Pilsen Region (ITEP) včetně doprovodných programů a propagace. V říjnu loňského roku proběhl již 4. ročník tohoto veletrhu, který byl dle Ministerstva pro místní rozvoj hodnocen jako 3. nejlepší veletrh na území České republiky.

ITEP je jednou z akcí projektu Komplexní propagace Plzeňského kraje, na který získal Plzeňský kraj dotaci ve výši přesahující 18 mil. Kč z ROP Jihozápad. Díky této dotaci a marketingové či finanční podpoře partnerů ITEP 2008 si mohl dovolit na veletrhu vystavovat téměř každý. Za tři dny vystavování se v minulém roce hradila pouze symbolická částka 1000 Kč. Díky tomu počet vystavovatelů dosáhl rekordního počtu 139 účastníků z České republiky a 14 účastníků ze zahraničí vystavujících ve 129 expozicích (pro srovnání v roce 2005 to bylo 47 českých vystavovatelů a 5 zahraničních s 52 stánky). Rok od roku roste také návštěvnost, minulý ročník veletrhu ITEP měl rekordních 10 000 návštěvníků (v roce 2005 se na veletrh přišlo podívat 2 000 návštěvníků).

Přínosem veletrhu není jen prezentace jednotlivých subjektů podnikajících v oblasti cestovního ruchu, ale zejména možnost setkání lidí ze stejné oblasti a výměna zkušeností. Veletrh má za úkol také propagovat regionální spolupráci a místo je zde vyhrazeno i pro prezentaci partnerských zahraničních regionů.

V rámci veletrhu cestovního ruchu Plzeňského kraje ITEP 2008 se uskutečnila mezi vystavovateli anketa s cílem zjistit zájem subjektů cestovního ruchu o propagaci ve spolupráci s Plzeňským krajem a zmapovat témata společné prezentace a propagace kraje a ostatních subjektů cestovního ruchu. Na anketu odpověděla polovina z více než 150 dotázaných vystavovatelů a 73 % z nich mělo zájem na spolupráci při společné prezentaci a propagaci Plzeňského kraje. Nejčastěji navrhovaná témata společné prezentace a propagace Plzeňského kraje byla:

- Pivo – pivní turistika, pivní cesty (toto téma bylo a je stěžejní pro prezentaci kraje na Regiontour 2009 a 2010)
- Cykloturistika
- Po stopách předků
- Kultura
- Geologické a hornické památky
- Česko-slovenské partnerství

Oddělení cestovního ruchu zajišťuje prezentaci Plzeňského kraje i na ostatních veletrzích pořádaných v České republice a zahraničí, z nichž lze uvést například mezinárodní veletrh cestovního ruchu Holiday World konaný v Praze, na němž se Plzeňský kraj prezentuje ve spolupráci s městem Plzní a společností Plzeňský Prazdroj a. s., nebo veletrhu Regiontour tradičně pořádaným v Brně, ze zahraničních potom například veletrh cestovního ruchu v Nizozemském Utrechtu.

6.2.2.4. Poskytování dotací

Destinační management Plzeňského kraje vydává stanoviska k žádostem o dotaci obcí a externích subjektů z národních i evropských zdrojů z hlediska koncepčních a rozvojových dokumentů kraje v oblasti cestovního ruchu. V dotačních programech Plzeňského kraje provádí kontrolu smluv a administraci, včetně zpětné kontroly plnění a vynaložení finančních prostředků obou dotačních programů, kterými jsou:

- Program podpory rozvoje venkovského cestovního ruchu v Plzeňském kraji (v roce 2005 činila dotace 1 500 000 Kč, výše schválených dotací pro rok 2008 činila 1 885 000 Kč a pro rok 2009 je částka navýšena na 2 000 000 Kč)
- Podpora činnosti informačních center na území Plzeňského kraje (v roce 2005 dotace dosáhla částky 490 000 Kč, výše schválených dotací pro rok 2008 činila 546 000 Kč, pro rok 2009 je dotace navýšena na částku 800 000 Kč)

6.2.2.5. Další činnosti

V rámci destinačního managementu provádí Plzeňský kraj také další aktivity související s marketingovými, informačními, monitorovacími, projektovými a koncepčními činnostmi či poskytováním služeb:

- Navrhuje variabilní propagační nabídky návštěv atraktivit cestovního ruchu kraje pro oficiální návštěvy a akce Plzeňského kraje a jeho reprezentanty
- Spolu s CzechTourism připravuje funtripy a presstripy pro zahraniční novináře publikující o volnočasových aktivitách a cestovním ruchu
- Spolupracuje s institucemi, podniky, univerzitami a subjekty v kraji operujícími v cestovním ruchu
- Spolu se Zoologickou a botanickou zahradou města Plzně pořádá pro děti a mládež poznávací hru Prázdninová štafeta
- Zajišťuje aktualizaci a rozvoj turistických webových stránek kraje www.turisturaj.cz a www.vyleturaj.cz po obsahové stránce
- Zřizuje pro Plzeňský kraj provoz mezinárodního informačního centra na Rozvadově
- Zabezpečuje pravidelný monitoring tisku se zaměřením na cestovní ruch a vytváří mediální plán
- Zpracovává a provádí analýzy rozvoje odvětví cestovního ruchu v kraji včetně koncepcí

- Pořádá školení a semináře pro průvodce cestovních kanceláří a agentur
- Zabezpečuje činnost Komise cestovního ruchu Rady Plzeňského kraje

6.2.3. Oblast projekty ROP

Destinační management Plzeňského kraje je financován z rozpočtu kraje a z dotačních programů Evropské unie. V dnešní době je většina finančních prostředků získávána z Evropské unie prostřednictvím Regionálního operačního programu NUTS II Jihozápad.

Pro získání dotací z Evropské unie vykonává kraj tyto činnosti:

- Zpracovává a předkládá žádosti o dotaci
- Sleduje a řídí časové plnění aktivit v souladu s projektovými žádostmi
- Provádí průběžná vyhodnocení
- Zpracovává etapové a celkové závěrečné monitorovací zprávy
- Vypisuje a administruje poptávková řízení, veřejné zakázky velkého a malého rozsahu
- Provádí kontrolu dodavatelských smluv a celkovou administraci projektů
- Řídí finance v souladu s rozpočtem projektů

Plzeňský kraj provádí řízení, realizaci a administraci konkrétně těchto tří projektů, které získaly podporu z Regionálního operačního programu NUTS II Jihozápad – prioritní osa 3 Rozvoj cestovního ruchu, oblast podpory 3.3: Rozvoj služeb cestovního ruchu, marketingu a produktů cestovního ruchu:

- Komplexní propagace Plzeňského kraje
- Zkvalitnění turistického portálu Plzeňského kraje
- Zkvalitnění a rozšíření služeb Mezinárodního informačního centra na hraničním přechodu Rozvadov

V roce 2009 Plzeňský kraj připravuje i další projekty financované Evropskou unií.

6.2.3.1. Komplexní propagace Plzeňského kraje

Projekt Plzeňského kraje zaměřený na vytváření nových prezentačních a propagačních produktů cestovního ruchu byl úspěšný v rámci druhé výzvy ROP Jihozápad. Plzeňský kraj chce tímto projektem podpořit rozvoj cestovního ruchu formou intenzivní a cílené propagace a prezentace s využitím moderních informačních a komunikačních technologií. Akce je rozdělena do tří etap, z nichž první ve výši 5,6 milionu korun byla Plzeňskému kraji proplacena v únoru letošního roku. Celková alokovaná částka přesahuje 18,2 milionů Kč.¹³

První etapa projektu zahrnovala zejména nové tituly propagačních materiálů v mnoha jazykových mutacích (kromě češtiny, je to angličtina, němčina, ruština, francouzština, italština, nizozemština, španělština, polština, čínština a japonština), vodácké mapy Otavy a Berounky, výrobu multimediálního CD a DVD o Plzeňském kraji a zajištění účasti na veletrzích cestovního ruchu.

Projekt byl také prezentován na 18. ročníku mezinárodního veletrhu turistických možností v regionech Regiontour 2009 konaném v Brně, kde dominantu stánku tvořil dřevěný pivovarnický sud tvořící zázemí vystavovatelů. Tato mobilní expozice, z 80 % hrazená z prostředků Regionálního operačního programu, byla oceněna na mezinárodním veletrhu cestovního ruchu Holiday World konaném na počátku února 2009 jako druhá nejpůsobivější (z národních vystavovatelů první nejpůsobivější) expozice v kategorii „Větší stánek (nad 60m²)“. Jelikož se expozice setkala s velkým ohlasem, bude využita na stejných veletrzích i v příštím roce.¹⁴

Jednou z akcí projektu Komplexní propagace Plzeňského kraje je i veletrh cestovního ruchu ITEP, který je významnou akcí v kraji napomáhající rozvíjet cestovní ruch.

V rámci projektu jsou či v budoucnu budou financovány i další aktivity:

- Propagační film o Plzeňském kraji
- Reklamní spot o Plzeňském kraji

¹³ Ekonomika: ROP Jihozápad vyplatil v únoru 141 milionů. *Regionplzen.cz* [online]. 2009-03-23 [cit.2009-03-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.regionplzen.cz/zpravodajstvi/ekonomika.asp?id=353545>>

¹⁴ Ekonomika: ROP Jihozápad vyplatil v únoru 141 milionů. *Regionplzen.cz* [online]. 2009-03-23 [cit.2009-03-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.regionplzen.cz/zpravodajstvi/ekonomika.asp?id=353545>>;

Expozice Plzeňského kraje oceněna na Holiday World. *KAM po Česku* [online]. 2009-02-16 [cit.2009-03-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.kamocesku.cz/view.php?cislocclanku=2009020011>>

- Fotobanka Plzeňského kraje
- Mediální kampaň v tisku, rozhlasu a TV
- Propagační předměty (tašky, pohlednice)
- Multimediální balíček pro Velkou Británii (vysílání TV pořadů, webové stránky, marketingová kampaň)

Cílem projektu komplexní propagace Plzeňského kraje, jakož i ostatních dvou projektů financovaných ze zdrojů Evropské unie, je zvýšit kvalitu nabízených služeb cestovního ruchu, zvýšit počet návštěvníků a prodloužit průměrnou délku pobytu návštěvníků. Jedním z cílů realizace projektu je i zlepšení spolupráce Plzeňského kraje se subjekty cestovního ruchu v kraji, jimiž jsou:

- Města a obce Plzeňského kraje
- Informační centra
- Podnikatelé v cestovním ruchu
- Profesní sdružení
- Asociace cestovního ruchu

Plzeňský kraj nabízí těmto subjektům cestovního ruchu spolupráci při zprostředkování prezentace v České republice i v zahraničí a při realizaci propagačních a prezentačních aktivit a akcí. Subjekty cestovního ruchu se také mohou prezentovat prostřednictvím turistického portálu Plzeňského kraje, kde je možné umístit představení pořádaných akcí, tipy na výlety a volnočasové aktivity, možnosti ubytování apod.

6.2.3.2. Zkvalitnění turistického portálu Plzeňského kraje

Turistický portál cestovního ruchu, jehož zřizovatelem je Plzeňský kraj, vznikl v roce 2004. Podnětem pro jeho vznik byla absence integrovaného systému obsahujícího a přehledně prezentujícího komplexní informace o cestovním ruchu a nabídce

turistických a kulturních zajímavostí v plzeňském kraji, který by zároveň marketingově podpořil regionální podnikatelské i veřejné subjekty.¹⁵

Na zkvalitnění turistického portálu www.turisturaj.cz byla alokována částka přesahující 4 miliony Kč, která je určena na:

- Nákup datového úložiště
- Pořízení nového redakčního systému
- Vytvoření nové grafiky portálu
- Tvorbu jazykových mutací, překladů
- Vytvoření systému sběru a aktualizace dat
- Výrobu a distribuci propagačních předmětů portálu
- Zajištění spolupráce s informačními centry a poskytovateli služeb
- Reklamní kampaň v tisku, na internetu a billboardech
- Řízení projektu a zajištění publicity projektu za podmínek ROP

6.2.3.3. Zkvalitnění a rozšíření služeb MIC

Hraniční přechod Rozvadov patří k frekventovaným hraničním přechodům Plzeňského kraje. Ročně jej využijí statisíce návštěvníků cestující ve směru do České republiky i opačným směrem. Mezinárodní informační centrum otevřené na tomto hraničním přechodu v červenci 2006 poskytuje od začátku září 2008 služby po celý týden. Prodloužení provozní doby informačního centra umožnila realizace projektu Plzeňského kraje s názvem Zkvalitnění a rozšíření služeb Mezinárodního informačního centra na hraničním přechodu Rozvadov.

Realizace projektu s podporou Evropské unie umožní zlepšit prostředí informačního centra pro návštěvníky vybavením prostor internetovým koutkem, s možností využití internetu zdarma, stojany a policemi na propagační materiály o Plzeňském kraji a celé České republice. V rámci projektu bude vybudován i orientační systém v prostoru bývalého hraničního přechodu, jehož součástí budou čtyři zvukové

¹⁵ ÚHLAVA, O. P. S. *Aktualizace programu rozvoje cestovního ruchu Plzeňského kraje*. Klatovy, leden 2008

interaktivní průvodce s mapou Plzeňského kraje a nabídkou turisticky atraktivních míst regionu.

Projekt rovněž počítá s uspořádáním několika marketingových a propagačních akcí na podporu zájmu zahraničních a tuzemských návštěvníků o Plzeňský kraj jako významnou destinaci domácího a zahraničního cestovního ruchu. Akce mají návštěvníkům přiblížit turisticky atraktivní místa kraje, nabídnout jim ochutnávku regionálních gastronomických specialit, upozornit je na významné kulturní, společenské a sportovní akce. Součástí projektu je také monitoring zájmu návštěvníků kraje, jejich očekávání při příjezdu do regionu i jejich poznatků a zážitků, s nimiž kraj opouští.

Cílem celého projektu je přilákat více turistů do Plzeňského kraje, přiblížit jim atraktivní místa regionu a nabídnout jim kvalitní informační služby. Projekt potrvá do dubna roku 2010, náklady na jeho realizaci hrazené převážně z prostředků Evropské unie přijdou na více než 3 miliony korun.¹⁶

6.2.4. Oblast nestátní neziskové organizace

Plzeňský kraj spolupracuje s nestátními neziskovými organizacemi v kraji při projektech, akcích a seminářích v rozličných oblastech (životní prostředí, výchova a vzdělávání, kultura, sociální a zdravotní prevence a péče, rozvoj místních komunit, ochrana památek a v oblasti cestovního ruchu). Pro zkoumaný destinační management je prioritní spolupráce v oblasti cestovního ruchu, kde, stejně jako v jiných oblastech, Plzeňský kraj poskytuje nestátním neziskovým organizacím působícím v Plzeňském kraji metodickou pomoc a poradenství zejména při získávání finančních prostředků, vedení organizace, hospodaření, zapojení dobrovolníků, spolupráce se státní správou a samosprávou, možnosti získávání dotací.

O možnosti získávání dotací kraj neziskový sektor informuje na seminářích a konferencích s krajskou i celostátní tematikou zaměřenou zejména na problematiku čerpání dotací z prostředků Evropské unie. Pomoc poskytuje také zpracováváním přehledů o finančních a jiných podporách nestátních neziskových organizací pro

¹⁶ Mezinárodní informační centrum Rozvadov rozšíří a zkvalitní své služby. *Portál Plzeňského kraje* [online]. 2008-10-22 [cit.2009-03-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.kr-plzensky.cz/article.asp?itm=34921>>

celostátně působící instituce nebo organizace zabývající se problematikou těchto neziskových organizací.

Plzeňský kraj dále vytváří podmínky pro vzájemnou výměnu informací a propaguje nestátní neziskové organizace v kraji, vede evidenci nestátních neziskových organizací a provádí její pravidelné doplňování.

6.2.5. Oblast běžná agenda

V oblasti běžné agendy organizace destinačního managementu, tedy oddělení cestovního ruchu, provádí každodenní administrativní činnosti, čímž organizačně zajišťuje jednotlivé aktivity prováděné v ostatních oblastech.

V rámci běžné administrativní činnosti oddělení vyřizuje denní korespondenci, vyhotovuje poptávky a objednávky, zpracovává faktury, prozkoumává veřejné zakázky, pracuje se změnami v rozpočtu, zajišťuje skladové hospodářství (propagační materiály, dárkové předměty), eviduje žádosti o propagační materiály, vyřizuje cestovní příkazy, rezervaci vozidel, letenek a hotelů a dohlíží na docházkový systém.

V rámci zvýšení image organizace a spolupráce s akademickou obcí oddělení vypracovává posudky diplomových prací a vyplňuje marketingové dotazníky studentů.

7. Návrhy na zlepšení destinačního řízení

Krajský úřad Plzeňského kraje v rámci destinačního managementu zajišťuje víceméně veškeré činnosti destinačního managementu popsané v odborné literatuře. Samozřejmě jsou tyto činnosti mnohdy jinak pojmenovány, jinak rozděleny a zejména se v praxi velmi často prolínají a je těžké, častěji spíše nemožné, je od sebe oddělit. Nicméně dle mého názoru destinační management v Plzeňském kraji funguje na poměrně kvalitní úrovni a stále se zlepšuje.

Veškeré činnosti prováděné v rámci destinačního managementu Plzeňského kraje mají za cíl naplnění vize vytvořit z tohoto kraje významnou destinaci domácího a zahraničního cestovního ruchu s celoroční nabídkou turistických produktů. Krajský úřad zastoupený Oddělením cestovního ruchu za tímto účelem provádí marketingové aktivity související s budováním image destinace, prezentuje Plzeňský kraj na národních i mezinárodních veletrzích, vytváří či se podílí na tvorbě produktů cestovního ruchu, komunikuje s médií, spolupracuje s aktéry cestovního ruchu na území kraje i mimo něj, zajišťuje koordinaci informačních center, motivuje aktéry cestovního ruchu ke spolupráci mezi sebou navzájem (např. prostřednictvím různých setkání, konferencí a seminářů, veletrhu cestovního ruchu ITEP apod.), poskytuje informace, vzdělání a osvětu poskytovatelům služeb cestovního ruchu i laické veřejnosti (např. prostřednictvím turistického portálu cestovního ruchu). Plzeňský kraj také získává finanční prostředky ze zdrojů Evropské unie a vypisuje své vlastní dotační tituly, čímž inicializuje a koordinuje investiční projekty a záměry. Plzeňský kraj je též zadavatelem a spolutvůrcem rozvojových strategií destinace, provádí výzkumnou a monitorovací činnost a mnoho dalších činností souvisejícím s managementem destinace.

Samozřejmě je ale vždy co zlepšovat. Problém vidím například v naplnění druhé části vize rozvoje cestovního ruchu Plzeňského kraje. Na území kraje je sezónně nevyvážená nabídka i poptávka po destinaci, a je proto třeba podpořit mimosezónní cestovní ruch. Tento problém by byl řešitelný prostřednictvím produktových balíčků, které jsou stále v rámci destinačního managementu Plzeňského kraje opomíjeny, ale podle mého názoru by pomohly vyřešit i jiné problémy v oblasti rozvoje cestovního

ruchu na území Plzeňského kraje. K prodloužení sezóny a zvýšení návštěvnosti je možné též využít tradičních akcí a slavností.

V mnoha ohledech vidím možné zlepšení fungování destinačního managementu také v zřízení samostatné společnosti destinačního managementu, vlastněnou Plzeňským krajem.

Další možnosti rozvoje cestovního ruchu shledávám v lepší spolupráci a komunikaci mezi subjekty cestovního ruchu, posilování image kraje, zlepšení stavu infrastruktury cestovního ruchu a služeb cestovního ruchu.

7.1. Zřízení společnosti destinačního managementu

Management destinace Plzeňského kraje je zajišťován Krajským úřadem Plzeňského kraje prostřednictvím Oddělení cestovního ruchu spadajícím pod Odbor kultury, památkové péče a cestovního ruchu. Postavení Krajského úřadu znemožňuje čerpat některé zdroje příjmů (sponzorské dary od soukromého sektoru, problematická vlastní komerční činnost). Dle mého názoru by proto bylo vhodné destinační management vyčlenit a zřídit pro účely řízení destinace samostatně fungující a vystupující organizací (např. forma s. r. o., o. p. s.).

Aby byla naplněna podstata organizace destinačního managementu, která dlouhodobě plní své cíle, je vhodné, aby byla tato společnost ponechána ve veřejných rukou a tedy zcela vlastněná nebo s většinovým podílem Plzeňského kraje. Tím bude zajištěno stabilní chod společnosti po finanční a personální stránce.

Nově vzniklá společnost by mohla lépe využívat vícezdrojového financování z prostředků soukromé sféry, která by se tak mohla více podílet na rozvoji cestovního ruchu v kraji, více zapojit také vlastní výdělečnou činnost a dále využívat i finančních prostředků ze sféry veřejné (rozpočet kraje) a z externích zdrojů.

Zřízení samostatně fungující společnosti destinačního managementu by také pomohlo vyřešit problém s výkonem různých činností Oddělením cestovního ruchu, které nesouvisejí s řízením a rozvojem destinace. Na nově vzniklou společnost by byly přeneseny pouze aktivity související s problematikou destinačního managementu.

7.2. Produktové balíčky a event marketing

Osobně shledávám jako velkou chybu, že v rámci destinačního managementu Plzeňského kraje nejsou vytvářeny kompletní turistické produkty (tzv. produktové balíčky či balíčky služeb). Tvorba produktových balíčků sestavovaných na základě spolupráce více subjektů spolu s pořádáním rozličných tradičních slavností, kulturních, sportovních a jiných událostí, které by byly kvalitně koordinovány, by pomohla vyřešit několik slabých stránek v oblasti rozvoje cestovního ruchu Plzeňského kraje, jimiž jsou zejména sezónně nevyvážená nabídka a poptávka po destinaci, nevyvážená návštěvnost některých oblastí na území Plzeňského kraje a disparity v území či nízké využití kulturního potenciálu. Produktové balíčky a event marketing jsou vhodným řešením vedoucím k snížení disparit jednotlivých subregionů cestovního ruchu, protože mohou zajistit rovnoměrné využití potenciálu cestovního ruchu a promítají se do změny image a návštěvnosti jednotlivých subregionů.

Dále by tyto marketingové aktivity vedly k zvýšení návštěvnosti a zvýšení počtu vícedenních pobytů, podpoře malého a středního podnikání v sektoru cestovního ruchu a podpoře spolupráce mezi veřejnou správou a soukromými subjekty i mezi soukromými subjekty navzájem. V neposlední řadě by implementace těchto součástí marketingového mixu vedla k zvýšení konkurenceschopnosti destinace a zlepšení image Plzeňského kraje.

Sestavením produktových balíčků cestovního ruchu je nabízen komplexní konkurenceschopný produkt, který usnadní návštěvníkovi problémy s vlastním sestavováním dovolené a destinaci umožní prodej i samostatně hůře prodejných produktů. Jednotlivé balíčky by měli být vždy zaměřené na svojí předem definovanou cílovou skupinu, mít svou značku, parametry, doplňkové služby a garance.

Možnost pro prodej produktových balíčků popřípadě i samostatných produktů shledávám ve vybudování kvalitního informačně-rezervačního a prodejního systému. Je možné taktéž uvažovat o zřízení vlastní cestovní kanceláře, nebo prodávat vytvořené balíčky existujícím cestovním kancelářím. Výhodu při tvorbě informačně-rezervačního a prodejního systému vidím i v nutnosti cílené a dlouhodobé spolupráce mezi

jednotlivými subjekty cestovního ruchu, což by vedlo k prohloubení jejich vzájemné důvěry a vytvoření dalších prostor pro komunikaci.

7.3. Zlepšení komunikace a motivace

V Plzeňském kraji chybí zejména vnitřní domluva soukromých subjektů podnikajících v cestovním ruchu, ale také spolupráce podnikatelské veřejnosti s obcemi i dalšími subjekty. Kraj soukromým subjektům poskytuje osvětu, propagační i informační materiály, pořádá rozličná setkání, veletrhy a konference, ovšem chybí zde jejich vlastní iniciativa domluvy mezi sebou navzájem. Tato oblast se v poslední době začíná zlepšovat, zejména díky pravidelným setkáním a veletrhu ITEP, kde jsou spolu jednotliví zástupci představitelů cestovního ruchu v kraji v osobním kontaktu nejen při samotné prezentaci svých produktů, ale kraj pro tyto představitele také pořádá společenský večer s občerstvením a kulturním programem. Vzájemnou spolupráci a partnerství organizací poskytující služby cestovního ruchu v Plzeňském kraji by také podpořila výše zmíněná tvorba komplexních balíčků služeb a programování.

Důležitá je také cílená podpora malých a středních podniků v kraji, která dle mého názoru není stále dostatečná. Pro podporu těchto podniků a současně k podpoře cestovního ruchu v Plzeňském kraji je vhodné vytvořit motivační systém pro vytváření turistických produktů (granty, prémie za dosažení zadaných výsledků apod.). V dnešní době již existují dotační programy vytvořené pro podporu venkovského cestovního ruchu a podporu činnosti informačních center, i jiné podpůrné mechanismy, ale shledávám zde ještě jisté rezervy např. v podpoře nabídky výrobků regionálních gastronomických specialit, v podpoře kulturních akcí, festivalů, lidové tvorby, kultury a řemesel, v přispění k vzniku areálů aktivní turistiky s nabídkou doplňkových služeb, v pomoci při výstavbě, rekonstrukci a modernizaci ubytovacích zařízení s využitím fondu nevyužitých historických objektů atd.

Za důležité pokládám i zlepšení komunikace s místními obyvateli a zástupci veřejné správy. Ve společnosti stále přetrvává názor, že cestovní ruch není přínosem, ale mnohdy je považován za něco, co místní obyvatele obtěžuje a rozvoji ekonomiky neprospívá. Je proto nezbytné vytvořit takovou nabídku, která umožní místním obyvatelům výhodné užívání zařízení vytvořených pro cestovní ruch. Je také nutné

ukázat zástupcům místních samospráv a ostatním veřejným institucím ekonomickou výhodnost cestovního ruchu. K zapojení místních obyvatel a zástupců místních samospráv do přípravy a realizace rozvojových aktivit cestovního ruchu je potřeba trvalá prezentace cílů a výsledků cestovního ruchu a pravidelné pořádání workshopů k tématům rozvoje cestovního ruchu v Plzeňském kraji.

Do budoucna je také potřeba zlepšit a rozšířit spolupráci se zahraničními partnerskými regiony Plzeňského kraje.

7.4. Spolupráce v subregionu Šumava

Šumava je turistickou oblastí s výraznou regionální identitou, která by měla být prezentována a propagována jako celiství region pod svojí vlastní značkou. Problém spočívá v dělení přirozeného turistického regionu Šumava na dvě administrativní oblasti příslušejícím krajům (Plzeňský a Jihočeský kraj), kdy je dáván příliš velký zřetel na správní hranice a probíhá zde preference parciálních zájmů v neprospěch regionu jako celku. Na území Šumavy dochází mnohdy k nekoordinovanosti a roztříštěnosti marketingových aktivit, neochotě ke spolupráci, nevyjasněnosti kompetencí a nedostatečnému přísunu finančních prostředků. V důsledku rozdílných priorit krajů a místnímu separatismu chybí marketingová strategie pro celý region, přesnější a průběžné informace o vývoji turistické poptávky o domácí a zahraniční klientele.

Do budoucna je nutná propagace a prezentace Šumavy jako celistvého regionu s přirozenou vnitřní diferenciací turistické nabídky, vytvoření marketingové strategie s působností pro celý turistický region Šumava a nezbytné je též posílení funkce regionálního destinačního managementu.

Kromě zefektivnění spolupráce mezi sousedícími destinačními managementy v rámci České republiky, je nutné vytvoření společného přeshraničního destinačního managementu s cílem zapojení všech tří partnerských destinačních managementů (Česká republika, SRN, Republika Rakousko) do vyhledávání a přípravy společných projektů.

7.5. Zlepšení image Plzeňského kraje

Posilování image Plzeňského kraje jako přitažlivé destinace cestovního ruchu patří mezi hlavní priority Plzeňského kraje v oblasti rozvoje cestovního ruchu. Plzeňský kraj oplývá bohatým kulturním a historickým potenciálem a zachovalou přírodou, mnohými lidmi je však stále vnímán jako nerozvojový region na někdejší západní hranici východního bloku se silně průmyslovým a znečištěným krajským městem Plzní.

Zvýšení mezinárodního povědomí o městě Plzni a Plzeňském kraji lze dosáhnout již zmíněnými produktovými balíčky, vytvořením informačně-rezervačního systému, zlepšením infrastruktury cestovního ruchu apod. Nemalý význam ve vytváření příznivého image Plzeňského kraje hraje pořádání mezinárodních sympozií, konferencí a veletrhu ITEP. V tomto zavedeném trendu by se mělo pokračovat, stejně jako v přípravách a organizaci návštěv tour-operátorů, médií a dalších odporníků do Plzeňského kraje. Měla by být také nadále realizována cílená prezentace v tuzemsku i zahraničí pro zvýšení přitažlivosti a informovanosti o Plzeňském kraji.

Vzhledem k výsledkům různých zpráv a šetření, které potvrzují velký zájem turistů o památky zapsané v Seznamu světového dědictví UNESCO, je vhodné vytipovat a navrhnout kulturní či přírodní památky Plzeňského kraje na zařazení do tohoto seznamu, což by zvýšilo turistickou přitažlivost kraje.

V oblasti propagace, zlepšení image a větší návštěvnosti Plzeňského kraje by v neposlední řadě Plzni, ale i celému Plzeňskému kraji velmi pomohlo, kdyby krajské město Plzeň získalo titul Evropské hlavní město kultury, na který kandiduje pro rok 2015. Při projektech týkajících se kandidatury město rovněž úzce spolupracuje s občany, podnikatelskou veřejností a Krajským úřadem, což výrazně prospívá při budování vzájemných vztahů. Kromě toho v současnosti v zájmu získání titulu Evropského hlavního města kultury probíhá několik projektů, které samy o sobě image města a jeho okolí výrazně prospívají.

7.6. Infrastruktura cestovního ruchu

Další možnosti rozvoje cestovního ruchu vidím v oblastech infrastruktury cestovního ruchu a ochrany a obnovy přírodního, historického a kulturního bohatství.

Plzeňský kraj již podporuje obnovu kulturních památek vyhlášením dotačních programů s cílem napomoci rekonstrukci historických objektů, které se v některých případech po úpravách přeměňují na restaurační či ubytovací zařízení, což při zachování kulturně-historických hodnot památek spojuje oblast ochrany památek s rozvojem cestovního ruchu. Nicméně i přes dílčí zlepšení je infrastruktura cestovního ruchu v některých oblastech stále ještě zanedbaná. Je třeba stále pracovat na zajišťování nástrojů a investic do rekonstrukce, modernizace a budování infrastruktury cestovního ruchu, ale také technické a dopravní infrastruktury (zanedbaná silniční a železniční síť, navigační systémy apod.).

V oblasti infrastruktury cestovního ruchu považují za klíčovou podporu budování zařízení pro volnočasové a sportovní aktivity využitelné i za nepříznivého počasí a v mimosezónních obdobích, budování parkovišť a odpočívadel, propojení regionálních cyklotras na mezinárodní cyklistické trasy, opravu a údržbu památkového fondu, rozšiřování a obnovu turistických tras a budování přehledného orientačního systému turistických cílů.

7.7. Služby v cestovním ruchu

Jisté rezervy shledávám též v oblasti služeb cestovního ruchu. Dle mého názoru je třeba v tomto směru zajistit kvalitu odpovídající mezinárodním standardům. Toho lze docílit zajištěním kategorizace ubytovacích zařízení, udělováním certifikace kvality, podporou profesních sdružení a samozřejmostí by mělo být neustálé zlepšování vzdělání pracovníků v oblasti cestovního ruchu, které v dnešní době probíhá (konference, semináře, školení), avšak vidím zde ještě jisté rezervy v možnostech dalších forem vzdělávání (speciální kurzy, zajišťování odborných stáží v zahraničí, pořádání exkurzí v oblastech s fungujícím destinačním managementem v tuzemsku i zahraničí atd.).

V každé manažerské oblasti je vždy co zlepšovat a výjimkou není ani destinační management Plzeňského kraje. Jistě by se našla řada dalších možností, které by přispěly k naplnění vize vytvořit z Plzeňského kraje významnou destinaci domácího a zahraničního cestovního ruchu s celoroční nabídkou turistických produktů. V předchozím textu byly vybrány z mého pohledu v dnešní době aktuální

a nejdůležitější prvky ovlivňující rozvoj cestovního ruchu v této destinaci s bezesporu velkým a mnohdy ještě nevyužitým potenciálem.

8. Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat aktivity Plzeňského kraje v oblasti destinačního managementu, odhalit nedostatky v řízení destinace a navrhnout opatření na zlepšení destinačního řízení v Plzeňském kraji. Jsem přesvědčena, že tento hlavní cíl diplomové práce byl naplněn.

Při zpracování práce byly postupně zodpovězeny otázky, které byly definovány před samotnou tvorbou práce. Byla potvrzena pracovní hypotéza, že na území Plzeňského kraje existuje destinační management, který je vykonáván Krajským úřadem Plzeňského kraje prostřednictvím Oddělení cestovního ruchu spadajícím pod Odbor kultury, památkové péče a cestovního ruchu.

Analýzou aktivit organizace destinačního managementu Plzeňského kraje bylo zjištěno, že tato organizace zajišťuje víceméně veškeré činnosti destinačního managementu popsané v odborné literatuře. Všechny aktivity prováděné v rámci destinačního managementu Plzeňského kraje mají za cíl naplnění vize vytvořit z tohoto kraje významnou destinaci domácího a zahraničního cestovního ruchu s celoroční nabídkou turistických produktů.

Dílním cílem práce navazující na analýzu destinačního řízení v Plzeňském kraji bylo odhalení slabých míst v řízení destinace a návrh možných zlepšení v oblasti destinačního managementu.

Jednou ze slabých stránek destinačního managementu Plzeňského kraje je sezónně nevyvážená nabídka i poptávka po destinaci, a je proto třeba podpořit mimosezónní cestovní ruch. Řešením problému je tvorba produktových balíčků, které jsou stále v rámci destinačního managementu Plzeňského kraje opomíjeny, ale právě tyto balíčky společně s vhodným programováním by pomohly vyřešit i jiné problémy v oblasti rozvoje cestovního ruchu na území Plzeňského kraje, jimiž jsou nevyvážená návštěvnost některých oblastí na území Plzeňského kraje a disparity v území či nízké využití kulturního potenciálu. Dále by tyto marketingové aktivity vedly k zvýšení návštěvnosti a zvýšení počtu vícedenních pobytů, podpoře malého a středního podnikání v sektoru cestovního ruchu a podpoře spolupráce mezi veřejnou správou a soukromými subjekty i mezi soukromými subjekty navzájem. Implementace těchto

součástí marketingového mixu by vedla také k zvýšení konkurenceschopnosti destinace a zlepšení image Plzeňského kraje.

Zlepšení fungování destinačního managementu by nastalo též při zřízení samostatné společnosti destinačního managementu, vlastněnou Plzeňským krajem. Výhoda založení takové společnosti spočívá v možnosti plně využívat vícezdrojového financování a v oddělení aktivit souvisejících s destinačním managementem od aktivit s destinačním managementem nesouvisejících.

Rozvoji cestovního ruchu v Plzeňském kraji by pomohlo také zlepšení spolupráce a komunikace mezi subjekty cestovního ruchu na území kraje, ale také zlepšování a rozšiřování spolupráce se sousedními kraji a se zahraničními partnerskými regiony. Důležité je i zapojení místních obyvatel a zástupců místních samospráv do přípravy a realizace rozvojových aktivit cestovního ruchu prostřednictvím trvalé prezentace cílů a výsledků cestovního ruchu a pravidelného pořádání workshopů k tématům rozvoje cestovního ruchu v Plzeňském kraji.

Další oblast s jistými rezervami destinačního managementu je v posilování image kraje například vytipováním a navržením kulturní či přírodní památky Plzeňského kraje na zařazení do Seznamu světového dědictví UNESCO.

Stále je třeba pracovat na zajišťování nástrojů a investic do rekonstrukce, modernizace a budování infrastruktury cestovního ruchu a technické a dopravní infrastruktury. Potřeba je též zajistit kvalitu služeb odpovídající mezinárodním standardům formou zajištění kategorizace ubytovacích zařízení, udělování certifikace kvality, podpory profesních sdružení a samozřejmostí by mělo být neustálé zlepšování vzdělání pracovníků v oblasti cestovního ruchu.

9. Literatura

- [1] ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4
- [2] ASHWORTH, G.J., GOODALL, B. *Marketing tourism places*. London: Routledge, 1990. ISBN 0-415-03810-3
- [3] BARTL H., SCHMIDT F. *Destination Management*. Wien: Institut für regionale Innovationen, 1998
- [4] BIEGER, T. *Management von Destinationen*. 6. vyd. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag, 2005. ISBN: 3-486-57656-9
- [5] DHV CR SPOL. S R. O. *Potenciál města Plzně z pohledu cestovního ruchu*. Praha, srpen 2007
- [6] DRUCKER, P.F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New Jersey: Transaction Publishers, 2007. ISBN 1-4128-0627-5
- [7] DRUCKER, P.F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-021-X
- [8] EDERSHEIM, E.H. *Management podle Druckera*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-181-2
- [9] *Ekonomika: ROP Jihozápad vyplatil v únoru 141 milionů. Regionplzen.cz* [online]. 2009-03-23 [cit.2009-03-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.regionplzen.cz/zpravodajstvi/ekonomika.asp?id=353545>>
- [10] *Expozice Plzeňského kraje oceněna na Holiday World. KAM po Česku* [online]. 2009-02-16 [cit.2009-03-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.kampocesku.cz/view.php?cislocclanku=2009020011>>
- [11] FELLEGIOVÁ, E. *Destinační management – Příležitost i pro váš region*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2008. ISBN: 978-80-7394-102-4
- [12] FORET, M., FORETOVÁ, V. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0207-X
- [13] HESKOVÁ, M. a kol. *Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. Praha: Fortuna, 2006. ISBN 80-7168-948-3

- [14] HRABÁNKOVÁ, M., HÁJEK, T. *Management cestovního ruchu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002. ISBN 80-7040-580-5, 978807040580
- [15] INSTITUT ROZVOJE PODNIKÁNÍ, S. R. O., ENTERPRISE PLC A RESPOND & CO, S. R. O. *Program rozvoje cestovního ruchu v plzeňském regionu*. Ostrava, prosinec 2002
- [16] JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ M. *Marketing měst a obcí*, Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-750-8
- [17] KIRALOVÁ, A. *Marketing destinace cestovního ruchu*. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-56-4
- [18] KOTÍKOVÁ, H. Management destinace cestovního ruchu. *Management'99. 4. díl, Management a ekonomika odvětví a regionů: mezinárodní konference: Mariánské Lázně, ČR, 23.09.1999-24.09.1999*. Plzeň: HA Cheb a FEK ZČU v Plzni, 1999. s. 87-92. ISBN 80-7082-579-0
- [19] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4
- [20] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3
- [21] Mezinárodní informační centrum Rozvadov rozšíří a zkvalitní své služby. *Portál Plzeňského kraje* [online]. 2008-10-22 [cit.2009-03-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.kr-plzensky.cz/article.asp?itm=34921>>
- [22] PALATKOVÁ, M. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1014-5
- [23] PÁSKOVÁ, M., ZELENKA, J. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2002. ISBN 80-239-0152-4
- [24] PAULIČKOVÁ, R. *Teoretické otázky regionálního a městského marketingu*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2005. ISBN 80-7043-365-5
- [25] Plzeňský kraj se zúčastnil veletrhu v Bergamu. *Český Metropol* [online]. Teplice: METROPOL MANAGEMENT, 2008-11-06 [cit.2009-03-14].

Dostupné na WWW: <<http://www.tydeniky.cz/aktuality/plzensky-kraj-se-zucastnil-veletrhu-v-bergamu>>

- [26] REGIONÁLNÍ ROZVOJOVÁ AGENTURA PLZEŇSKÉHO KRAJE, O. P. S. *Program rozvoje Plzeňského kraje*. Plzeň, květen 2002
- [27] REGIONÁLNÍ ROZVOJOVÁ AGENTURA ŠUMAVA, O. P. S. *Cestovní ruch na Šumavě*. Stachy, 2007
- [28] ÚHLAVA, O. P. S. *Aktualizace programu rozvoje cestovního ruchu Plzeňského kraje*. Klatovy, leden 2008
- [29] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7
- [30] ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA PLZEŇ – STŘEDISKA PRO VÝZKUM REGIONÁLNÍHO ROZVOJE. *Program rozvoje cestovního ruchu v Plzeňském kraji, zkrácená verze*. Plzeň, 2004
- [31] ŽÁČEK, V. *Teorie Managementu*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2008. ISBN 978-80-01-03963-2

Summary

This diploma work deals with the destination management of the Pilsener region. The first part describes the theoretical background and uses specialized literature related to general management, controlling of tourist destinations and destination management.

This is followed by the description and analysis of primary and secondary data collection, as obtained from web sources, strategic and development documents of the Pilsener region, as well as an interview with the representatives of the organisation of the destination management and the author's participation in a meeting of the tourist information centres of the region. In this part it is possible to find information about conditions for the development of tourism and the methods of marketing diversification of the tourist region of Pilsen. In addition, the organization of the destination management of the Pilsener region is described here, including specific activities executed by this organization.

The subsequent part evaluates the gathered information, summarizes activities executed within the scope of the destination management of the Pilsener region, and examines the current controlling of the destination. There are several suggestions as to which activities may lead to the improvement of the destination management of the region.

The diploma work also offers a set of actions for the improvement of the destination controlling of the Pilsener region as an important tourist destination which has a convenient geographical location and abounds with considerable natural, cultural and historical potential which is not used effectively in many aspects.

To conclude, a summary of the most important findings and measures is provided in order to fulfill the vision of this region as a significant destination of domestic and foreign tourism with all-year-round offer of high-quality tourist products.