

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Diplomová práce

2009

Kateřina Široká

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání – specializace cestovní ruch

Destinační management Jihlava

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Eva Fellegiová

Autor:

Bc. Kateřina Široká

2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina ŠIROKÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Destinační management Jihlavska**

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

Cíl práce:

Analýza aktivit destinačního managementu v kraji Vysočina. Návrh destinačního managementu oblastí.

Metodický postup:

1. Studium teoretických východisek
2. Sběr a analýza primárních a sekundárních dat
3. Závěr a návrh destinačního řízení

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metodika. 4. Analýza aktivit destinačního managementu. 5. Vyhodnocení zjištěných informací. 6. Závěr. 7. Seznam literatury. 8. Přílohy.

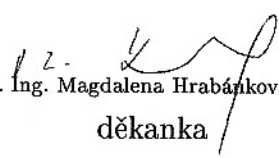
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 60 - 80 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- Foret, M.: Jak rozvíjet místní cestovní ruch. Praha: Grada Publishing, 2001.
- Hesková, M.: Analýza destinačních managementů v cestovním ruchu na příkladech České republiky a Rakouska. Bratislava: Kartprint, 2004.
- Horner, S., Swarbrooke, J.: Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Praha: Grada Publishing, 2003.
- Hrabánková, M., Hájek, T.: Management cestovního ruchu. České Budějovice: ZF JU, 2002.
- Němčanský, M.: Odvětví cestovního ruchu. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 1999.
- Kirářová, A.: Marketing destinace cestovního ruchu. Praha: Ekopress, 2003.
- Palatková, M.: Marketingová strategie destinace cestovního ruchu. Praha: Grada Publishing, 2006.

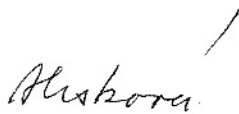
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eva Fellegiová**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **15. března 2008**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2009**

12. 
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Studená 13 238
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 26. března 2008

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci Destinační management Jihlavsko zpracovala samostatně a s použitím literatury uvedené v seznamu použité literatury.

V Jihlavě dne: 24.4.2009

Kateřina Široká

Poděkování

Děkuji za pomoc a poskytnutí materiálů k práci paní Ivaně Mahelové z organizace Vysočina Tourism v Jihlavě a Ing. Evě Fellegiové za odborné vedení při zpracování mé diplomové práce.

Anotace

Práce se zabývá analýzou destinačního managementu v oblasti Jihlavska. Je zde navrženo zlepšení činnosti stávajícího destinačního managementu a nastíněny možnosti vzniku nové organizace destinačního managementu.

Klíčová slova

Destinační management, rozvoj regionu, rozvoj cestovního ruchu

Annotation

This work deals with analysis of destination management in the region Jihlavsko. Improvement of the activities of existing destination management is designed and possibilities of creation of new organization of destination management are foreshadowed.

Key words

Destination management, development of region, development of tourism

1. Obsah

1. Obsah.....	1
2. Úvod.....	3
3. Metodika.....	5
4. Literární rešerše.....	7
4.1. Cestovní ruch.....	7
4.1.1. Rozvoj cestovního ruchu.....	7
4.1.2. Definice CR.....	8
4.1.3. Přínosy a negativní dopady CR.....	10
4.2. Udržitelný cestovní ruch.....	13
4.2.1. Jak učinit cestovní ruch udržitelným?.....	15
4.3. Destinační management.....	18
4.3.1. Destinace.....	18
4.3.2. Destinační management – vymezení pojmu.....	19
4.3.3. Podstata destinačního managementu.....	20
4.3.4. Vývojové fáze destinačního managementu.....	28
4.3.5. Přínosy destinačního managementu.....	30
4.3.6. Problémy destinačního managementu.....	30
4.4. Společnost destinačního managementu.....	32
4.4.1. Aktivity organizace DM.....	32
4.4.2. Financování organizace destinačního managementu.....	34
4.4.3. Financování aktivit organizace DM.....	34
5. Seznam použité literatury teoretické části.....	36
6. Vlastní práce.....	38
6.1. Analýza destinačního managementu Jihlavska.....	38
6.1.1. Organizace destinačního managementu Jihlavska.....	38
6.1.2. Vysočina Tourism.....	39
6.1.3. Návrh na zlepšení kooperační činnosti organizace Vysočina Tourism.....	55
6.1.4. Vznik destinačního managementu Jihlavska.....	63
7. Závěry a doporučení.....	65

8. Summary	67
9. Seznam použité literatury praktické části	69
10. Seznam příloh.....	70
11. Přílohy.....	71

2. Úvod

Přínosy cestovního ruchu jsou neoddiskutovatelné. Ať již to jsou ekonomické přínosy pro hostující region, tak i sociální a kulturní přínosy pro účastníky cestovního ruchu. Není tedy divu, že trendem posledních desetiletí je podpora rozvoje cestovního ruchu a jeho řízení. Řízení rozvoje cestovního ruchu je nutností pro destinace, jež jsou turisty zahlceny a hrozí zde narušení jak přírodního prostředí, tak historických památek a sociálního prostředí místních obyvatel.

To není případ Jihlavska. Cestovní ruch na Jihlavsku není plně rozvinutý. Spíše než regulace cestovního ruchu je zde potřeba podporovat jeho rozvoj, samozřejmě udržitelný. Charakteristické znaky pro cestovní ruch na Jihlavsku jsou níže uvedené.

Nejčastějšími návštěvníky jsou cykloturisté, pěší turisté a jednodenní návštěvníci, kteří přijíždí do ZOO Jihlava, popř. aquaparku Vodní ráj. Podle výsledků výzkumu agentury Czech tourism prováděného v roce 2006 více než 80% turistů, kteří navštíví Jihlavsko, pochází z České republiky. Destinace Jihlavsko má turistický potenciál, který je velice pomalu rozvíjen, a to navíc pouze v některých jeho aspektech. Například cykloturistická infrastruktura je poměrně rychle a úspěšně rozvíjena, ale například kulturní a poznávací cestovní ruch zde nemá příliš kvalitní zázemí.

Východiskem je profesionální řízení destinace prostřednictvím destinačního managementu. Destinační management se zabývá celou řadou činností, jejímž výsledkem je konkurenceschopná destinace, jež nabízí turistům řetězec kvalitních a ucelených služeb a která se může úspěšně prosadit na národních i mezinárodních trzích. [5, str.8]

Destinačním managementem se zabývají specializované organizace. Tyto organizace vznikají nejrůznějšími způsoby, avšak mají společný cíl. Rozvíjet cestovní ruch a samotnou destinaci v souladu s udržitelným rozvojem, vytvářet konkurenceschopné produkty destinace, vhodně je umisťovat na trh a komunikovat je

s návštěvníky destinace. Dále se snaží o spolupráci a partnerství subjektů v destinaci, jež mají společné cíle a zájmy. [18, str.33-34]

Cílem diplomové práce je analýza destinačního managementu v destinaci Jihlavsko. Na základě analýzy je následně zpracován návrh zlepšení stávajícího destinačního managementu. Pokud v destinaci destinační management chybí, je v závěru práce nastíněna možnost vzniku organizace destinačního managementu, jež bude destinaci rozvíjet.

3. Metodika

V práci byly použity následující metody a postupy. Prvním krokem bylo stanovení cílů práce, obsahu a očekávaných výsledků a podle toho byla vybrána vhodná literatura. Pro vymezení základních pojmů v teoretické práci byla prostudována literatura zabývající se cestovním ruchem, jeho historií, přínosy a dopady a také udržitelným cestovním ruchem. Poté byla využita literatura o destinačním managementu, destinačním marketingu a organizacích destinačního managementu. V teoretické části nebyly využity internetové zdroje, přednost byla dána tištěným zdrojům.

Prvním cílem byla stanovena analýza destinačního managementu na Jihlavsku. Pro tyto účely již byly využívány internetové zdroje. Zejména byly z webových stránek získávány informace o organizacích, sdruženích a spolcích v oblasti cestovního ruchu v regionu. Nejvíce byly použity internetové stránky organizace Vysočina Tourism, agentury Czechtourism a magistrátu města Jihlavy. Pro doplnění informací, jež nebyly na internetu dostupné, bylo nutné pracovat také s dokumenty organizace Vysočina Tourism. Jednalo se o „Zřizovací listinu Vysočina Tourism, příspěvkové organizace“ a o strategický dokument „Strategie rozvoje cestovního ruchu v kraji Vysočina na období 2008 – 2013“. Dalším zdrojem informací byl řízený rozhovor, který zaplnil chybějící informace. Jedná se o kvalitativní výzkum. Odpovědi byly zpracovány a začleněny do příslušných kapitol. Pro doplnění např. marketingové činnosti byly prostudovány propagační materiály organizace DM a pro ukázkou naskenovány dvě titulní stránky těchto materiálů, které byly začleněny do kapitoly Přílohy. Velice cenným zdrojem informací o fungování organizace Vysočina Tourism byla dvoutýdenní praxe, absolvována v srpnu 2008. Na základě této praxe mohla být činnost organizace Vysočina Tourism lépe popsána.

Druhým cílem byl stanoven návrh na zlepšení fungování organizace destinačního managementu a návrh na vznik organizace destinačního managementu v případě, že v regionu destinační management chybí. Na základě stanovení tohoto cíle byly využity informace zveřejněné na webových stránkách agentury Czechtourism,

zejména metodická činnost. Dalším zdrojem byly propagační materiály Mikroregionu Jihlavsko a webové stránky města Jihlavy.

Souhrnně lze říci, že převažují sekundární informace nad primárními. Použitými metodami jsou analýza odborné literatury, analýza a syntéza sekundárních informací a řízený rozhovor.

4. Literární rešerše

4.1. Cestovní ruch

4.1.1. Rozvoj cestovního ruchu

Cestovní ruch se týká snad každého z nás. Ať již cestujeme do dalekých zemí, nebo třeba jen na nákup do blízkého velkého města, jsme účastníky cestovního ruchu. Cestovní ruch provází lidstvo již od dávných dob, ač ve zcela jiné formě, než bychom si dnes představili.

Cestování bylo podmínkou pro rozvoj starověkých civilizací jako Féničané, Peršané, Egypťané, Sumerové. Právě Féničané jsou příkladem civilizace založené na cestování a obchodu. [9, str.39]. Cesty nemusely mít účel pouze obchodní. Cestování bylo pro středověké kultury jako Řekové, Římané velice cenným zdrojem informací a bylo předpokladem pro přípravu na budoucí povolání obchodníka, vojevůdce, politika. [23, str.11]. Dalším motivem pro cestování již ve starověku byla zábava a odpočinek. Taková rekreační centra jsou doložena již ve starověkém Římě a Řecku. [9, str.39]

Cestování ve středověku, tedy do 15. století, bylo doménou šlechty a bohatých vrstev měšťanů a obchodníků. Ve 13. století začíná éra objevitelských cest. Jejich cílem byla Asie, zejména Čína, Indie a Indonésie. Nejvýznamnějšími cestami byly: obeplutí Mysu dobré naděje v roce 1486-1487, cesta do Indie po moři v roce 1498 a v roce 1492 cesta Kryštofa Kolumba, při níž objevil nový kontinent – Ameriku. [9, str.40]

V novověku se setkáváme s pojmem Grand Tour, jež znamenal dlouhodobou cestu mladých šlechticů a synů z bohatých vrstev. Tyto cesty směřovaly do kulturních měst jako Florencie, Benátky, Vídeň, Paříž a účelem bylo získání vzdělání, zejména v oblasti umění. O moderním cestovním ruchu však můžeme hovořit teprve v 17. až 18. století, kdy už jsou například zmínky o průvodcích.

Skutečný rozvoj cestování je ale spojen s průmyslovou revolucí. Nejen rozvoj dopravních prostředků, ale také volný pohyb lidí byly důvodem nárůstu cest. Za zakladatele moderního cestovního ruchu je považován Thomas Cook z Anglie. Ten jako první zorganizoval hromadný výlet. Stalo se tak v roce 1841. Založil také první cestovní kancelář. [9, str. 41]

Další významnou osobností v oblasti cestovního ruchu byl Karl Baedeker z Německa, který byl zakladatelem kvalitních tištěných turistických průvodců. Ty již obsahovaly mapky, plánky měst, doporučené trasy, informace o památkách, ubytování, stravování, dopravě a jiné praktické informace. [23, str. 11]

Na začátku 20. století cestovali zejména podnikatelé a dobře situovaní živnostníci a úředníci. Šlo o krátké cesty, jen výjimečně do zahraničí. Dva faktory zapojují do cestování široké masy lidí. Prvním faktorem byla svoboda pohybu, tedy možnost měnit místo pobytu a druhým faktorem byl volný čas, kterým disponovaly již také střední a chudé vrstvy. Cesty do zahraničí se stávaly stále více oblíbenými. [9, str.43]

Během 20. a 21. století došlo ke změně v trendech cestování. Tradiční letní sezóna byla nejprve doplněna sezónou zimní a nakonec došlo k rozvoji mimo sezónních dovolených. Tradiční destinace (Itálie, Jugoslávie, Španělsko) byly doplněny a částečně nahrazeny exotickými zeměmi (Thajsko, Dubaj, severní Afrika). Nejnovějším trendem je rozvoj informačních technologií, které umožňují on-line rezervaci, větší informovanost turistů, virtuální cestování atd. [9]

4.1.2. Definice CR

Cestovní ruch:

- definice WTO → „Aktivity osob cestujících do míst mimo jejich obvyklé prostředí nebo pobývajících v těchto místech na dobu kratší než jeden rok za účelem trávení volného času, podnikání či jiným účelem.“ [3]

- „Komplexní společenský jev jako souhrn aktivit účastníků cestovního ruchu, souhrn budování a provozování zařízení se službami pro účastníky cestovního¹ ruchu včetně souhrnu aktivit osob, které tyto služby nabízejí a zajišťují, aktivit spojených s využíváním, rozvojem a ochranou zdrojů pro cestovní ruch, souhrn politických a veřejně-správních aktivit a reakce místní komunity a ekosystémů na uvedené aktivity“ [22, str.45]

Druhá definice rozšiřuje definici WTO, jež poněkud zjednodušuje pohled na CR. Podle WTO se cestovní ruch týká pouze osoby, jež cestuje. V praxi se však ukazuje, že cestovní ruch má mnohem širší vliv a zahrnuje více aktivit a osob. Pokud se mluví o cestovním ruchu v určité destinaci, nemyslí se tím pouze příjezdy turistů, ale také hotely, restaurace, sportovní zařízení, zábavní parky a také všechny pracovníky těchto zařízení.

Pro turisty však nemají význam pouze zařízení určená přímo jim (ubytovací, stravovací služby), jsou to i služby určené místnímu obyvatelstvu, bez kterých by se však turisté jen těžko obešli. Jedná se například o zdravotnické, bezpečnostní, bankovní, poštovní služby, ale také o kadeřnictví, síť veřejných toalet, obchody s potravinami apod.

Cestovní ruch by nemohl dobře fungovat bez veřejných institucí, zejména samosprávy a státní správy. Je to právě stát, kdo může podporovat nebo také bránit rozvoji cestovního ruchu. Nástroji mu může být legislativa, grantová politika, daňový systém apod.

¹ Účastník cestovního ruchu – každá osoba, která pobývá přechodně mimo místo svého běžného pobytu, přičemž motivací pro tuto cestu není výdělečná činnost v tomto místě a účastní se tedy některého druhu nebo formy cestovního ruchu. [14, str.301]

4.1.3. Přínosy a negativní dopady CR

Pokud bychom tedy rozvedli přínosy cestovního ruchu, spočívá v mnoha rovinách. Ze zcela materiálního hlediska je cestovní ruch významným zdrojem pro místní obyvatelstvo. Ať již ve formě příjmů přímo z aktivit turistů, tzv. „přímé výdaje (z pohledu turistů) na cestovní ruch“ [22, str.235], nebo ve formě přerozdělených finančních prostředků, jež získává stát nebo místní samospráva prostřednictvím daní vybraných od poskytovatelů služeb. U výjezdového cestovního ruchu má určitý příjem i vysílající země, a to díky nákupům, které turisté před odjezdem uskuteční. Je to například jídlo na cestu, sportovní vybavení, fotoaparát. Jedná se o tzv. „nepřímé výdaje (z pohledu turistů) na cestovní ruch“ [22, str.193]

Díky cestovnímu ruchu se staví infrastruktura, zlepšují se služby. To má přínos nejen pro turisty, ale také pro místní obyvatele. Jedná se například o dopravní infrastrukturu, komunální služby, poštovní a finanční služby, zdravotní péči a jiné. Díky cestovnímu ruchu se v destinacích vytvářejí pracovní místa, to je důležité zejména v rozvojových zemích a také v oblastech s vysokou nezaměstnaností. Určité pracovní pozice však vyžadují určitou kvalifikaci, jazykové schopnosti, vzdělání. Díky tomu se také zvyšuje úroveň vzdělání v dané oblasti. Místní obyvatelé umí cizí jazyky, vzdělání se dostane i osobám, které by na něj jinak neměly nárok (např. ženy v určitých kulturách). Lidé získávají kvalifikaci a snadněji si potom hledají jinou práci. Díky cestovnímu ruchu se také rozvíjí místní řemeslná výroba a umění.

Nesmíme opomenout význam cestovního ruchu pro kulturní památky. Ty jsou restaurovány a opravovány. Vstupné, jež se vybere, se zpět vrací do oprav a údržby. V objektech památek jsou pořádány různé kulturní akce jako výstavy, divadelní představení, koncerty. Návštěvníci těchto akcí se stávají také návštěvníky památek.

Cestovní ruch má samozřejmě přínos i pro samotné turisty. Přínosné je poznání jiných kultur. Návštěva muzeí, galerií, historických památek rozšiřují vědomosti a obohacují kulturní život a všeobecný přehled. Přírodovědecké expozice, zeměpisné

výstavy, programy zaměřené na žáky a studenty mají vzdělávací a výchovný charakter. Setkávání se s odlišnými kulturami činí turisty tolerantnějšími a vstřícnějšími. Ekologicky zaměřený cestovní ruch může turisty naučit, jak důležité je chovat se šetrně k životnímu prostředí, a oni to následně praktikují v každodenním životě. Nesmíme opomenout přínosy pro fyzické i duševní zdraví. Lázeňský cestovní ruch má pozitivní účinky na zdraví turistů, pobyt v přírodě zase může navodit duševní klid a psychické zdraví. Díky cestování a dovolené se také vytvářejí sociální vazby, ať již mezi turisty navzájem, tak mezi turisty a místní komunitou.

Cestovní ruch má bohužel také negativní dopady. Ty bychom mohli rozdělit na dopady přírodní a kulturní.

Přírodními dopady jsou:

- Přeměna přírodního prostředí na umělé v důsledku výstavby hotelů, infrastruktury
- Mizení živočišných druhů zapříčiněným výstavbou budov, infrastruktury a necitlivým pohybem turistů v přírodě
- Eroze, sešlap půdy v horských oblastech, lesích
- Znečišťování životního prostředí (vody, vzduchu, krajiny)
- Vysoká produkce odpadů
- Vyčerpávání zdrojů pitné vody, paliv a energií ve prospěch turistů
- Omezování plochy zemědělské půdy výstavbou budov a infrastruktury

[13, str.24-25]

Kulturní dopady spočívají v ovlivňování místní kultury dominantní kulturou turistů („západní“ kultura). Tím dochází k mizení původní kultury a vzniká jakási pseudokultura. V některých případech jsou naopak místní tradice a zvyky zachovávány a předváděny turistům. Postupem času se ale vytrácí autentičnost a ze zvyků se stává pouze představení pro turisty. Může se stát, že mladí lidé z určité domorodé komunity

předvádějí domorodé tance, ale už neví, proč se tanec tancoval, jaká je jeho historie, jaký je jeho význam. [13, str.25]

Dále dochází k tomu, že místní lidé, v tomto případě v rozvojové nebo chudé zemi, vidí u turistů jejich oblečení, jejich životní styl, jejich finanční možnosti. Uvědomí si, že jinde se žije lépe, že jinde mají větší možnosti. To vede k jejich frustraci.

S rozvojem cestovního ruchu se také bohužel objevují takové jevy jako prostituce, vysoká kriminalita a dětská práce. Šíří se také nemoci. Ať již směrem od turistů k domorodým lidem, tak opačným směrem, od domorodých komunit k turistům. Ti je po návratu domů mohou dále šířit.

Místním obyvatelům se celkově může snížit kvalita života. Dochází ke zvyšování cen, jež jsou uměle nastaveny pouze kvůli turistům. Destinace bývají přelidněné a místní lidé přicházejí o svůj klid a musí žít v hluku, dopravních zácpách, nemají již takový přístup ke službám a turistickým atrakcím jako turisté. Někdy dokonce bývají turisté ve službách upřednostňováni před místními lidmi kvůli vyššímu výdělku. To je důsledkem přeměny hodnot místní kultury, kdy původní principy jsou nahrazeny touhou po zisku a materiálním zaměřením.

Dalším negativním aspektem cestovního ruchu je fakt, že v mnoha případech jde příjem z cestovního ruchu zahraničním subjektům, místo aby se stal příjmem pro místní instituce, podnikatelské subjekty a úřady. Stravovací a ubytovací služby jsou často v rukách zahraničních majitelů nebo investorů, a proto jde většina finančních prostředků právě na jejich konta. A právě stravovací a ubytovací služby bývají hlavním nákladem turistů. [13, str.25-26]

Pokud se budeme snažit vyvarovat všem výše uvedeným negativním následkům cestovního ruchu, musíme přijmout koncepci *trvale udržitelného rozvoje*. Trvale udržitelný rozvoj se netýká pouze cestovního ruchu, ale také průmyslu, zemědělství apod., proto nás bude zajímat *udržitelný cestovní ruch*.

4.2. Udržitelný cestovní ruch

Jde o takovou formu cestovního ruchu, která je šetrná k životnímu prostředí, místní kultuře a nevyčerpává přírodní a kulturní zdroje. Existují tři definice udržitelného cestovního ruchu:

- 1) Environmentální vymezení – „koncepce plánování a rozvoje cestovního ruchu, jehož cílem je zachování a ochrana životního prostředí ve všech jeho aspektech a respektování životního stylu² místních obyvatel.“ [17]
- 2) Holistická definice – „cestovní ruch, kdy aktivity a služby poskytované návštěvníkům a vlastní aktivity návštěvníků ovlivňují přírodní a antropogenní životní prostředí, místní komunitu a biosféru jako celek pouze v takové míře a kvalitě, které neobnovitelně negativně nemění globální ani lokální životní prostředí, místní komunitu a biosféru jako celek a neomezuje tak možnost využití cestovního ruchu a další antropogenní využití destinace v budoucnu, stejně jako funkce biosféry.“ [15, str.302]
- 3) Ekonomicko-environmentální vymezení dle WTO – „schopnost destinace udržet si potenciál konkurence s novými, historicky méně využívanými destinacemi, přitáhnout první i opakované návštěvy, podržet si kulturní jedinečnost, být v rovnováze s životním prostředím.“ [7]

V první definici je kladen důraz na plánování. Plánování je klíčovým faktorem udržitelného cestovního ruchu. Veškeré aktivity týkající se cestovního ruchu (výstavba, rozšíření služeb, otevření určité památky veřejnosti) musí být pečlivě zvážené a

² Životní styl – způsob života jednotlivce, skupiny osob nebo sociální skupiny, charakteristický hmotnými i nehmotnými podmínkami existence, metodami a podmínkami práce, povahou zdrojů, formami bydlení, chováním v určitých situacích a rolích, sociálními vztahy, preferencemi, žebříčkem hodnot, formou spotřeby zboží a služeb, způsobem trávení volného času, vztahem k životnímu prostředí. Životní styl souvisí s místní kulturou, životní zkušeností, sociální skupinou a sociálním postavením individua [22, str.337]

naplánované. Při plánování se musí brát zřetel na dopad projektu na životní prostředí a místní obyvatele. Obecně by se měly podporovat projekty šetrné k životnímu prostředí, takové jež neničí rostlinné a živočišné druhy, jež nejsou energeticky náročné a nevyčerpávají nerostné a vodní zdroje. Měl by se brát ohled na kulturu místních obyvatel a projekt by měl být uskutečněn pouze s jejich souhlasem. Pokud existují překážky v podobě nesouhlasu místních obyvatel, musí s nimi proběhnout jednání, kde se iniciátoři projektu budou snažit logickými argumenty názor místních obyvatel změnit (nenásilnou formou) a pokud k jejich přesvědčení nedojde, musí se hledat kompromis. Souhlas místních obyvatel je velice důležitý, protože svým vstřícným nebo naopak nepřátelským postojem ovlivňují velkou měrou zhodnocení destinace a dovolené turisty.

Pokud bude mít turista na své dovolené v Řecku perfektní ubytování, vysoce kvalitní stravovací služby, pláž bude upravena, počasí slunečné, ale v obchodech bude čelit nenávisným pohledům místních obyvatel a na pláži mu bude místní mládež nadávat, danou destinaci již nikdy nenavštíví a tyto negativní zážitky přebijí zážitky pozitivní.

Druhá definice zohledňuje přírodní i antropogenní prostředí, biosféru i místní komunitu. To vše je vnímáno jako celek, který může být a je v určité míře ovlivňován, ale není měněn. To zaručí nezmenšenou možnost využívání tohoto celku v budoucnu. Je zde kladen důraz na možnosti příštích generací a také na celistvost a propojenost přírodního, antropogenního prostředí, biosféry a místní komunity.

Pokud budou s přispěním cestovního ruchu vyčerpány palivové a vodní zdroje, budoucí generace budou velice těžko hledat způsoby, jak tyto zdroje nahradit či obnovit. Pokud budou vlivem eroze, sešlapu a činností turistů vyhubeny některé živočišné druhy a zničeny některé rostlinné druhy, naruší se potravní řetězce a rovnováha mezi jednotlivými druhy. Postupně vyhynou některá volně žijící zvířata a vymizí rostliny. Ty bude možné v budoucnu vidět pouze uměle chované nebo pěstované, v horším případě zmizí úplně.

Třetí definice zdůrazňuje schopnost konkurenceschopnosti jednotlivých destinací. Cílem je udržet si návštěvníky a přilákat nové. Životní prostředí je zde také zmíněno, ale není prioritní.

4.2.1. Jak učinit cestovní ruch udržitelným?

Nabízí se mnoho způsobů, jak cestovní ruch přivést na udržitelnou cestu.

Nejdůležitější zásadou je **plánování**. Veškeré činnosti musí být pečlivě naplánovány. To nám umožní negativním dopadům předcházet a ne jen řešit jejich následky. Největší pravomoc zde má stát a samospráva, jež mohou učinit mnoho pravidel a zásad závaznými. Tato rozhodnutí ale musí být činěna po zvážení všech alternativ, jejich následků, příčin problémů a také cílů, jichž vlastně má být dosaženo. Na plánování se musí podílet odborníci z mnoha oborů:

- Cestovní ruch
- Životní prostředí
- Legislativa
- Finance
- Průmysl

Plánování ale samozřejmě není úkolem státu a samosprávy, koncepce musí mít také soukromé subjekty. Pokud se budeme držet v oblasti cestovního ruchu, jde o hotely, restaurace, cestovní kanceláře a agentury, turistické organizace a jiné subjekty poskytující služby v cestovním ruchu. Ty musí dbát na snižování energetické náročnosti, snižování produkce odpadů, podporování místní komunity a snižování negativních dopadů na místní komunitu a turisty.

Snižování odpadů a energetické náročnosti je podle Zelenky (2006) možné za pomoci „**nových technologií a zařízení**“. Ta mohou jednak zpracovávat odpady, nebo

umožňují výrobu „zelené energie“, nebo jen prostě nejsou tak energeticky a materiálově náročná. Dále jsou vyvíjeny technologie, jež umí kvantifikovat vlivy cestovního ruchu na životní prostředí a ekosystémy.“ Díky nim lze včas a účinně nalézat řešení negativních vlivů.

Velice důležité je ale podle Zelenky (2006) samotné „**vzdělávání turistů, místních obyvatel a podnikatelů.**“ Veškeré plány a nové technologie nebudou mít účinek, pokud turisté budou i nadále upřednostňovat konzumní a masový cestovní ruch a podnikatelé nebudou přesvědčeni o nutnosti chovat se šetrně k životnímu prostředí a kulturám místních obyvatel. Turisté jsou vzděláváni různými kampaněmi, ale velice důležité jsou také druhy cestovního ruchu jako např. ekoturistika a agroturistika. Turisté si také musí uvědomit kulturní dědictví, důležitost poznání a tolerance k jiným kulturám. Nesmí být podceňováno vzdělávání zaměstnanců v cestovním ruchu, ať již na středních a vysokých školách, tak v různých kurzech a školeních. Samotné organizace v cestovním ruchu by měly zajišťovat školení svých zaměstnanců a zavádět etické kodexy.

Zelenka (2006) také uvádí, že důležitým nástrojem udržitelného cestovního ruchu je „vhodný **marketing cestovního ruchu.** Ten spočívá v tom, že vhodnými marketingovými nástroji lze působit na turisty, aby navštěvovali destinace v turisticky méně vytížených obdobích, kdy má ekosystém největší rezervy vzhledem ke své únosné kapacitě³. Marketing, který poskytuje návštěvníkům úplné a pravdivé informace, vede k

³ Únosná kapacita je tzv. „ukazatel, pomocí kterého lze odhadnout mezní hodnoty počtu návštěvníků, kteří v dané lokalitě provozují formy cestovního ruchu, typické pro lokalitu. Tyto mezní hodnoty mohou být posunuty vzhůru při existenci kvalitního managementu místního cestovního ruchu nebo sníženy v případě, že takový management nefunguje, nebo je jeho úroveň nízká. Složkami únosné kapacity jsou fyzicky únosná kapacita, ekologicky únosná kapacita, ekonomicky únosná kapacita, socio-kulturně únosná kapacita a psychologicky únosná kapacita.“ [22, str.304]

většímu respektu pro přírodní i společenské prostředí turistické destinace a zvyšuje uspokojení návštěvníků.“

Všechny faktory kromě nových technologií spojuje **destinační management**. Právě destinační management je důležitým nástrojem pro rozvoj cestovního ruchu v destinaci, který splňuje požadavky udržitelnosti.

4.3. Destinační management

4.3.1. Destinace

Destinaci vysvětluje několik definicí.

- I. *„Destinace je geografický prostor, který si host volí jako cíl účasti na cestovním ruchu.“ [8, str.13]*
- II. *„Destinace cestovního ruchu je místo s vhodnými atraktivitami ve spojitosti se zařízeními a službami cestovního ruchu, který si účastník cestovního ruchu nebo skupina zvolili pro návštěvu.“ [21]*
- III. *„Destinace cestovního ruchu jsou země, regiony, lidská sídla a další oblasti, které jsou typické velkou koncentrací atraktivit CR, rozvinutými službami CR a další infrastrukturou CR, jejichž výsledkem je velká dlouhodobá koncentrace návštěvníků.“ [22, str.59]*

První definice je velice obecná a v určitých ohledech si protirečí s následujícími dvěma definicemi. Podle první definice může být destinací jakékoliv místo, kam se rozhodne turista jet. Podle této definice by byla destinací třeba malá vesnice v africké rozvojové zemi, protože je cílem cesty nějakého návštěvníka. Podle druhé a třetí teorie, by však tato vesnice rozhodně nemohla být destinací, neboť se v ní nenachází atraktivita, infrastruktura a ani služby cestovního ruchu.

My řešíme destinaci v kontextu destinačního managementu, tedy v kontextu zvyšování potenciálu a konkurenceschopnosti, což předpokládá již existující cestovní ruch včetně služeb, infrastruktury a atraktivit. Budeme tedy destinaci pojímat podle druhé a třetí definice.

Destinace může mít různou velikost. Vnímání velikosti destinace závisí na vzdálenosti destinace od místa, odkud cestuje návštěvník. Se zvětšující se vzdáleností se zvětšuje i destinace. *Pro návštěvníka z České republiky je destinací Šumava. Pro návštěvníka z Francie je destinací Česká republika. Pro návštěvníka z USA je destinací Evropa.*

4.3.2. Destinační management – vymezení pojmu

„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 mnoha destinacích představuje cestovní ruch nosný prvek rozvoje nebo jeden z jeho významných prvků. Z pohledu destinačního managementu je cestovní ruch společně s dalšími aktivitami součástí jednoho komplexního produktu, který tvoří a představuje celá destinace. Výsledný destinační produkt není finálním dílem jednoho subjektu, ale zahrnuje celou řadu participujících subjektů.“ [8, str.13]

Királová (2007) uvádí tuto definici destinačního managementu: „Managementem destinace rozumíme soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v destinaci za účelem dosažení jeho udržitelného rozvoje a zachování konkurenceschopnosti na trhu.“

Definice, jejíž autorkou je Hesková (2006), klade důraz na strategické řízení a trh. „Management destinací je strategií rozvoje, která reaguje na požadavky mezinárodního globálního trhu, směřuje k silným jednotkám, strategicky řízeným a konkurenceschopným.“

4.3.3. Podstata destinačního managementu

Základem destinačního managementu je spolupráce. Jedná se o spolupráci podnikatelských subjektů (hotely, restaurace, půjčovny aut, dopravci, zábavní parky...), samosprávy a samotné organizace destinačního managementu (existuje-li). Spolupráce předpokládá komunikaci mezi jednotlivými subjekty a výměnu informací. Dále se destinační management prolíná s marketingem destinace, neboť výsledný produkt destinace musí být vhodně vytvořen, umístěn na trhu, musí být zaměřen na vhodné segmenty turistů a musí být vhodným způsobem prezentován a propagován. Marketing se proto stal jednou z činností organizace destinačního managementu. V odborné literatuře je někdy pojem destinační management zaměňován pojmem destinační marketing, nebo pojmem marketingový management destinace. I z toho je patrné propojení managementu a marketingu. [18, str.23]

Důležité je, aby z partnerství a spolupráce v rámci destinačního managementu měli prospěch a užitek všechny propojené subjekty, ale i místní obyvatelé, turisté a obecně společnost.

Účinný marketingový management destinace se podle Pechlanera „neobejde bez zapojení následujících faktorů:

- 1) Vůdčí subjekty destinace
- 2) Značka destinace
- 3) Elektronické propojení
- 4) Racionalizace kombinací produkt-cílový trh“

[19, str. 365-382]

Ad 1) Vůdčími subjekty rozumíme jednak spojení subjektů, díky němuž bude mít vyšší šance na úspěch, tak i vůdčí trhy, na které se bude koncentrovat úsilí. Pokud by se destinační management koncentroval na mnoho nebo všechny trhy, došlo by k plýtvání finančních prostředků, pracovní síly a úsilí, neboť destinace nemůže svými

produkty oslovit všechny trhy. Musí se koncentrovat pouze na ty, o nichž ví, že jsou perspektivní a že mohou být nabídkou destinace osloveny.

Ad 2) Na tvorbě značky destinace se podílejí spolupracující subjekty (podnikatelské i nepodnikatelské) v destinaci. Značka vyvolá v turistech určitou představu např. o kvalitě služeb, o specifických atraktivitách a nabídce produktů cestovního ruchu. Pokud je značka úspěšná, znamená to, že destinace je populární a oblíbená a turisté k ní mají důvěru.

Ad 3) Elektronické propojení umožňuje rychlou výměnu informací a dat, jejich aktualizaci, prezentaci destinace a jejích produktů a rychlejší a kvalitnější služby (poskytnutí informací, objednávka, rezervace apod.). Propojení může být mezi kooperujícími subjekty, ale také mezi samotnou organizací destinačního managementu a trhem. Informační technologie a informační systémy jsou v dnešní době samozřejmostí a jejich kvalita se stává konkurenční výhodou.

Ad 4) Regionalizací kombinace produkt - cílový trh se rozumí rozložení nákladů mezi subjekty rozmístěné v celé destinaci a také optimalizaci nákladů. Finanční prostředky a know-how jsou rozloženy mezi jednotlivé subjekty. Ty již například nemusí vynakládat prostředky na promotion, neboť ta je společná pro celou destinaci.

Podle německých autorů Bartla a Schmidta (1998) „hraje v destinačním managementu klíčovou roli synergické spolupůsobení šesti prvků. Tyto prvky – destinační subsystémy – spojují zúčastněné partnery a zároveň spojuje destinaci s trhem a okolím. Těmito šesti destinačními subsystémy jsou:

- Systém klíčových produktů
- Distribuční cesty a sítě
- Politika značky
- Systém řízení kvality
- Systém řízení znalostí
- Společnost destinačního managementu“

4.3.3.1. Systém klíčových produktů

Ten je představován řetězcem nabízených služeb, které jsou pro danou destinaci typické a představují zde hlavní formu dovolené. Tento řetězec je cíleně organizovaný většinou organizací destinačního managementu (DM). [18, str.59] Sestavování klíčových produktů probíhá dle Pechlanera (1998) na základě „**porovnávání potenciálu destinace s potenciálem konkurenčních destinací** a také na základě **atraktivity destinace**.“

Produkt je základním prvkem marketingu cestovního ruchu, neboť produkt poskytuje zákazníkům užitek. Co je vlastně produkt? Existuje celá řada definicí pro produkt. Například podle Kotlera (1994) je produkt „cokoli, co lze nabídnout trhu k prozkoumání, užívání nebo ke spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu nebo požadavek. Mohou to být hmotné předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.“

Produkt má 3 základní roviny:

1. Jádro produktu – to vyjadřuje očekávání zákazníků od daného produktu a uspokojuje jeho potřebu. *Je-li produktem pobyt v hotelu, jádro představuje soukromí, luxus pokojů, kvalitní kuchyně, možnost relaxace apod.*
2. Vlastní produkt – někdy se uvádí také jako reálný produkt – ten zahrnuje následující charakteristické znaky: kvalitu, styl, provedení, design, značku, obal. *V případě hotelu je to logo hotelu, interiér, oblečení personálu atd.*
3. Rozšířený produkt – nabízí dodatečné služby, výhody pro zákazníka nebo vyšší užitnou hodnotu. *V hotelu by rozšířeným produktem mohl být společenský zážitek, zlepšení fyzické kondice využíváním wellness služeb atd.*

[6, str.66]

Systém klíčových produktů lze charakterizovat následovně. Klíčové produkty jsou na trh umisťovány jednou skupinou nabízejících, která se stará o jejich realizaci a o udržení kvality a cenové úrovně. Tyto skupiny nabízejících jsou koordinovány

organizací DM . Každý klíčový produkt má svůj trh a konkurenty. Při poskytování služeb v rámci produktu je nutná koordinace a kooperace poskytovatelů služeb.

[18, str.59-60]

4.3.3.2. Distribuční cesty a sítě

Distribuční síť slouží k uvedení a prodeji produktu destinace, a stává se proto rozhodující součástí systému destinačního managementu. Podle Bartla a Schmidta (1998) jsou distribuční cesty rozděleny na tři hlavní součásti:

- „D2C – destination to client“
- „D2B – destination to business“
- „Distribuce produktu v rámci strategických aliancí“⁴

D2C – tvoří ji rezervační a prodejní systémy, prostřednictvím nichž si může klient koupit pobyt v hotelu, vstupenky apod.

D2B – spočívá v umístění produktu destinace do prodejních kanálů velkých tour operátorů. Je důležité, aby si destinace udržela své konkurenční výhody a schopnost kontroly nad kvalitou a cenou produktů.

Distribuce v rámci strategických aliancí - ta může vzniknout spoluprací se subjekty, které nemají přímou vazbu na turismus. Cílem je zvýšení povědomí o destinaci. Jedná se např. o slosování kuponů z potravinářských produktů (cenou je zájezd do dané destinace), nebo o výměnu inzerce v časopisu za motivační cestu pro zaměstnance časopisu.

[18. str.61-62]

Další způsob dělení distribučních cest je na **vnější a vnitřní** distribuční síť. V rámci vnější sítě je produkt distribuován zahraničním klientům prostřednictvím zahraniční reprezentace národní turistické organizace, touroperátorů a agentů. Pokud chce destinace úspěšně prodat svůj produkt, musí využívat služeb pouze vysoce kvalitních

⁴ Strategická aliance – „nástroj k dosažení konkurenční výhody, kterým je úzká spolupráce mezi organizacemi za účelem získání prospěchu pro všechny zúčastněné.“ [10, str.476]

agentů, kteří se orientují na zahraničním trhu. Je také vhodné, aby tito agenti poskytovali klientům doplňkové služby (pojištění, konzultace, rady).

Vnitřní síť je založena na spolupráci regionálních a lokálních turistických organizací, na domácích touroperátorech, agentech a poskytovatelích služeb. Produkt je v tomto případě distribuován přes rezervační systémy nebo internetové stránky (za poplatek turistické organizaci). Nejčastějším způsobem je však distribuce přímo zahraničnímu touroperátorovi nebo koncovému klientovi. Turistická informační centra jsou také součástí vnitřního informačního systému.

[18, str.150-151]

4.3.3.3. Politika značky

Kotler (1994) definuje značku následovně: „Značka je jméno, termín, symbol nebo design nebo jejich kombinace, které slouží k rozpoznání zboží nebo služeb určitého prodávajícího nebo skupiny prodávajících a k jejich odlišení od zboží nebo služeb konkurence.“

Pro marketingový management destinace je vhodná definice od Kellera (2007): „Značka je produkt, ale takový, který připojuje další dimenzi diferencující ho určitým způsobem od ostatních produktů určených k uspokojování téže potřeby. Tyto diference mohou být racionální a hmatatelné, vztahující se k produktovému provedení značky, nebo symbolické, emocionální nebo nehmatatelné, vztahující se k tomu, co značka reprezentuje. Značky samy jsou hodnotnými nehmatatelnými aktivy, s nimiž je potřeba nakládat opatrně.“ [12, str.32]

Cílem tvorby značky je vytvoření povědomí o destinaci v mysli klienta, diferenciaci destinace a zapamatování si destinace klientem podle vytvořené značky a její identity. Politika značky představuje speciální úkol marketingu. Pokud je proces budování a prosazení značky úspěšný, stává se značka nejvýznamnějším prvkem komunikační strategie. [18, str.63]

Stále více organizací v odvětví cestovního ruchu (ubytovací služby, stravovací služby, využití volného času) využívá značku svého produktu. Příkladem může být *Formule 1* v ubytování, „*Španělsko, celoživotní vášeň*“ v sektoru destinací, *First Choice* v sektoru cestovních kanceláří. [10, str.161-162]

Značku destinace je vhodné označit jako **portfolio značky**, jež má dvě součásti. První součástí, jež je trvalejší a stálejší, je **logo**. Druhou součástí portfolio značky je **reklama**. Ta může mít podobu prospektů, reklamních šotů, internetových stránek. Reklama je flexibilnější a rychle se přizpůsobuje měnícím se podmínkám trhu. Cílem tvorby portfolio musí být jednotné image destinace a jednotlivé součásti do sebe musí zapadat. Příklady úspěšných značek destinací mohou být: *Nizozemí – oranžový tulipán*, *Kanada – červený javorový list v bílém poli*, *Švýcarsko – bílý kříž v červeném poli zasazeném do květu protěže alpské* atd. [18, str.112]

Kotler (2000) definuje dva kroky v rámci strategie značky: „**Zpracování hodnotové proklamace značky** a **budování značky**.“ **Zpracování hodnotové proklamace značky** vychází z faktu, že destinace nemůže nabízet kompletní škálu produktů, ale zaměří se pouze na klíčové produkty. Při jejich prosazování musí být na vynikající úrovni. **Budování značky** zahrnuje „jméno značky destinace, rozpracování asociací a příslibů a řízení všech kontaktů značky destinace s klienty.“ [16, str. 71]

- Jméno značky destinace – tím bývá většinou název země začleněný do loga destinace
- Rozpracování asociací a příslibů – souvisí s hodnotou destinace pro klienty
- Řízení všech kontaktů značky destinace s klienty – zkušenosti klientů se značkou ovlivňují poskytovatelé služeb cestovního ruchu, poskytovatelé služeb nepřímo spojených s cestovním ruchem (maloobchod, komunální služby..) a místní obyvatelé. Proto je třeba působit na všechny tyto aktéry a to je úlohou organizace destinačního managementu. [18, str.116]

Přínosy značky pro klienta a destinaci samotnou:

- Značka šetří klientovi čas, usnadňuje mu orientaci v nabídce destinací a jejich produktů. Zkracuje tak rozhodovací proces a působí ve prospěch destinace s rozvinutou a promyšlenou politikou značky.
- Značka vyjadřuje pomocí svého grafického vyjádření podstatu produktu destinace a signalizuje klientům, kteří se se značkou setkávají poprvé, základní informace o destinaci.
- Znalost značky snižuje pro klienta riziko a případnou nespokojenost s koupí, takže značku lze považovat za vyjádření kvality a výraz konkurenceschopnosti destinace.
- Klient je ochoten za značkový produkt zaplatit více než za neznačkový.

[18, str. 63-64]

4.3.3.4. Řízení systému kvality

Kvalita je definována v normě ČSN ISO 9001-4: „Kvalita služby je dána definováním potřeby, kterou má služba uspokojit, charakterem služby ve smyslu přínosu hodnoty pro zákazníka, ale i například porovnáním srovnatelných služeb mezi sebou navzájem.“ [4]

V současné době silného konkurenčního boje, jsou strategie vyspělých destinací založeny na kvalitě a diferenciaci produktu. Kvalita má v oblasti cestovního ruchu subjektivní charakter díky nehmotnosti produktu CR. Pokud není klient s kvalitou služby spokojen, dochází k jeho ztrátě. Kvalita služeb destinace se týká všech článků řetězce nabídky a měla by být garantována a řízena organizací DM a nejsilnějšími partnery v destinaci. [18, str.65-66]

Kvalitu lze měřit kvantitativně, a to pomocí norem a obecně platných ukazatelů, nebo kvalitativně, použitím marketingového výzkumu nebo např. anket, kdy se porovnává spokojenost zákazníků. Vnímání kvality je pod vlivem faktorů, jež lze ovlivnit (ochota personálu, kvalitní zařízení, bezpečnost dopravního prostředku...), ale bohužel také faktory, jež ovlivnit nelze (počasí, stávka dopravců...). [6, str.67]

Pro udržení kvality je nutná kooperace a ztotožnění se všech zúčastněných s konceptem kvality. Důležité je definování kvality pomocí kontaktu s klienty. Klienti sami by měli vyjádřit, co vše od produktu čekají a jaká je jejich představa o kvalitě. Řízení kvality není krátkodobý a ukončený proces, vyžaduje neustále zlepšování a zvyšování kvality. To vyžaduje průběžné dotazování klientů, zdokonalování systému hodnocení kvality, systému kontroly a řízení.

[18, str.66-67]

4.3.3.5. Systém řízení znalostí

Rozvoj informačních technologií, rostoucí požadavky, zkušenosti a vzdělání klienta, rostoucí konkurence, to vše zvyšuje požadavky na marketing, know-how a kvalifikaci pracovníků v CR. [18, str. 68-69]

Podle Bartla a Schmidta se „systém řízení znalostí skládá ze čtyř subsystémů:

1. Vývojová skupina pro klíčové produkty
2. Specializované skupiny pro významné marketingové činnosti
3. Konference o budoucnosti
4. Propojení s příslušnými oblastmi a nositeli know-how“

[1, str.26-27]

Ad1. Tento subsystém zahrnuje organizaci DM a nejvýznamnější partnery a nositele know-how interní i externí

Ad2. Tyto specializované skupiny mohou za předpokladu důvěry a konstruktivního přístupu ke konkurenčním vztahům řídit reklamní činnost, systém kvality, nábor a kvalifikaci lidských zdrojů

Ad3. Konferencí se účastní kromě subjektů z destinace také externí nositelé know-how

Ad4. Toto propojení je úkolem organizace DM, která spojuje nabídku destinace s trhem a s významnými externími partnery. [18, str. 69-70]

Lidé zabývající se destinačním managementem by měli mít podle Heskové (2006) následující znalosti:

- Odborné znalosti v oblasti cestovního ruchu

- Sociální znalosti, které jsou významné pro vytváření vzájemné spolupráce rozdílných subjektů za účelem rozvoje destinace
- Znalosti teorie managementu a marketingu
- Znalosti vnitřních a vnějších faktorů destinace, situační analýzy

V oblasti lidských zdrojů je důležité používání nejnovějších technologií, spolupráce se vzdělávacími institucemi a různými poradenskými organizacemi. [9, str. 160]

4.3.3.6. Společnost destinačního managementu

Společnosti destinačního managementu se autorka věnuje v samostatné kapitole

4.3.4. Vývojové fáze destinačního managementu

Destinační management a destinační strategie prošly ve vyspělých zemích západní Evropy a severní Ameriky postupným vývojem. Bohužel země střední a východní Evropy tento vývoj nekopírovaly a jsou velice pozadu.

V padesátých a šedesátých letech začaly vznikat reklamní sdružení, jejichž hlavním cílem bylo vytváření a rozšiřování společných prospektů a pořádání různých akcí. Chyběla zde strategická činnost a dlouhodobější vize a cíle. Pro toto období byla typická slabá konkurence, turisté přijížděli do destinace sami a nebyli nijak lákáni. Poptávka převládala nad nabídkou. Turisté jezdili především po vlastní zemi, popřípadě do zemí sousedních. Hlavním motivem pro dovolenou byl odpočinek.

V sedmdesátých a osmdesátých letech došlo k rozvoji lokálních a regionálních turistických organizací. Jednotlivé subjekty cestovního ruchu se spojovaly do spolků a sdružení. Podílely se na společné reklamě, podpoře prodeje a často zastřešovaly činnost turistických informačních center. Také spolupracovaly na regionálním produktu. Vznikaly také strategie a dlouhodobější záměry. Aktéři v cestovním ruchu si začali uvědomovat vliv domácího obyvatelstva a prostředí na rozvoj cestovního ruchu a spokojenost zákazníků. V tomto období se poněkud vyostřovala konkurence na trhu, na

zdrojové trhy evropských destinací začaly pronikat mezinárodní destinace. Docházelo k rozsáhlé výstavbě nových kapacit, což kladlo větší důraz na marketing. Dovolená už neznamena pouze odpočinek, ale hlavně nové zážitky. Zákazníci začali vyžadovat nabídky šité na míru.

Pro období devadesátých let byl typický vznik organizací destinačního managementu. Podnikatelské i nepodnikatelské subjekty se spojovaly do strategicky řízených jednotek, které mohly vystupovat na globálním trhu jako konkurenceschopné subjekty. Činnost těchto organizací se soustředila na zvyšování kvality, rozvoj klíčových produktů, tvorbu regionálních rezervačních systémů a koncepci rozvoje cestovního ruchu v regionu. Destinace také pracovaly na posílení značky a positioningu na trhu. Pro toto období byla typická globální konkurence, což zvyšovalo nároky na kvalitní marketing, aby byl zákazník získán. Zákazník nebyl věrný destinaci, ani značce, musel být proto získáván pokaždé znovu. Dalšími charakteristickými znaky pro zákazníka byla jeho globální orientace, jeho poptávka po nových zážitcích a vysoká náročnost na kvalitu služeb.

V současné době je klíčovým faktorem úspěšného destinačního managementu spolupráce aktérů ze soukromé i veřejné sféry. Destinace mají vlastní organizace destinačního managementu, které destinace řídí, dohlíží na kooperaci mezi subjekty, zpracovávají marketingové koncepty zohledňující management kvality. Vznikají strategické kooperace, které spojují nejsilnější a nejvýznamnější partnery v regionu. Organizace destinačního managementu řídí rozličné distribuční cesty za účelem rychlého prodeje svých produktů. V této nejvyšší fázi se však zdaleka nenacházejí všechny destinace. Je to spíše záležitostí těch nejvyspělejších destinací a destinačních managementů západní Evropy.

[18, str.20-33; 9, str.157]

4.3.5. Přínosy destinačního managementu

Přínosy destinačního managementu jsou zřejmé a souvisí se samotnými přínosy cestovního ruchu. Díky destinačnímu managementu může destinace čerpat výhody spojené s rozvojem cestovního ruchu. Přínosy pro účastníci se subjekty souvisí zejména se spoluprací subjektů – společný marketing, společné logo, společný informační systém, společná cenová politika, konkurenceschopné produkty, společný výzkum a sběr statistických dat. Přínosy pro společnost jsou zejména trvale udržitelné produkty. [22, str.61]

Fellegiová (2008) uvádí „přínosy destinačního managementu v následujících bodech:

- Systematický, harmonický a komplexní rozvoj
- Zlepšení komunikace zájmových skupin
- Optimální využití zdrojů
- Podpora ze strany místních obyvatel
- Zlepšení kvality produktů CR
- Hlubší porozumění CR
- Trvale udržitelný rozvoj
- Zapojení subjektů do aktivit CR
- Posílení efektivního managementu“

[5, str.9]

4.3.6. Problémy destinačního managementu

Při zavádění destinačního managementu se organizace může setkat s několika problémy. V první řadě se jedná o „*nedostatečné povědomí zájmových skupin v destinaci o pozitivních efektech cestovního ruchu*“. Proto nemají zájem destinační management podporovat nebo se ho účastnit. Dalším problémem je „*vysoká míra neochoty spolupracovat*“. Subjekty nevěří ve výhody synergického efektu, a proto chtějí činnosti jako tvorba produktu, propagace dělat sami. Pokud k samotné spolupráci

dojde, problémem může být „*nedostatečná komunikace na všech úrovních*“. Subjekty mezi sebou nevyměňují informace, neinformují se o novinkách, změnách, svých aktivitách apod. K problémům patří dále „*nedostatečná úroveň služeb z hlediska kvality nabídky*.“ Pokud není nabídka dostatečně kvalitní a rozsáhlá, nedá se vytvořit vhodný konkurenceschopný produkt. To souvisí s dalším problémem, kterým je „*nedostatečné materiální a personální zabezpečení nabídky destinace*“. Jedná se o nedostatečnou kvalifikaci zaměstnanců v CR a finanční a technickou nevybavenost. [5, str.11]

Dalšími problémy marketingového managementu destinací jsou podle Biegera a Weibela (1998) :

- **„Málo profilované a aktualizované umístování v rovině podnikatelských subjektů** - je důsledkem nedostatečných investic do konceptů a inovací a často chybějící nebo nejasné rámcové strategie destinace.“
- **„Málo účinné řetězce služeb v destinaci“** – (např. nefungující doprava z letiště přímo k hotelu) a s tím související nízká optimalizace produkce služeb cestovního ruchu (služby bývají provozovány souběžně a to brání dosažení úspor z rozsahu).
- **„Vysoká časová náročnost obstarání služeb“** – klient potřebuje poměrně dost času na objednání a rezervování služeb v destinaci.
- **„Nízká účinnost marketingových nástrojů v rovině podnikatelských subjektů i na úrovni destinace“** – ta plyne z roztržitosti finančních prostředků, málo častého využívání tržně orientovaných nástrojů, nedostatku inovací a absence know how.
- **„Nepřílišná flexibilita nabídek“** – nabídky jsou velmi jednoduché a zbytečně standardizované.
- **„Slabé zapojení organizace destinačního managementu do cenové politiky destinace“** – zapojení brání nevyřešené smluvní vztahy a vysoké náklady na tvorbu prodejních systémů.
- „Nedostatečné prostředky vynakládané na výzkum trhu.“

4.4. Společnost destinačního managementu

Destinace musejí být profesionálně organizovány a řízeny. Tuto funkci plní společnost destinačního managementu nebo také organizace destinačního managementu. Tato organizace bývá financována a podporována nejsilnějšími partnery v destinaci. Hlavním úkolem této organizace je spojování relativně samostatných poskytovatelů služeb do jednoho celku, který je konkurenceschopný. [18, str.70]

V organizaci DM by měly být zastoupeny podnikatelské subjekty, neziskové organizace (občanské a kulturní), orgány státní správy a samosprávy a obyvatelé destinace. Tyto subjekty musí koordinovat veškeré činnosti. Podmínkou úspěšné koordinace je „**systematická a kontinuální spolupráce** zainteresovaných subjektů, **podnikatelské myšlení** zainteresovaných subjektů, vypracování a realizace **koncepce rozvoje cestovního ruchu** v destinaci, **znalost společných zájmů**, stanovení **společných cílů**, vytvoření **realizačních předpokladů** pro realizaci společných zájmů a dosažení společných cílů.“ [13, str.18-19]

Organizace DM mohou být „státní, polostátní, či s převažujícím privátním podílem.“ [18, str.27]

Dále mohou fungovat na různých úrovních:

- **Lokální turistické organizace** (Destinační management města Český Krumlov)
- **Regionální turistická organizace** (Jihočeská centrála cestovního ruchu)
- **Národní turistická organizace** (Czechtourism)
- **Kontinentální turistická organizace** (European Travel Comission)

[18, str.27]

4.4.1. Aktivity organizace DM

Organizace DM mají mnoho aktivit. V praxi se některé organizace soustředí pouze na některé aktivity, jiné se snaží obsáhnout aktivity všechny.

Fellegiová (2008) shrnuje aktivity organizace DM do následujících bodů:

- Marketingová činnost – spočívá v definici klíčových produktů, budování image destinace, tvorbě nových produktů, přípravě a realizaci promotion destinace (reklamní kampaň, podpora prodeje, public relations aktivity)
- Kooperační a koordinační činnost – do této činnosti patří koordinace subjektů a aktivit v oblasti CR, vyhledávání partnerů pro společné rozvojové a marketingové aktivity, komunikace a spolupráce se zainteresovanými partnery CR, udržování kontaktů s významnými institucemi, spolupráce na tvorbě produktů CR, motivování subjektů v CR ke spolupráci, koordinace turistických informačních center v destinaci
- Projektová a koncepční činnost – tvorba vizí, rozvojových strategií, akčních plánů, stanovení rozpočtu ke strategiím, zpracovávání a podávání projektů pro rozvoj cestovního ruchu v destinaci, podílení se na tvorbě podkladů pro územní plánování
- Výzkumná činnost – statistická šetření, sběr dat, tvorba a aktualizace databází, dále hodnocení, monitorování a zpětná vazba u realizovaných aktivit, monitorování a kontrola rozvoje cestovního ruchu a jeho dopadu na destinaci
- Informační činnost – ta souvisí s výzkumnou činností, o jejíchž výsledcích informuje aktéry CR, provozuje a technicky a marketingově zabezpečuje informační portál destinace
- Poskytování služeb – informační a poradenský servis pro podnikatele, místní investory, místní obyvatele, vzdělávání a spoluorganizování školení, zprostředkovatelské služby pro poskytovatele služeb CR v destinaci
- Další manažerské činnosti – organizační zajištění aktivit, administrativa, tvorba a správa fondu CR a řízení podpory CR“

Királová (2003) navíc vidí úlohu organizace DM ve „tvorbě cenových strategií, maximalizaci uspokojení návštěvníků, optimalizaci vlivů cestovního ruchu na destinaci v zájmu udržitelné rovnováhy mezi ekonomickým užitekem, sociálně-kulturními náklady a náklady na životní prostředí, zavádění nových technologií apod.“

4.4.2. Financování organizace destinačního managementu

Základním příjmem organizace DM jsou členské příspěvky. Většinou je stanovena sazba přepočítaná na počet obyvatel v destinaci, popřípadě z podílu na skutečně vybraných poplatcích z cestovního ruchu (rekreační poplatek, lázeňský poplatek...). Jsou-li spoluzakladateli podnikatelské subjekty, částka se určuje z velikosti obrátu. Dalším zdrojem financí jsou příjmy z komerční činnosti (poskytování inzerce, prodej propagačních a upomínkových předmětů), dary sponzorů nebo jiné příspěvky. Významným zdrojem finančních prostředků jsou granty a dotace. V oblasti cestovního ruchu lze čerpat z Regionálních operačních programů (ROP OP), Tématických operačních programů (např. OP Životní prostředí, OP Lidské zdroje a zaměstnanost), OP Evropská územní spolupráce (např. OP Mezuregionální spolupráce, OP Přeshraniční spolupráce Česká republika – Svobodný stát Bavorsko...), z grantových schémat krajů atd.

[5, str.18-19]

4.4.3. Financování aktivit organizace DM

Podle Pechlanera a Osiho (2002) „lze služby cestovního ruchu rozdělit do dvou skupin z hlediska způsobu jejich financování.“

- „Úkoly plynoucí ze vztahu produkt–trh“ [19] – dělí se dále na dvě skupiny:
 - „*Základní marketing a řízení infrastruktury*“ – tato skupina je typická složitým rozdělením vlivů mezi jednotlivé podnikatelské subjekty a měla by být financována z **privátních prostředků** a některé činnosti jako image kampaně, tvorba webových stránek, tisk brožur a další by měly být financovány z **veřejných prostředků** [18]
 - „*Paketování, tvorba produktů, marketing speciálních zájmů, tvorba značky projektů speciálních zájmů, držba majetkových práv*“ [19] tyto úkoly by měly být financovány ze **speciálních fondů** přidělených na základě předložených konkrétních projektů [18]

- „Základní „tradiční“ služby spojené s destinací” [19] – souvisí přímo s pobytem klienta v destinaci. Zahrnují činnosti jako provozování informačního systému, vytváření a udržování turistických tras a cyklostezek, distribuci aktuálních nabídek přes informační a rezervační systémy, rozvoj infrastruktury v destinaci, tvorbu značky destinace atd. Tyto služby by měly být financovány v plném rozsahu z **veřejných rozpočtů**. Důvodem je fakt, že nejsou předmětem konkurenčního boje a vytvářejí externality⁵ [18]

⁵ Externalita – vedlejší činnosti osoby nebo ekonomického subjektu, které nejsou touto osobou nebo subjektem kontrolovány a které ovlivňují jiné osoby/subjekty, jejich ekonomické a životní aktivity. Externality mohou být negativní a pozitivní. V CR jsou negativními externalitami znečišťování ŽP, vlivy na místní komunitu, degradace ekosystémů atd. Pozitivními externalitami v CR jsou zvyšování zaměstnanosti, příjmy pro destinaci, péče o památky atd. (Zelenka, J., Pásková, M.: Cestovní ruch – výkladový slovník, 2002 – str.83)

5. Seznam použité literatury teoretické části

1. Bartl, H.-Schmidt, F.: *Destination Management*. Institut für regionale Innovation, Sien 1998
2. Bieger, T. – Weibel, C.: *Möglichkeiten und Grenzen des kooperativen Tourismusmarketing – Schaffung von Tourismussystemen als Strategie gegen Destinationsähnliche Konkurrenzprodukte*. In: *Destination Marketing – Reports of the AIEST Congress 1998*, AIEST, ST. Allen, 1998, s. 167-200
3. *Concepts, Definitions and Classifications for Tourism Statistics, A Technical Manual*, Seminar Tourism Statistics in Central and Eastern European Countries, Varšava, 13.-15.2.1995
4. ČSN ISO 9001-4, *Řízení jakosti a prvky systému jakosti, část 2: Směrnice pro služby*
5. Fellegiová, E.: *Destinační management*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, KOD, České Budějovice, 2008
6. Foret, M.: *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Grada Publishing. Praha, 2001
7. *Guide for Local Authorities on Developing Sustainable Tourism*, World Tourism Organization, 1998, ISBN 92-844-0280-8
8. Hesková, M.: *Analýza destinačních managementů v cestovním ruchu na příkladech České republiky a Rakouska*. Kartprint. Bratislava, 2004
9. Hesková, M. a kolektiv: *Cestovní ruch pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. Fortuna, Praha 2006
10. Horner, S. - Swarbrooke, J. - Rezek, J.: *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Grada Publishing. Praha, 2003
11. Hrabánková, M. - Hájek, T.: *Management cestovního ruchu*. Jihočeská univerzita. České Budějovice, 2002
12. Keller, K.L.: *Strategické řízení značky*. Grada Publishing, 2007
13. Királ'ová, A.: *Marketing destinace cestovního ruchu*. Ekopress. Praha, 2003
14. *Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2007-2013*, Ministerstvo pro místní rozvoj, Praha, 2007

15. Kotler, P.: *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Kontrol.* 8th edn, Prentice Hall, Engelwood Cliffs, NJ, 1994
16. Kotler, P.: *Marketing podle Kotlera.* Management Press, Praha, 2000
17. *Návrh evropské normy prEN 13809:2000*
18. Palatková, M.: *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu.* Grada Publishing, Praha, 2006
19. Pechlaner, H. - Osti, L.: „*Reengineering Tourism Organizations – The Case of Italy*“. The Tourist Review (AIEST), 2002, 4.1+2, str. 13-21
20. Pechlaner, H.: *Strategisches Management und Marketing von Destinationen in Alpenraum. Destination Marketing – Reports of the AIEST Congress 1998,* AIEST, 1998, St. Allen
21. *Tourism Highlights: Edition 2005,* UNWTO 2005
22. Zelenka, J., Pásková, M.: *Cestovní ruch – výkladový slovník,* 2002
23. Zelenka, J., Chylíková, I., Nunvář, L.: *Informační a komunikační technologie v cestovním ruchu,* Gaudeamus, Hradec Králové, 2002

6. Vlastní práce

6.1. Analýza destinačního managementu Jihlavska

6.1.1. Organizace destinačního managementu Jihlavska

V Jihlavě nepůsobí žádná organizace, která by se zabývala destinačním managementem tohoto města. Určité pravomoci v oblasti rozvoje města a cestovního ruchu v destinaci má magistrát města. Konkrétně se jedná o dva odbory: *Odbor školství, kultury a tělovýchovy a Odbor rozvoje města*.

Odbor školství, kultury a tělovýchovy se zabývá pouze kulturními aspekty cestovního ruchu, a to navíc kulturními akcemi určenými spíše pro místní obyvatele, než pro turisty. Kulturní akce jsou samozřejmě určeny také pro návštěvníky města, ale chybí zde vhodná marketingová komunikace. Jedná se zejména o koncerty, výstavy, festivaly, Havířský průvod atd. Projekty, jež jsou výsledkem činnosti tohoto odboru a byly zaměřené primárně na turisty, jsou:

- Dům Gustava Mahlera s turistickým informačním centrem
- Ježkova karta

Projekt Dům Gustava Mahlera má určité předpoklady být úspěšným, zejména u zahraničních turistů. Důvodem je značná popularita skladatele a dirigenta Gustava Mahlera (1860-1911) v zahraničí. Turistické informační centrum je však již třetím TIC v centru města, proto mohou existovat pochybnosti o významu tohoto projektu. Ježkova karta je karta opravňující jejich držitele ke vstupu do pěti objektů v Jihlavě (ZOO Jihlava, Vyhlídková věž kostela sv. Jakuba, Jihlavská radnice, Brána Matky Boží a Dům Gustava Mahlera). Tento projekt nebyl příliš úspěšný, neboť chyběla spolupráce a komunikace mezi magistrátem a jednotlivými objekty. Například v ZOO Jihlava nebyli informováni o existenci Ježkovy karty a zapojení ZOO do tohoto projektu, takže návštěvníci, kteří Ježkovu kartu vlastnili, měli problémy s jejím uplatněním.

Odbor rozvoje města se zabývá plánováním stavebních činností, investicemi města, energetickými projekty a mnoha dalšími činnostmi. Do oblasti cestovního ruchu spadá pouze výstavba cyklostezek. Ty jsou ve městě a okolí velmi rozvíjeny. V rámci Společného regionálního operačního programu SROP byl realizován projekt *Poznejte mikroregion Jihlavsko*. V rámci tohoto projektu byla rozšířena síť cyklostezek, vystavěny informační tabule, vydány cykloturistické mapy a vytvořeny propagační materiály.

Pod Magistrát města Jihlavy spadá také činnost Turistických informačních center. Ve městě se nacházejí 2, třetí se buduje v Domě Gustava Mahlera. TIC ve spolupráci s magistrátem vydaly tištěné komunikační materiály. Jsou to např. katalogy *Kam v Jihlavě a okolí*, *Kam za kulturou*, *Kam s celou rodinou*, *Kam za sportem*, *Kam na noc*, *Kam na něco dobrého* atd.

(Oficiální stránky Turistického informačního centra v Jihlavě, citováno 2009)

Ačkoliv zde tedy určitá snaha o rozvoj cestovního ruchu a celkově destinace je, o destinační management se nejedná. Chybí zde zejména marketingová, koncepční, koordinační a informační činnost.

Jedinou organizací, která se destinačním managementem zabývá a pokrývá svoji působností město Jihlava, je organizace Vysočina Tourism. Musíme tedy Jihlavu pojmout jako součást destinace Vysočina.

6.1.2. Vysočina Tourism

Organizace Vysočina Tourism byla založena v listopadu 2007 schválením Zastupitelstva kraje jako příspěvková organizace. Svoji činnost zahájila v lednu následujícího roku. V organizaci pracují 4 zaměstnanci. Statutárním orgánem organizace je ředitel. Jeho povinnostmi jsou dle zřizovací listiny organizace: „plnit úkoly vedoucího organizace, jednat jménem organizace, odpovídat za činnost a rozvoj

organizace, stanovit vnitřní organizační strukturu.“ Dalším orgánem je grémium ředitele, které má poradní funkci.

(O společnosti, citováno 2009)

6.1.2.1. Financování činnosti organizace

Organizace je financována krajem Vysočina, který je zřizovatelem organizace. Organizace vypracuje finanční plán, který je posléze schválen, nebo zamítnut zřizovatelem. Dalšími zdroji jsou finanční prostředky získané z vlastní činnosti. *(Zřizovací listina Vysočina Tourism, citováno 2009)*

Veškeré aktivity tedy zatím financuje organizace sama svými prostředky. Podnikatelské a nepodnikatelské subjekty, jež organizace podporuje, se finančně většinou nepodílí. Je to dáno neochotou financovat projekty, ze kterých subjekty nemají žádný profit. Dalším problémem společného financování je nemožnost vyčíslit užitek jednotlivých subjektů a tím jejich přímo úměrný podíl. Stále bude docházet k tomu, že některé subjekty, jež přispějí malým finančním obnosem, nebo dokonce žádným, budou mít z určitého projektu stejný, nebo větší přínos, než subjekty, jež přispěly velkým finančním obnosem. Proto raději nikdo nepřispívá. Pouze projekty týkající se konkrétních subjektů jsou daným subjektem financovány.

Dle slov ředitelky organizace, paní Ivany Mahelové: „Je tato situace dlouhodobě neudržitelná. Podnikatelé jsou zvyklí, že na všechny aktivity má organizace dostatek vlastních prostředků. To však nemusí trvat věčně a podnikatelé se budou muset naučit přispívat určitým obnosem na aktivity destinačního managementu.“

6.1.2.2. Cíle organizace

Hlavním cílem organizace je vytvořit silnou konkurenční pozici kraje Vysočina na trhu cestovního ruchu v rámci ČR i celé Evropy. Dalším významným cílem je udržitelný rozvoj cestovního ruchu.

(Zřizovací listina Vysočina Tourism, citováno 2009)

6.1.2.3. Předmět činnosti

Činnost organizace spočívá v následujících oblastech.

- Řízení a organizování analytické činnosti
- Koordinace spolupráce subjektů v CR
- Návštěvní management
- Komunikace s obchodními partnery jménem destinace
- Propagace a prezentace destinace na celonárodním a zahraničním trhu
- Shromažďování, zpracování a aktualizace informací týkajících se trhu cestovního ruchu a turistického potenciálu destinace
- Koordinace činnosti turistických informačních center v kraji
- Propagace a koordinace certifikačních služeb v kraji
- Spolupráce s partnery v oblasti cestovního ruchu
- Výběr, zpracování a řízení regionálních turistických produktů

Vedlejší činnosti jsou reklamní činnost, nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

(O společnosti, citováno 2009)

6.1.2.4. Priority organizace

Priority organizace lze shrnout do několika hlavních bodů.

- Koordinace činnosti všech aktivních subjektů v kraji směřující k přípravě turistických produktů, pomoc při přípravě produktů a balíčků služeb a zajištění jejich externího marketingu - prezentace nabídek, produkce reklamních prostředků, práce s veřejností, podpora prodeje
- Vyhodnocování statistických dat
- Sestavování a pravidelná aktualizace databází CR
- Koordinace činnosti turistických informačních center
- Kompletní správa webového turistického portálu
- Zřízení nových webových stránek příspěvkové organizace s nabídkami ke spolupráci
- Poradenství pro subjekty v CR
- Koordinace vzdělávání pro subjekty v CR

- Řízení vlastních projektů
- Spolupráce na celorepublikových projektech agentury CzechTourism
- Prezentace a propagace turistické nabídky (produkce propagačních materiálů, inzerce, veletrhy, workshopy, specializované akce)
- Spolupráce se zřizovatelem (Krajský úřad kraje Vysočina)
- Spolupráce s agenturou CzechTourism
- Spolupráce s profesními a dalšími organizacemi působícími v cestovním ruchu (A.T.I.C., AHRČR, Svaz venkovské turistiky, ECEAT atp.)

(O společnosti, citováno 2009)

6.1.2.5. Aktivity Vysočina Tourism

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, Fellegiová (2008) vidí hlavní aktivity organizace destinačního managementu v „*marketingové činnosti, kooperační a koordinační činnosti, projektové a koncepční činnosti, výzkumné činnosti, informační činnosti, poskytování služeb a v dalších manažerských činnostech.*“ Jak tedy tyto požadavky splňuje organizace Vysočina Tourism? Jakými aktivitami se zabývá a kterým se nevěnuje?

Marketingová činnost

Organizace vytváří prostředky podpory prodeje, jako jsou katalogy, CD, prospekty a mapy. Neustále rozšiřuje edici těchto materiálů. V roce 2009 jich má v nabídce již 19.

Ve formátu A4 nabízí organizace následující katalogy:

- Zaměřeno na děti
- Vysočina - kouzlo přírody
- Dědictví minulosti
- Tipy na výlet – Vysočinou pěšky
- Tipy na výlet – Vysočinou na kole
- Historická města
- Ubytování – Accomodation (česky a anglicky)
- Vysočina Region full of life (v anglickém jazyce)

Ve formátu A5 byly vydány následující katalogy:

- Koňské stanice v kraji Vysočina
- Zima na Vysočině
- Vysočina – místo setkávání
- Památky UNESCO
- Cesta piva
- Dovolená na venkově
- Camping na Vysočině

Organizace má dále v nabídce 3 mapy:

- Vysočina
- Za poznáním historie
- Aktivní léto

Posledním propagačním materiálem v nabídce organizace Vysočina Tourism je CD Vysočina – poznejte krásy našeho kraje.

Všechny tyto materiály seznámí dokonale návštěvníky s krásami a možnostmi kraje Vysočina. Ukázka těchto materiálů viz Příloha č.1.

Vysočina Tourism každoročně prezentuje region Vysočina na veletrzích v České republice i v zahraničí. V roce 2009 jich navštíví 19. Přehled veletrhů, jež Vysočina Tourism navštíví v roce 2009 viz Příloha č.2. Organizace prezentuje region jako celek, ale zástupci měst, obcí a podnikatelských subjektů mají možnost prezentovat se v rámci stánku Vysočina. Musí však splňovat určité podmínky (dostatek kvalitních informačních materiálů, občerstvení...).

Kooperační a koordinační činnost

Vysočina Tourism se jednou ročně setkává s podnikateli a se zástupci měst a obcí. Na této schůzce nastiňuje, čeho bylo dosaženo, čeho ještě má být dosaženo, jaké jsou plány

na další období. Také je seznámí např. se změnami při přidělování dotací, změnách v legislativě apod.

Do této činnosti také patří koordinace turistických informačních center (TIC) v kraji Vysočina. Jejich počet je 40. Jsou zřizovány obcemi a některé jsou podnikatelské subjekty. TIC jsou finančně podporovány krajem Vysočina po splnění určitých podmínek. Na jejich sestavení se podílela právě organizace Vysočina Tourism a také kontroluje jejich plnění. Vysočina Tourism spolupracuje s TIC na společné databázi, kde by měly být aktuální informace např. o otevíracích dobách atraktivit, pořádaných akcích apod.

Organizace dále spolupracuje s agenturou Czech Tourism, organizacemi působícími v cestovním ruchu a také se svým zřizovatelem, krajem Vysočina.

Projektová a koncepční činnost

Organizace Vysočina Tourism se podílela na tvorbě programového dokumentu Strategie rozvoje cestovního ruchu v kraji Vysočina na roky 2008 – 2013. Činnost organizace se tedy odvíjí také od tohoto dokumentu a musí být v souladu s ním.

Strategie rozvoje cestovního ruchu v kraji Vysočina na roky 2008 – 2013

Jedná se o střednědobý strategický dokument. Navazuje na Program rozvoje kraje, přesněji řečeno na jeho část týkající se rozvoje cestovního ruchu. Strategie vychází z vládního dokumentu „Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2007 - 2013“. Obsahovou specifikaci dále ovlivňuje dokument „Regionální operační program NUTS II Jihovýchod na období 2007-2013“. Výsledkem je soulad priorit kraje s prioritami regionu soudržnosti NUTS II Jihovýchod. To ulehčuje možnost čerpání finančních prostředků z fondů EU na jednotlivé projekty.

Struktura dokumentu

Strategie má následující strukturu:

V první kapitole **Úvod** se nachází **východiska a metodika** strategie. V kapitole **Východiska** je stručně popsán turistický potenciál kraje Vysočina, jsou zde také vyjmenovány tři oblasti podpory cestovního ruchu ze strany kraje Vysočina. Jsou to oblasti:

- Podpora rozvoje základní a podpůrné infrastruktury cestovního ruchu
- Podpora rozvoje kvality služeb
- Marketingová podpora regionální turistické nabídky

V části **Metodika** jsou vypsáni autoři Strategie. Na zpracování Strategie se podíleli:

- tým Ekonomicko-správní fakulty Katedry regionální ekonomie a správy Masarykovy univerzity v Brně
- oddělení strategického plánování Krajského úřadu Vysočina
- pracovní skupina složená ze zástupců samospráv, podnikatelských subjektů, kulturních zařízení, neziskových organizací
- oddělení cestovního ruchu Krajského úřadu kraje Vysočina (později Vysočina Tourism, příspěvkové organizace)
- konzultační a poradenská firmy Econsulting Třebíč

Dále jsou v části **Metodika** popsány metody, jež byly při zpracování Strategie použity.

Následuje kapitola **SWOT analýza**. Východiskem pro formulaci silných a slabých stránek a příležitostí a ohrožení byly panelové diskuze pracovní skupiny. Dále byly projektovým týmem sestaveny okruhy, pro něž byla SWOT analýza sestavena. Okruhy byly tyto:

- přírodní předpoklady
- návštěvnická atraktivita regionu, turistická infrastruktura
- služby, turistická nabídka, produkty cestovního ruchu, akce
- organizace CR, marketing, komunikace, informační servis
- lidské zdroje, financování

Na základě zpracované SWOT analýzy a identifikace problémů, jež omezují rozvoj cestovního ruchu v regionu, byl sestaven **Strategický rámec Strategie**. Tato kapitola má dvě významné podkapitoly.

První podkapitolou je **Stanovení vize a cílů**. V této části je definována **Strategická vize, globální cíl, strategický cíl a specifické cíle**.

Strategická vize: *„Kraj Vysočina je dobře dostupný region pro objevné poznávání, aktivní odpočinek, profesní setkávání a zajímavé zážitky.*

Kvalita infrastruktury, pestrost nabídky, profesionalita služeb, ohleduplnost k přírodnímu prostředí a péče o kulturní dědictví jsou důvodem pro opakovanou návštěvu kraje.

Široce podporovaný, dynamický a udržitelný cestovní ruch je na Vysočině důležitou součástí života kraje.“

Globální cíl: *„zvýšení konkurenceschopnosti a ekonomické výkonnosti cestovního ruchu při respektování ochrany životního prostředí“*

Strategický cíl: *„využít polohu kraje Vysočina v srdci České republiky a rozvíjet jeho přírodní a kulturní potenciál pro cestovní ruch vybraných cílových skupin s podmínkou dlouhodobé udržitelnosti“*

Specifické cíle: *„udržitelné využití přírodního potenciálu krajiny, zvýšení dostupnosti kulturních památek využívaných pro cestovní ruch, rozvoj šetrných forem cestovního ruchu a rozvoj lidských zdrojů“*

Druhou podkapitolou je nejdůležitější část Strategie. Její název je **Základní priority strategie**. Tato podkapitola obsahuje **4 priority** a ke každé prioritě potom konkrétní **Opatření**. **Opatření** dále obsahují **Východiska, Cíle opatření, Aktivity naplňující opatření, očekávané výstupy, příjemci podpory, garant a cílové skupiny**.

Priorita A – Vytvořit dostatečné a kvalitní kapacity pro využití atraktivit kraje budováním, modernizací a údržbou základní a doprovodné infrastruktury cestovního ruchu.

Dle této priority jsou podporovány projekty týkající se výstavby a modernizace ubytovacích a gastronomických zařízení, dále výstavby a modernizace infrastruktury pro pěší turistiku, cykloturistiku, hipoturistiku, lyžování, zimní sporty, vodní sporty, wellness turistiku a volnočasové sportovní infrastruktury využitelné pro cestovní ruch.

Do této priority dále patří výstavba, rozšíření a zkvalitnění infrastruktury pro kongresovou turistiku, vytvoření kvalitního prostředí pro kulturní a poznávací cestovní ruch. To se týká přírodních, historických a památkových objektů a kulturních akcí, regionálních tradic a místních výrobků.

V rámci této priority byla například vybudována síť hipotras, rozšířena nabídka westernového městečka Šiklův mlýn, vybudován penzion Třešť, konferenční centrum ta Fabrika v Humpolci, zřízení židovského muzea v Třešti a jiné.

Priorita B – Posilovat stávající turistickou nabídku a její rozšíření směřovat k zážitkové turistice a vyvážení sezónních a mimosezónních aktivit.

Do této priority patří tvorba regionálních produktů cestovního ruchu a velmi důležitým bodem je tvorba podmínek pro realizaci šetrných forem cestovního ruchu.

V rámci této priority byl vytvořen produkt Vítejte ve Starém Městě v Telči, naučná stezka k pramenům Počátek a okolí, Malešická přehrada – klenot mikroregionu Horácko a jiné.

Priorita C – *Profesionalizovat řízení cestovního ruchu v kraji prostřednictvím subjektu zajišťujícího marketing, koordinaci, osvětovou činnost a zastřešení regionálního informačního systému*

Tato priorita je zaměřena na propagaci turistické nabídky destinace na regionální, národní a mezinárodní úrovni a zkvalitnění informací potřebných k přípravě produktově zaměřených nabídek.

V rámci této priority byla zřízena organizace Vysočina Tourism, jež má naplňovat všechny body této priority.

Priorita D – *Podporovat rozvoj místních, regionálních i mezinárodních partnerských sítí v cestovním ruchu. Motivovat zaměstnance i zaměstnavatele pro růst cestovního ruchu*

V rámci této priority má docházet k partnerství jednotlivých subjektů v destinaci i mimo ni s cílem rozvoje turistické nabídky destinace. Dále do této priority patří zkvalitňování služeb v zařízeních cestovního ruchu. Velice důležitým bodem je v této prioritě činnost turistických informačních center.

V rámci této priority došlo k řízení činnosti TIC v kraji organizací vysočina Tourism. Byly vypracovány zásady pro udělení finanční podpory turistickým informačním centrům. Dále dochází k pravidelnému setkávání pracovníků TIC.

(Strategie rozvoje cestovního ruchu v kraji Vysočina na období 2008 – 2001, citováno 2009)

Podmínky žádosti o podporu

Subjekty, jež žádají o finanční podporu v souladu se Strategií, se musí řídit zásadami ROP NUTS II Jihovýchod. Strategie je pouze dlouhodobý směr, kterým se má region Vysočina ubírat.

Přehled o projektech:

Rozvoj infrastruktury pro nemotorovou dopravu: 4, 117 400 442 Kč

Rozvoj infrastruktury pro cestovní ruch: 37, 967 394 264 Kč

Rozvoj služeb v cestovním ruchu. 10, 40 681 445 Kč

(*Výsledky výzev 5.5.-7.7.2008*, citováno 2009)

Výzkumná činnost

Sběrem dat se organizace nezabývá. Na jejích webových stránkách jsou umístěny pouze výsledky šetření, jež proběhly v letech 2005 a 2006 a zastřešovala je agentura Czech Tourism. V letních měsících roku 2008 byla organizace zapojena do regionálního výzkumu, jež organizovala agentura CzechTourism. Výzkum probíhal formou dotazníků určených zaměstnancům subjektů v oblasti cestovního ruchu a laické veřejnosti. Výsledky doposud nebyly zveřejněny.

Informační činnost

Organizace provozuje informační portál www.region-vysocina.cz, kde návštěvníci naleznou užitečné informace a odkazy.

Akce na Vysočině – zde má návštěvník přehled o všech akcích pořádaných v aktuálním dni, týdnu a měsíci.

Vysočina info – v této sekci informačního portálu naleznou návštěvníci informace o kraji Vysočina, dále mohou shlédnout mapy, dozví se o významných osobnostech kraje Vysočina. Také jsou zde uvedeny rekordy kraje Vysočina. Posledním odkazem je lidová kultura, kde se návštěvník dozví, jaké jsou v kraji tradice, řemesla, kuchyně, hudba apod.

Turistické cíle – zde naleznou návštěvníci seznam měst na Vysočině, muzea, galerie, přírodní zajímavosti v kraji a rozhledny

Po stopách historie – zde se návštěvník dozví o památkách UNESCO, které jsou na území kraje. Dále jsou zde uvedeny zámky, hrady a tvrze, židovské památky, církevní a technické památky a archeologické památky.

Aktivní pohyb – zde návštěvník získá informace, kam si může jít zahrát tenis, squash, kde se v kraji nachází golfové hřiště, kam vyrazit do lanového centra. Nalezne zde také seznam a kontakty na ostatní sportoviště.

Služby – v této sekci návštěvník objeví popis a kontakt na stravovací zařízení, půjčovny, servisy. Také zde návštěvník nalezne seznam turistických informačních center, kontakt na ně a otevírací dobu.

Tipy na výlety – v tomto odkaze je umístěno mnoho tipů na výlety a turistické cíle, jež jsou dostupné automobilem, motocyklem, na kole a pěšky. Dále jsou zde uvedeny tipy na výlety s dětmi, tématické pobyty a putování, dále naučné stezky.

Akce – akce v kraji jsou zde rozděleny na kulturní, sportovní, turistické, pro děti, odborné, vzdělávací a ostatní. U každé akce je uveden termín konání, místo konání a další užitečné informace.

Letní sporty – zde jsou pro návštěvníky dostupné odkazy na bazény a koupaliště a informace o cyklistice, pěší turistice a hipoturistice.

Zimní sporty – pod tímto odkazem nalezne návštěvník tipy na výlet na běžkách, plán běžeckých lyžařských tras, seznam sjezdovek a další informace týkající se ostatních zimních sportů.

Ubytování – tento odkaz nabízí možnost vyhledávání ubytování v kraji Vysočina. Návštěvník může hledat podle typu ubytování – *hotel, penzion, chata, ekofarma, agrofarma, hobbyfarma, rekreační středisko, ubytovna, kemp, tábořiště, chalupa, motel*

– nebo podle oblasti – *Bystřice pod Pernštejnem, Havlíčkův Brod, Jihlava, Pelhřimov, Třebíč, Telč atd.*

Ukázka webové stránky viz Příloha č.3.

Poskytování služeb

Organizace sama nepořádá žádné odborné semináře a školení, ale na svých webových stránkách informuje o těchto akcích, jsou-li pořádány jinými subjekty. Organizace pouze pořádá jednou ročně setkání podnikatelských i nepodnikatelských subjektů, jak již bylo zmíněno v podkapitole *Kooperační a koordinační činnost*.

Další manažerské činnosti

Do nich patří např. správa fondu cestovního ruchu. Organizace Vysočina Tourism přímo nespravuje žádný fond. Existuje však Fond Vysočiny, který byl zřízen Krajským úřadem kraje Vysočina. Tento fond je určen pro financování tvorby lůžek v ubytovacích zařízeních, naučné stezky, informační tabule, kolostavy, lyžařské areály, běžecké stopy apod. Organizace Vysočina Tourism poskytuje subjektům pomoc při sestavování žádostí o podporu z tohoto fondu. Podílí se také na rozhodování o rozdělení finančních prostředků.

6.1.2.6. Shrnutí

Organizace komunikuje se zájmovými skupinami, ale neobsáhne detaily a dílčí činnosti. To samozřejmě souvisí i s malým počtem zaměstnanců. Pro obsazení tak velkého území jako je kraj Vysočina, by bylo potřeba zvýšit počet zaměstnanců alespoň na 5. Pro větší efektivnost destinačního managementu by měly vzniknout menší organizace destinačního managementu, které by se věnovaly konkrétnějším a menším projektům. Organizace Vysočina Tourism by jejich činnost koordinovala a řídila. V kapitole Návrh na zlepšení kooperační činnosti nastíní autor svoje řešení.

6.1.2.7. Projekt organizace DM

V rámci ROP NUTS II Jihovýchod, oblasti podpory 2.2 Rozvoj služeb v cestovním ruchu předložila Vysočina Tourism projekt **Zkvalitnění marketingu turistické nabídky kraje Vysočina.**

Cílem projektu je zvýšit návštěvnost kraje vytvořením turistické, produktově orientované nabídky kraje Vysočina. Projekt by měl být realizován v období od května 2008 do března 2010.

Celkové výdaje na projekt jsou 10 800 000 Kč. Organizace žádá o dotaci ve výši 9 990 000 Kč.

V rámci projektu se činnost organizace koncentruje na 3 hlavní aktivity:

1. Zvýšení atraktivnosti kraje vytvořením turistických produktů pro poznávací a aktivní cestovní ruch
2. Zkvalitnění prezentace turistické nabídky
3. Pořízení prezentační a kancelářské techniky

Ad 1. Organizace vytvoří 3 regionální produkty.

- Putování za historií – jedná se o netradiční víkendové prohlídky tří hradů na území kraje Vysočina. Prohlídky budou provázet divadelní představení týkající se historie daného objektu
- Putování za filmem – jedná se o vytvoření tématické stezky po místech, kde se natáčel nějaký český film, popř. je spojen s filmovým dějem nebo filmovou osobností. Lokality budou spojeny do tří stezek a budou vydány informační a propagační materiály
- Vysočinou v sedle – cílem je vytvoření dokumentace provázané sítě hipotras. V plánu je vytvoření sítě stezek pro koně o celkové délce 1000 km. Stezek by mělo být 7. V rámci projektu bude uspořádáno 6 seminářů s majiteli jízdáren a starosty obcí, kterými by měly stezky procházet.

Ad 2. Spočívá ve třech dílčích krocích:

- Tištěné materiály
 - pro potenciální návštěvníky budou vydány jednoduché informační materiály (3 druhy), podrobné materiály (3 druhy), konkrétní turistické programy (katalog) a aktualizovaná reedice stávajících materiálů (5 druhů)
 - pro návštěvníky kraje – turistické noviny vydané v zimní a letní sezóně s aktuální nabídkou
- Prezentace turistické nabídky na veletrzích cestovního ruchu – 16 veletrhů v roce 2009
- Propagační předměty – tašky s logem, desky z tvrdého papíru

Ad 3. Pořízena bude technika – notebook, data projektor, GPS, digitální fotoaparát pro potřeby vytvoření turistické nabídky, 2 manipulační vozíky pro potřeby prezentačních akcí

[7]

6.1.2.8. Zařazení organizace Vysočina Tourism do vývojové fáze DM

V kapitole 3.3. bylo uvedeno, že destinační management prošel určitými vývojovými fázemi. Pro připomenutí shrňme jednotlivé fáze:

- 50. a 60. léta – reklamní sdružení zabývající se marketingovou činností
- 70. a 80. léta – turistické organizace spojující poskytovatele služeb, kooperace na úrovni společné reklamy, podpoře prodeje, tvorby doplňkových služeb a činnosti turistických informačních center
- 90. léta – organizace destinačního managementu, orientace na klíčové produkty, destinace jako konkurenceschopný subjekt na trhu cestovního ruchu
- současnost – důraz na koncepční přístup, management kvality, kooperace na úrovni partnerství

[2, str.157; 6, str.33]

Jak je typické pro organizace destinačního managementu v České republice, stejně jako v ostatních zemích střední Evropy, organizace destinačního managementu se nenachází

ve fázi destinačního managementu typické pro začátek 21. století. (viz. Kapitola 4.3.4.) Organizace Vysočina Tourism se primárně zabývá marketingovou činností, což je typické pro fázi 70. let. V tomto období již byly zpracovány koncepce rozvoje cestovního ruchu, což organizace také splňuje. Nesplňuje však požadavky na kooperaci subjektů, takže v této oblasti je dokonce ve fázi 50. let. Spolupráce jednotlivých subjektů je asi největším problémem destinačního managementu obecně.

Co tedy brání organizaci Vysočina Tourism, aby se zařadila do následující fáze 80. let? Jak již bylo zmíněno, je zde nedostatečná spolupráce mezi jednotlivými subjekty. Zastupitelé jednotlivých měst se soustředí na své projekty, které jsou tvořeny v rámci odborů cestovního ruchu na jednotlivých magistrátech. Tyto projekty však nejsou dostatečně propracovány a nemají jednotný charakter, což škodí celkové image destinace, která tím pádem není jednotná a tím i silná. Dalším nedostatkem je nepropracovanost značky destinace, čímž se ztěžuje positioning destinace na trhu. Konkurenceschopnou oblastí tak je např. pouze město Telč, které si však mnoho návštěvníků vůbec nezařadí do kraje Vysočina.

Nemůžeme však pominout fakt, že zatímco západní Evropa postupně propracovávala svoje destinační managementy a prošla plynule jednotlivými fázemi, Česká republika po 40 let v této oblasti stagnovala. Teprve po roce 1989 se nastartoval vývoj destinačního managementu. Otázkou bylo, kde navázat. Nebyly zde podmínky zařadit se k zemím západní Evropy a sdílet s nimi vývojovou fázi. Ale vrátit se o 40 let zpět a navázat na vývoj, který zde byl před nastoupením komunistické vlády? To bylo také nemožné. Výsledkem je jakási střední cesta, kdy se organizace destinačního managementu snaží napodobit západní kolegy, avšak nenacházejí zde vhodné zázemí a hlavně smýšlení. Proto je cesta k perfektnímu řízení destinace tak složitá a náročná.

6.1.3. Návrh na zlepšení kooperační činnosti organizace Vysočina Tourism

Jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole, organizace Vysočina Tourism (dále jen VT) nemůže obsáhnout veškerou činnost destinačního managementu v kraji Vysočina. Zejména nemůže jít příliš do hloubky a věnovat se malým projektům. Je také těžké sladit požadavky a nároky jednotlivých subjektů v tak velkém celku, protože nemůže zcela pochopit problémy dílčích obcí a měst. Ačkoliv na území kraje existují menší organizace zabývající se rozvojem území, na němž působí, nemusí tyto organizace působit v souladu s činností a cíly VT, mohou dokonce působit protichůdným směrem, nebo naopak provádět určitou činnost stejně, jako VT, a v tom případě je nelogické, aby stejnou činnost prováděly dva subjekty.

Z toho důvodu je nutné, aby vznikly menší regionální organizace DM, které by se věnovaly destinačnímu managementu svého území. Organizace VT by jejich činnost řídila a koordinovala. Bylo by nutné zejména kontrolovat marketingovou činnost. V rámci marketingové činnosti by lokální organizace DM prezentovaly svůj region na veletrzích a výstavách, v tom případě by musely stále vystupovat jako součást destinace Vysočina a řídit se podle toho. Musely by například na svých komunikačních materiálech, mapách, stáncích a informačních materiálech uvést logo Vysočiny. V případě nástrojů marketingové komunikace (reklamní materiály, reklamní kampaň, podpora prodeje apod.) by bylo nutné zachovat určitou jednotnou formu, např. grafické prvky na úvodní straně reklamních materiálů, úvodní znělka reklamního spotu... Organizace DM by také provozovaly informační turistický portál, pro něj by platily stejné podmínky jako pro nástroje marketingové komunikace plus další podmínky, jako stejný systém databáze poskytovatelů služeb CR, stejný systém on-line rezervace atd.

6.1.3.1. Způsob vzniku menších organizací DM

Prvním krokem ke vzniku malých regionálních organizací DM by měl být průzkum, ve kterém by organizace VT zjistila, zda vůbec existuje ochota a zájem o vznik takových organizací. Před takovým výzkumem by bylo vhodné uspořádat nějakou vzdělávací akci

pro laickou i odbornou veřejnost na téma „Destinační management“. Může se stát, že někteří lidé s tímto pojmem nejsou vůbec seznámeni, nebo o něm mohou mít zkreslené či nedostatečné informace. Jelikož by bylo zřejmě nereálné pozvat na vzdělávací akci veškeré zainteresované subjekty, a v případě, že by pozvány byly, by se pravděpodobně nedostavily všechny, bylo by vhodné vydat publikaci ve formě brožury, kde by problematika DM byla vysvětlena. V brožuře by neměly chybět příklady úspěšné aplikace DM v jiných regionech, zejména zahraničních, a také vyjmenovány přínosy, jež destinační management zapojeným subjektům přináší.

Po vzdělávací akci a provedení výzkumu by byly výsledky zpracovány. V případě, že by v kraji byl zájem o vznik malých regionálních organizací DM, nastala by otázka, jak mají organizace vzniknout. Zájem o vznik těchto organizací se dá předpokládat, neboť téměř všechny městské úřady a různá sdružení mají ve svých vytyčených cílech rozvoj cestovního ruchu v jejich regionu.

Prvním možným způsobem vzniku menší regionální organizace destinačního managementu je vznik ze sdružení měst a obcí. Na území kraje Vysočina se nachází 15 sdružení měst a obcí. Jsou to:

- Sdružení obcí Vysočiny
- Místní akční skupina Třeštsko – zabývá se především rozvojem zemědělství a lesnictví
- Svazek obcí Podoubraví
- Svazek obcí Lípa
- Mikroregion Náměšťsko
- Mikroregion Bystřicko
- Mikroregion Velkomezeříčsko – Bítýšsko
- Svazek obcí mikroregionu Zálesí
- Mikroregion Telčsko
- Mikroregion Novoměstsko
- Svazek obcí mikroregionu Stražiště

- Rokytná – ekologický mikroregion
- Subregion Velké Dářko
- Společnost pro rozvoj Humpolecka
- Sdružení mikroregionu Pelhřimov

Většina těchto sdružení se zabývá rozvojem svého mikroregionu resp. subregionu, a to ve všech oblastech zahrnujících také cestovní ruch. Některé činnosti se mohou krýt s činnostmi organizace VT. Jde například o vyhlašování výzev v rámci Regionálního operačního programu Jihovýchod, Společného regionálního operačního programu nebo jiných operačních programů. Pokud by organizace VT zastřešovala činnosti menších organizací, přenechávala by tuto iniciativu jim. VT by pouze pořádala školení na toto téma pro pracovníky nově vzniklých organizací. Na nich by je seznamovala s výzvami pro operační programy a s metodikou zpracování projektových žádostí.

V jiných ohledech by se organizace snažily samy o rozvoj cestovního ruchu, zejména udržitelného, a to v souladu s celkovou koncepcí organizace VT. Musely by zpracovat svůj strategický dokument, s čímž by jim opět měla pomoci VT.

Tento způsob vzniku menších regionálních organizací DM je velmi vhodný, neboť sdružení a spolky již nějakou dobu na svém území působí, lidé o nich mají již určité povědomí, stejně jako podnikatelské subjekty. Navíc sdružení a spolky znají velmi dobře potenciál daného území, jeho problémy, možné potenciální partnery apod.

Problém by nastal u oblastí, které nejsou nějakým způsobem pokryty působností sdružení a spolků. Tyto oblasti by buď musely založit svoje vlastní regionální organizace, nebo by musely zůstat pod vedením organizace VT. To by však komplikovalo činnost organizace.

Další komplikací by mohl být vysoký počet regionálních organizací. Proto by bylo vhodné, kdyby se sousedící sdružení měst a obcí dohodly na spolupráci, nebo propojení. Bylo by samozřejmě vhodné, aby měly podobný turistický potenciál, aby

jedna oblast neměla pocit, že druhá ji brzdí v rozvoji, nebo aby mohly mít oblasti společnou nabídku pro turisty a klíčový produkt.

Druhým způsobem je vznik menších regionálních organizací destinačního managementu při magistrátech města. Výhodou by byl jejich menší počet, neboť by vznikly na územích bývalých okresů kraje Vysočina. Šlo by o regionální organizace těchto oblastí:

- Jihlavsko
- Pelhřimovsko
- Třebíčsko
- Havlíčkobrodsko
- Žďársko

Tato města se zabývají rozvojem cestovního ruchu, ale chybí zde strategické pojetí, marketingová činnost je rozvinuta pouze někde a ostatní činnosti DM většinou chybí. Byla by zde nutná velmi úzká spolupráce s organizací VT, která by musela zpočátku poskytnout co nejvíce informací, rad a návodů pro zřízení a fungování regionální organizace.

Při tomto postupu by však mohla organizace VT narazit na několik zásadních problémů. Těmi jsou následující:

- 1) Některá města se necítí být součástí kraje Vysočina a jsou zde snahy dělat věci „po svém“. Organizace VT by se tedy mohla potýkat s přístupem „nepotřebujeme vaši pomoc“, „my to uděláme podle svého“, „nechceme být vnímáni jako součást kraje Vysočina“.
- 2) Města jako Telč, Nové Město na Moravě, Humpolec, Žirovnice a jiné nejsou bývalými okresními městy, ale mají určitý turistický potenciál, který by chtěly rozvíjet samy. Jsou často hojně navštěvovány turisty, tím pádem nemusí mít o rozvoj cestovního ruchu zájem, nebo ho chtějí mít pod vlastním dohledem. *Např. město Telč je na seznamu památek UNESCO a ročně jej navštíví desetitisíce návštěvníků. Mikroregion Telečsko sice nemá destinační*

management, ale je poměrně kvalitně řízen. Toto město tedy nemusí mít zájem podřizovat se destinačnímu managementu, který by vznikl v Jihlavě, může chtít řídit se svojí vlastní organizací, nebo naopak nemusí být vzniku organizace DM vůbec nakloněno. Zde by byla nutná vzdělávací kampaň.

Kde ale najít hranici, které město může sebe a své okolí řídit samo, a které už ne? Přihlédlo by se na zájem měst a městysů, ale tím pádem se opět dostáváme k prvnímu způsobu, jelikož které město nebo obec mají zájem o svůj rozvoj, to již většinou má určité sdružení měst a obcí nebo podobný spolek.

Tento způsob tedy není nereálný, ale byl by podstatně náročnější na vyjednávání a následnou metodiku činností. Města znají podrobněji problematiku svého území, mají větší důvěru pro obyvatele než krajské instituce a vyvíjela by jistě velké úsilí pro svůj rozvoj. Mohly by se však objevit snahy odtržení se od celku. Také jednotné vystupování, marketingové nástroje a prezentace na veletrzích by byl problém kvůli patriotismu měst a snahy odlišit se od ostatních měst a od celého kraje Vysočiny.

Celkově vhodnějším způsobem se tedy zdá být první způsob, tedy vznik malých regionálních organizací destinačního managementu ze sdružení měst a obcí a jiných zájmových spolků. Ty by tedy organizace VT měla kontaktovat a seznámit je s přínosy destinačního managementu a konkrétnějšími informacemi potřebnými k založení svých vlastních organizací.

6.1.3.2. Metodika řízení nově vzniklých malých regionálních organizací DM

Jelikož zde není srovnatelný vzor regionální organizace DM, která řídí lokální organizace, převezmeme metodiku České centrály cestovního ruchu – agentury Czech tourism, která spolupracuje s regiony České republiky. Musíme samozřejmě její postup modifikovat a hlavně doplnit.

Czech tourism spolupracuje s regiony ČR na dvou úrovních .

- První úroveň představuje spolupráce a komunikace s představiteli regionů.
- Druhá úroveň představuje zprostředkování komunikace mezi soukromým sektorem, městy, obcemi a turistickými regiony. Pro využití organizace VT by byla důležitější první rovina spolupráce a komunikace.

Agentura Czech tourism komunikuje s představiteli regionů dvěma způsoby. První způsob je prostřednictvím koordinátorů. Turistických regionů, stejně jako koordinátorů je 15, turistických oblastí je 43. To znamená, že jeden koordinátor má na starosti více turistických oblastí. (Pro zajímavost, koordinátorem pro region Vysočina je ředitelka organizace Vysočina Tourism, paní Ivana Mahelová.) S koordinátory se zástupci Czech tourism setkávají dvakrát ročně. Na těchto setkáních je agentura Czech tourism seznámena s plánovanými činnostmi v regionech, při kterých jim pomáhá. Jedná se např. o výzkumy, analýzy, či kontroly turistických informačních center. Na druhou stranu také agentura Czech tourism seznamuje koordinátory s plány činností a možnostmi spolupráce. Cílem této spolupráce je zvýšení atraktivity destinace Česká republika jako celku, tak i jednotlivých turistických regionů.

Druhá linie komunikace mezi agenturou Czech tourism a zástupci regionů probíhá mezi pracovníky Czech tourism a odbory cestovního ruchu při krajských úřadech. Tato setkání probíhají taktéž dvakrát do roka. Krajských úřadů je 13 a každý krajský úřad má při odborech cestovního ruchu 5 a více kontaktních osob. Alespoň

jedna osoba se zúčastňuje setkání. Tato spolupráce má zejména význam při zpracovávání strategických dokumentů a koncepcí rozvoje cestovního ruchu v kraji, na nichž se agentura Czech tourism podílí svoje metodickou činností. Také se podílí na plnění těchto strategií.

(Spolupráce s regiony, citováno 2009)

6.1.3.3. Aplikace metodiky pro organizaci Vysočina Tourism

Organizace Vysočina Tourism by tedy mohla z každé nově vzniklé regionální organizace DM zvolit koordinátora. Koordinátoři by se se zástupci organizace VT setkávali dvakrát až třikrát ročně. Na těchto schůzkách by se řešily problémy v regionech, jejich další plánované činnosti, úspěchy, úspěšnost podávaných projektových žádostí pro získání finančních prostředků z evropských fondů a jiných fondů, dále možnosti spolupráce s VT a její pomoci. Bylo by vhodné, aby setkání probíhala na různých místech, aby zástupci VT a ostatních menších regionálních organizací měli kontakt s prostředím dané lokality.

Dále by bylo vhodné alespoň jednou ročně uspořádat setkání se zástupci měst a obcí, kde by se probrala problematika destinačního managementu v širších souvislostech celkového rozvoje kraje a obcí, zejména v souvislostech s dopravní infrastrukturou, průmyslem, zemědělstvím, školstvím a kulturou. Zastupitelé měst a obcí by byli podporováni ve spolupráci s organizacemi DM, byly by jim poskytnuty informace a rady, jak těmto organizacím napomáhat v jejich činnostech.

Co se týká zprostředkování komunikace a spolupráce mezi soukromým sektorem, samosprávou a nově vzniklými regionálními organizacemi, to by již bylo záležitostí jednotlivých menších regionálních organizací DM. Ty by se měly vyznat v podnikatelském prostředí, jež je obklopuje, a také by měly mít vybudovány určité vazby na městské resp. obecní úřady. Organizace VT by zasáhla pravděpodobně až v případě, že by menší regionální organizace neuspěla. V takové situaci by uspořádala schůzku zástupců lokální organizace DM, soukromého sektoru a samosprávy. Snažila by se zprostředkovat dohodu o spolupráci mezi jednotlivými subjekty zejména pomocí výkladu o výhodnosti takové spolupráce doplněné vhodnými informačními materiály.

6.1.3.4. Kooperační činnost organizace Vysočina Tourism po vzniku malých regionálních organizací

Shrneme činnosti, které by organizace VT prováděla po vzniku malých regionálních organizací. Jednalo by se především o zprostředkování komunikace a kooperace mezi jednotlivými organizacemi navzájem a se samotnou organizací VT. To by se dělo prostřednictvím pravidelných schůzek jejich zástupců. Dále by regionální organizace VT dohlížela na marketingovou činnost nově vzniklých regionálních organizací, dodržování jednotného designu v souladu s celkovou image destinace Vysočina a jednotnou formu prezentace destinací na veletrzích. I nadále by organizace VT dohlížela na činnost turistických informačních center v kraji.

Další oblastí, ve které by měla VT pomoci malým regionálním organizacím a kterou by měla řídit, je výzkumná činnost. Sama organizace žádnou výzkumnou činnost neprovádí, a to z důvodu vysoké časové a finanční náročnosti s ohledem na rozlohu kraje. Nově vzniklé regionální organizace by však měly výzkum provádět, zejména sledování profilu návštěvníka regionu a analýzu negativních a pozitivních vlivů cestovního ruchu na dané území.

Strategická a koncepční činnost by měla být v režii malých regionálních organizací. VT by pouze poskytla metodický návod pro zpracování strategických dokumentů. To platí také pro ostatní činnosti organizací destinačního managementu.

6.1.4. Vznik destinačního managementu Jihlavsko

Jednou z lokálních organizací, která by dle výše uvedené metodiky mohla vzniknout, je také organizace DM Jihlavsko. Tato organizace by mohla vzniknout dvěma možnými způsoby:

- 1) Z rozhodnutí města Jihlavy
- 2) Ze Sdružení obcí Vysočiny

Ad1) Na magistrátu města chybí odbor cestovního ruchu. Zatím se neobjevily snahy o jeho vytvoření, ani o vznik destinačního managementu města.

Ad2) Toto sdružení sice zahrnuje obce v bývalém okresu Jihlava, ale mimo ně jsou členy také obce a města z celého kraje Vysočina. V rámci tohoto sdružení by se tedy musely obce spolu s městem Jihlava a např. Telč dohodnout na samostatném postupu. To by však narušilo vztahy uvnitř sdružení. Navíc město Telč má ještě vlastní spolek a nemuselo by projevit zájem o spolupráci na destinačním managementu Jihlavsko.

Schůdnějším řešením by tedy byl první způsob vzniku. Musel by mu však předcházet velký počet jednání se zástupci obcí mikroregionu Jihlavsko, s podnikateli, zejména malými a středními podniky.

6.1.4.1. Mikroregion Jihlavsko

Postupným krokem pro destinační management Jihlavsko byl vznik Mikroregionu Jihlavsko v roce 2002. Organizace DM, jež by tedy vznikla, by svou působností pokrývala tuto oblast. Rozloha mikroregionu je 14.360 ha a tvoří ho 9 samostatných obcí a 15 místních částí statutárního města Jihlavy. Seznam členů viz Příloha č.4.

[8]

6.1.4.2. Postup při vzniku DM Jihlavska a jeho činnosti

Vznik organizace DM Jihlavska by zastřešovala buď organizace Vysočina Tourism, nebo město Jihlava. V případě města Jihlavy by bylo vhodné spolupracovat s organizací Vysočina Tourism, jež má potřebné zkušenosti, znalosti a postupy. Navíc má organizace Vysočina Tourism sídlo v Jihlavě, což by komunikaci a spolupráci zjednodušilo a urychlilo.

Další postup by byl stejný jako bylo již popsáno v předchozích kapitolách. Pokud bychom shrnuli činnosti nově vzniklé organizace, šlo by zejména o vytvoření strategického dokumentu, návrh a realizaci komunikačního mixu, zprostředkování komunikace a spolupráce mezi samosprávou, podnikateli, místními obyvateli a organizací DM, koordinace činností jednotlivých členů a vytváření produktu destinace.

Město Jihlava již vydalo několik druhů propagačních materiálů týkajících se města Jihlavy, ale také Mikroregionu Jihlavska. Tyto materiály jsou použitelné i pro potřeby destinačního managementu. Viz Příloha č.5. Organizace DM by je pouze dále rozšířila. Ostatní činnosti nejsou rozvinuté a organizace DM by je musela začít budovat od základů.

7. Závěry a doporučení

Destinační management je jediným možným východiskem pro destinace, jež chtějí profesionálně řídit svůj celkový rozvoj a zejména rozvoj resp. regulaci cestovního ruchu a jeho dopadů na přírodu a společnost. Cesta k vysoké úrovni destinačního managementu trvala západním zemím přes 50 let. Česká republika o tento plynulý vývoj přišla a snaží se dohnat západní vzory. Tato cesta je velice složitá a obtížná, ale ne nemožná. Nejen díky agentuře Czech tourism jsou regiony České republiky podporovány v jejich snahách o destinační management a více či méně se jim to daří. Vznikají jak lokální (Destinační management Český Krumlov), tak regionální organizace destinačního managementu (Jihočeská centrála cestovního ruchu).

Primárně se však zabývají marketingovou činností, jež je samozřejmě důležitá, avšak ne samospasitelná. Důraz by měl být kladen na koncepční a kooperační činnost. Právě kooperační a koordinační činnost je velkým problémem destinačního managementu. Organizace DM ještě sama kooperuje s ostatními subjekty a koordinuje jejich činnost, více či méně úspěšně, ale zajištění této kooperace mezi jednotlivými subjekty se zatím příliš nedaří. Subjekty v CR mají stále tendence vnímat jiný subjekt spíše jako konkurenci, než jako partnera.

Nejinak je tomu v případě organizace Vysočina Tourism. Vznikla teprve začátkem roku 2008, nelze tedy ještě hodnotit její úspěšnost. Vždyť jen navázání kontaktů a analýza možností pro kooperaci je dlouhodobější záležitostí. Ve všech činnostech si organizace vede velmi dobře, zejména marketingová a koncepční činnost je na vysoké úrovni. Kooperační činnost je pozvolna rozvíjena a bude jistě časem také úspěšná. Podnikatelské i nepodnikatelské subjekty brzy dospějí samy, nebo za pomoci školicích programů k závěru, že rozvoj cestovního ruchu v regionu je šance pro každého a zdroj výhod. S kooperací také souvisí financování organizace, jež je doposud záležitostí krajského úřadu. To se ale během několika let změní a finance bude třeba získávat z jiných zdrojů, zejména tedy z členských příspěvků. To bude možné jen při propracovaném systému spolupráce, ne-li partnerství. Jak lze tedy dobře vidět,

jednotlivé činnosti jsou velmi úzce provázány a úspěchy v jedné oblasti vedou k úspěchům v dalších oblastech a naopak. Pokud bude chtít organizace obsáhnout více činností a těm se věnovat do větší hloubky, mělo by vedení organizace zvážit navýšení počtu zaměstnanců. Zejména v jarním měsících, v době konání veletrhů cestovního ruchu, je velmi těžké věnovat se každodenním záležitostem, když 1 až 2 zaměstnanci jsou na cestách. Bylo by vhodné zvýšit počet zaměstnanců na 5. Dalším návrhem pro zefektivnění zejména kooperační činnosti je podpora vzniku menších regionálních organizací DM, které by organizace VT řídila a pomáhala jim. Tyto malé organizace by mohly své úsilí zaměřit na konkrétnější a menší projekty. Byly by také podstatně více zainteresovány do rozvoje dané oblasti, kterou velmi dobře znají, ať již se jedná o přírodní potenciál, nabídku služeb, tak o podnikatelské prostředí. Malé regionální organizace by si mohly za vzor nebo inspiraci vzít např. Destinační management Český Krumlov nebo Destinační management Písek. Tyto organizace jsou ve své činnosti poměrně úspěšné. Hlavní podpora a pomoc by ale musela přijít od organizace VT, jež by formou školení, brožur a informačních schůzek pracovníky malých regionálních organizací naváděla správným směrem.

Jednou z malých organizací DM, jež by měly vzniknout za pomoci organizace VT, by měla být i organizace DM Jihlavsko. Tato organizace by vznikla pravděpodobně z rozhodnutí města Jihlavy a pokrývala by oblast již existujícího mikroregionu Jihlavsko. Díky ní by se cestovní ruch v mikroregionu rozvíjel komplexně a harmonicky a v souladu s trvale udržitelným rozvojem. Zrovna v této oblasti ležící v srdci Českomoravské vrchoviny je trvale udržitelný rozvoj velmi důležitý, neboť se jedná o jednu z nejčistších a ekologicky nejzachovalejších oblastí v České republice.

8. Summary

Destination management is the only possible solution for destinations, which want to professionally manage and control their general development, especially development or regulation of tourism and its impact on nature, environment and society. The development of destination management took western European countries 50 years. It was fluent development from basic tourism organizations to sophisticated organizations of destination management. Czech Republic misses this fluent progress because of Iron curtain which lasted 40 years. Now Czech Republic tries to catch up its western models. This “journey” is very difficult, but not impossible. Not only Czech tourism agency supports Czech regions in their efforts to found destination management. They are more or less successful. Local and regional organizations are created as the result.

They target mainly the marketing activities. These activities are important but must be completed by other activities as conception and cooperation activities. And it is the cooperation which is one of the biggest problems of destination management in Czech Republic. Public and mainly private organizations tend to perceive the others as competition and not as partners.

Vysočina Tourism organization was founded in 2008 and it is too early to value its success or failure. The organization is successful in marketing and conception activities. Cooperation is developed slowly and will be certainly successful as well. Public and private organization will realize how useful and profitable development of tourism can be. Financing is also connected with cooperation. This has been matter of regional office so far, but it will have to change in few years. Cooperation members will have to share the costs of destination management. This will demand very close cooperation, if not even partnership. All spheres in destination management are linked and the success in one sphere leads to the success in other.

If the organization Vysočina Tourism wants to devote to all activities in depth it would be good to employ more people, at least 1 or 2. Second suggestion concerns the

support of foundation of small regional destination management organizations. They would be probably created from existing associations of towns and villages. These organizations would be directed by Vysočina Tourism organization. Vysočina Tourism organization would help them on all spheres. These small organizations would be more interested in the development of their smaller region. They would have probably better conditions for cooperation, because they know much better the business background and local government. These small organizations could be inspired by some well working organizations of destination management in Czech Republic, for example Destination management of Český Krumlov. But the biggest support would have to come from the Vysočina Tourism organization, which would set up seminars and trainings to guide the employers of smaller organizations in the right direction.

One of the founded small organizations of destination management in the Vysočina region should be destination management of Jihlava region. This small organization would be probably founded by decision of the corporate town Jihlava. The organization would cover the area of existing small region called Jihlavsko. Development of tourism would be harmonic and sustainable thanks to this organization. It is very important especially in this area, which is one of the clearest and cleanest in Czech Republic.

9. Seznam použité literatury praktické části

1. Fellegiová, E.: *Destinační management*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, KOD, České Budějovice, 2008
2. Hesková, M. a kolektiv: *Cestovní ruch pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. Fortuna, Praha 2006
3. *Komunikace s regiony* [online]. c2003 [cit. 10.4.2009]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.czechtourism.cz/?show=002026>>
4. *Oficiální stránky Turistického informačního centra v Jihlavě* [online]. Aktualizováno 10.4.2009 [cit. 10.4.2009]. Dostupné na World Wide Web: <<http://tic.jihlava.cz/>>
5. *O společnosti* [online]. c1998 [cit. 10.4.2009]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.vysocinatourism.cz/index.php?akce=slozka&id_slozka=1>
6. Palatková, M. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*. Grada Publishing. Praha, 2006
7. *Projekt ROP*, Interní materiál organizace Vysočina Tourism
8. Nosovský, M.: *Cykloturistická mapa mikroregionu Jihlavsko*, propagační materiál, 2008
9. *Strategie rozvoje cestovního ruchu v kraji Vysočina na období 2008 - 2013* [online]. c1998, aktualizováno 1.7.2008 [cit. 10.4.2009]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.vysocinatourism.cz/files/prilohy/strategie_08_13.doc>
10. *Výsledky výzev 5.5.-7.7.2008* [online]. [citováno 11.4.2009]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.jihovychod.cz/download/vyzva/vysledky/vysledky-vyzev-05-05-07-07-2008.pdf>>
11. *Zřizovací listina Vysočina Tourism* [online]. c1998 [cit. 10.4.2009]. Dostupné na World Wide Web: < http://www.vysocinatourism.cz/files/prilohy/ZRIZOVACI_LISTINA.PDF >

10. Seznam příloh

Příloha č.1 – ukázka propagačních materiálů organizace Vysočina Tourism

Příloha č.2 – přehled veletrhů, jež se v roce 2009 účastní organizace Vysočina Tourism

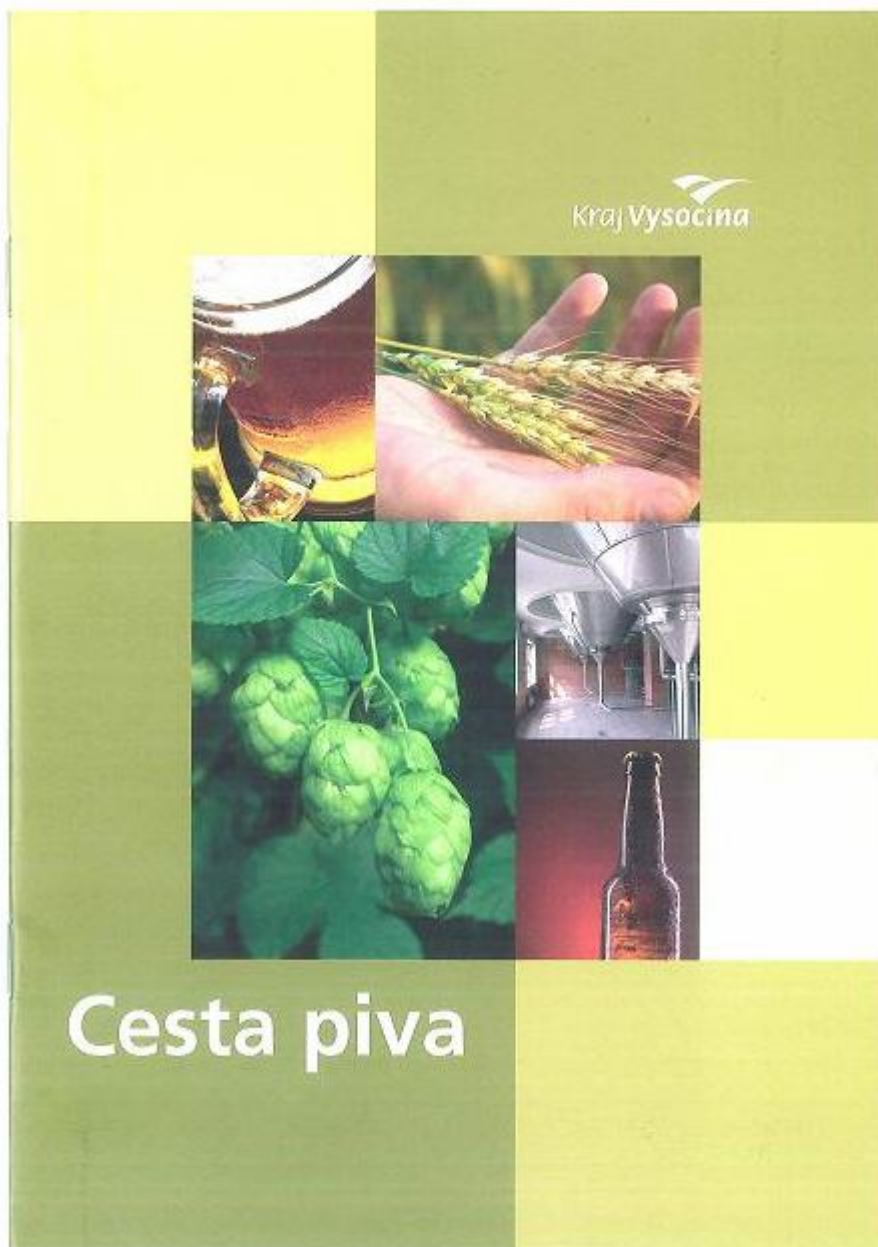
Příloha č.3 – vzhled webové stránky www.region-vysocina.cz

Příloha č.4 – seznam členů Mikroregionu Jihlavsko

Příloha č.5 – ukázka propagačních materiálů Jihlavy a mikroregionu Jihlavsko

11. Přílohy

Příloha č.1 - ukázka propagačních materiálů organizace Vysočina Tourism



Kraj Vysočina



Vysočina

**Příloha č.2 - přehled veletrhů, jež se v roce 2009 účastní organizace
Vysočina Tourism**

VAKANTIE Utrecht	13.1. - 18.1.2009
FERIEN MESSE Vídeň	15.1. - 18.1.2009
REGIONTOUR Brno	15.1. - 18.1.2009
ITF SLOVAKIATOUR Bratislava	22.1. - 25.1.2009
TOURISM EXPO Olomouc	23.1. - 25.1.2009
FITUR Madrid	28.1. - 1.2.2009
VACANCES Brusel	5.2. - 9.2.2009
HOLIDAY WORLD Praha	5.2. - 8.2.2009
REGIONY ČR Lysá nad Labem	13.2. - 15.2.2009
BIT Miláno	19.2. - 22.2.2009
CBR Mnichov	26.2. - 2.3.2009
ITB Berlín	11.3. - 15.3.2009
INFOTOUR Hradec Králové	13.3. - 14.3.2009
DOVOLENÁ Ostrava	13.3. - 15.3.2009
MITT Moskva	18.3. - 21.3.2009
TT Varšava	Září 2009
MADI Praha	Listopad 2009
TUC Lipsko	Listopad 2009
VTM Londýn	9.11. - 12.11.2009

(http://www.vysocinatourism.cz/index.php?akce=clanek&id_clanek=51)

Příloha č.3 - vzhled webové stránky www.region-vysocina.cz



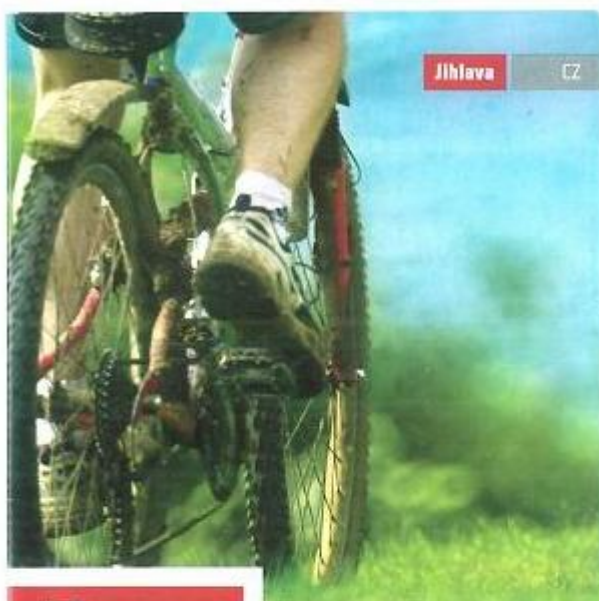
Příloha č.4 - Seznam členů Mikroregionu Jihlavsko

Cerekvička-Rosice
Čížov
Hybrálec
Rančířov
Rantířov
Smrčná
Vilánec
Vyskytná nad Jihlavou
Jihlava
Antonínův Důl
Červený Kříž
Henčov
Heroltice
Horní Kosov
Hosov
Hruškové Dvory
Kosov
Pávov
Popice
Sasov
Staré Hory
Vysoká
Zborná

(Cykloturistická mapa mikroregionu Jihlavsko)

Příloha č.5 - ukázka propagačních materiálů Jihlavy a mikroregionu Jihlavsko





Kam za sportem?

Turistické informační centrum Jihlava
586 01 Jihlava, Masarykovo nám. 2
tel. 567 167 158-9, fax: 567 167 157
e-mail: tic@jihlava-city.cz

www.jihlava.cz



Jihlava

KAM V JIHLAVĚ