

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

DISERTAČNÍ PRÁCE NA TÉMA:

Cestovní ruch v rámci regionálního rozvoje

Autor: Ing. Eva Fellegiová

Školitelka: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

28. 3. 2009, České Budějovice

Na tomto místě bych chtěla poděkovat své školitelce doc. Ing. Marii Heskové, CSc. za všestrannou podporu při zpracování disertační práce a všem spolupracujícím subjektům, které mi poskytly informace, cenné rady a připomínky.

Prohlašuji, že jsem disertační práci na téma „Cestovní ruch v rámci regionálního rozvoje“ vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím materiálů uvedených v seznamu použitých zdrojů.

V Českých Budějovicích, dne 8. 4. 2009

.....
Ing. Eva Fellegiová

Disertační práce byla zpracována na základě výsledků výzkumů prováděných v návaznosti na problematiku řešenou v rámci následujících grantových projektů:

- Interní grant Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích IG 03/08 – Fellegiová „Uplatnění destinačního managementu a marketingu v Jihočeském kraji“
- Výzkumný záměr MSM 6007665806 věcný okruh 5.2 Zemědělské fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích „Marketingové nástroje podpory regionálních trhů“

OBSAH

1. ÚVOD3

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED5

2.1. TEORIE REGIONÁLNÍHO ROZVOJE	5
2.1.1. REGION	6
2.1.2. REGIONÁLNÍ ROZVOJ.....	8
2.1.3. TEORIE REGIONÁLNÍHO ROZVOJE	9
2.1.4. TEORIE LOKALIZACE.....	11
2.1.5. TEORIE EXOGENNÍHO REGIONÁLNÍHO ROZVOJE.....	12
2.1.6. TEORIE ENDOGENNÍHO ROZVOJE.....	13
2.1.7. ASOCIATIVNÍ MODEL REGIONÁLNÍHO ROZVOJE	13
2.2. MANAGEMENT REGIONÁLNÍHO ROZVOJE	14
2.2.1. REGIONÁLNÍ MANAGEMENT.....	14
2.2.2. PROCESNÍ POHLED NA REGIONÁLNÍ MANAGEMENT	16
2.2.3. INSTITUCIONÁLNÍ POHLED NA REGIONÁLNÍ MANAGEMENT	16
2.3. CESTOVNÍ RUCH V RÁMCI REGIONÁLNÍHO ROZVOJE	17
2.3.1. CESTOVNÍ RUCH	17
2.3.2. CESTOVNÍ RUCH A REGIONÁLNÍ ROZVOJ	19
2.3.3. POLITIKA CESTOVNÍHO RUCHU	21
2.4. DESTINAČNÍ MANAGEMENT A MARKETING	22
2.4.1. DESTINACE	24
2.4.2. KOOPERACE A DESTINAČNÍ MANAGEMENT.....	26
2.4.3. VÝVOJ DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU	28
2.4.4. DESTINAČNÍ MANAGEMENT.....	29
2.4.5. ORGANIZACE DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU	33
2.4.6. AKTIVITY ORGANIZACE DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU.....	37
2.5. MARKETING DESTINACE	43
2.5.1. VÝZNAM NÁSTROJŮ MARKETINGOVÉHO MIXU DESTINACE.....	48
2.5.2. BRANDING DESTINACE	61
2.5.3. SOUČASNÝ BRANDING DESTINACÍ A JEHO PROBLÉMY	63

3. CÍLE A METODIKA.....65

3.1. CÍLE PRÁCE	65
3.2. POUŽITÁ METODIKA.....	66
Metodický postup – schéma	74

<u>4. VYMEZENÍ DESTINACE</u>	<u>75</u>
4.1. VELIKOST DESTINACE	75
4.2. VYMEZENÍ DESTINACE.....	76
<u>5. ORGANIZACE DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU.....</u>	<u>82</u>
5.1. ÚVOD	82
5.2. ORGANIZACE DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU V JIHOČESKÉM KRAJI	83
5.3. AKTIVITY ORGANIZACE DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU	84
5.4. VZNIK ORGANIZACE DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU.....	90
5.4.1. MIKROREGIONY A DESTINAČNÍ MANAGEMENT	91
5.4.2. ODBORY MUNICIPALIT A DESTINAČNÍ MANAGEMENT.....	93
5.4.1. MODELY VZNIKU ORGANIZACE DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU.....	96
5.5. SYNTÉZA VÝSLEDKŮ DÍLČÍCH ŠETŘENÍ.....	109
5.5.1. VYMEZENÍ DESTINACE	109
5.5.2. AKTIVITY ORGANIZACÍ DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU.....	110
5.5.3. VZNIK ORGANIZACE DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU	111
<u>6. ZÁVĚR.....</u>	<u>113</u>
<u>7. SUMMARY</u>	<u>115</u>
<u>8. POUŽITÉ ZDROJE</u>	<u>118</u>
<u>SEZNAM TABULEK A SCHÉMAT.....</u>	<u>125</u>
<u>SEZNAM PŘÍLOH</u>	<u>126</u>

1. Úvod

Regionální rozvoj je nutno chápat jako součást rozvoje celého státu. Rozvoj regionů je závislý na úrovni spolupráce všech participujících aktérů. Významnou úlohu v regionálním rozvoji má veřejné správa a samospráva, která se snaží o snížení rozdílů mezi regiony. Pro dosažení rozvojových cílů jsou využívány podpory ze strany státu. Disparity mezi vyspělými a zaostalými regiony Evropského společenství (dále ES) jsou vyrovnávány adresným směřováním podpor z fondů ES.

Jednou z oblastí, která v evropském kontextu vede ke zvyšování prosperity regionů je cestovní ruch. Do cestovního ruchu jako atributu regionálního rozvoje byly alokovány prostředky na přelomu století např. ve Španělsku. Jednalo se o úspěšné pilotní projekty ES.

Zkušenosti získané z evropských projektů, kde byl pozitivně využit cestovní ruch pro regionální rozvoj, následovala také Česká republika. Již v předvstupní fázi (přípravy ČR na vstup do EU) byly vyhlášené některé projekty na podporu rozvoje cestovního ruchu a venkovských oblastí. Oblast cestovního ruchu je specifická především existencí malých a středních podniků, které byly podporovány z předvstupního nástroje Phare, který mj. jako svou prioritní osu uváděl hospodářskou a sociální soudržnost včetně podpory malých a středních podniků a opatření na podporu aktivní politiky zaměstnanosti.

V současné době podpora cestovního ruchu je např. v rámci jednotlivých prioritních os regionálního operačního programu Jihozápad (týká se i regionu Jihočeského kraje). Cestovní ruch podporuje dále prioritní osa 3 Rozvoj cestovního ruchu. Také je možné využít podpory příhraniční spolupráce z fondu Soudržnosti ES.

Tato skutečnost mezi jiným vedla ke vzniku Ministerstva pro místní rozvoj, které má za cíl koordinovat aktivity cestovního ruchu a vytvářet společné koncepce rozvoje cestovního ruchu v rámci místního rozvoje. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR se snaží cílevědomě posilovat pozici sektoru cestovního ruchu jako plnohodnotného odvětví národního hospodářství. Základním

strategickým dokumentem vytvářející rámec pro rozvoj cestovního ruchu je „Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2007 – 2013“¹. Koncepce je nástrojem rozvoje cestovního ruchu v programovacím období Evropské unie na léta 2007 – 2013 a reflektuje význam cestovního ruchu pro národní hospodářství České republiky.

Cestovní ruch představuje víceoborové odvětví a jeho přínosy pro rozvoj regionu jsou i přes jejich obtížnou kvantifikovatelnost významné. Pro podporu rozvoje cestovního ruchu jsou vytvářeny vhodné podmínky. Se stále rostoucí globalizací, zvyšováním nároků klientů a jejich informovaností při řízení rozvoje cestovního ruchu vyvstávají nové otázky. Jak se vyrovnat se zvyšováním náročnosti na kvalitu poptávky? Jak rozšířit nabídku konkurenceschopných produktů cestovního ruchu, resp. nabídku destinací?

V moderním řízení rozvoje regionu je již pamatováno i na dodržování zásad udržitelného rozvoje. Snahou zainteresovaných subjektů rozvoje cestovního ruchu regionu není pouze zvýšit poptávku po destinaci, ale pozitivně regulovat cestovní ruch v regionu.

Regionální rozvoj s využitím cestovního ruchu musí v destinaci probíhat v souladu s dodržováním principů udržitelného rozvoje. Funkční rozvoj cestovního ruchu zajišťuje z institucionálního hlediska destinační organizace, resp. ***destinační management a marketing***. Ten se stal oblastí zkoumání této disertační práce.

Destinační management a marketing jako základní atributy při tvorbě strategických dokumentů řízení regionu jako destinace vymezuje; dodržování zásad udržitelného rozvoje, nastartování efektivní spolupráce v destinaci, úspěšnou koordinaci aktérů a aktivit cestovního ruchu. Destinační management a marketing může významně přispět k harmonickému rozvoji regionu v oblasti cestovního ruchu.

¹ Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2007 – 2013 [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Říjen 2007 [cit. 2009-03-27]. Dostupné na internetu: http://old.mmr.cz/upload/files/cestovni_ruch/III._Koncepce_7.11.07.pdf

2. Literární přehled

Literární přehled je základním stavebním kamenem celé práce. Tématem disertační práce je „Cestovní ruch v rámci regionálního rozvoje“, proto je nutné se zpočátku zabývat problematikou regionálního rozvoje. Výchozím je definování samotného pojmu region, regionální rozvoj, jsou uvedeny teorie regionálního rozvoje předních odborníků na regionalistiku v subkapitole 1.1. „Teorie regionálního rozvoje“. Vedle přehledu vybraných teorií regionálního rozvoje a způsobů řízení tohoto procesu je pozornost věnována problematice managementu regionálního rozvoje apod.

V literárním přehledu je uveden také význam cestovního ruchu v rámci regionálního rozvoje a v návaznosti na jeho význam i způsoby řízení rozvoje cestovního ruchu. Jedním z ověřených způsobů je destinační management, který je ústřední problematikou této práce. Cílem je komplexní výklad problematiky destinačního managementu (definice pojmu destinace, destinační management, organizace destinačního managementu). Literární rešerše zahrnuje dále oblasti aktivit organizací destinačního managementu, způsobů jejich financování, možnosti vzniku atd. Velmi důležitou se jeví také problematika marketingu destinace a konkrétně také branding destinace.

2.1. Teorie regionálního rozvoje

Regionální rozvoj je v dnešní době na mnoha místech diskutovaným tématem. Dostává se do popředí zájmu politiků i odborníků různých profesí již od druhé poloviny 90. let 20. století. Odborné prameny zaměřené na tuto problematiku se orientují např. na teorie regionálního rozvoje, modely řízení regionů. Regionální rozvoj je disciplínou zasahující do dalších vědních oborů.

Přehled teorií regionálního rozvoje ani modelů řízení regionů

samozřejmě nemůže být úplný, dochází velmi často k jejich modifikacím, úpravám při jejich interpretacích, proto jsou uvedeny teorie a modely nejčastěji citované v odborné literatuře.

2.1.1. Region

Objasnění pojmu region, jeho definice a kritéria vymezení regionu jsou jedním z nejsložitějších problémů všech ekonomických disciplín. Vedou se spory související s ukotvením jeho podstaty, rozsahu kritérií pro geografické ohraničení, typologii a s dalšími kvalitativními vlastnostmi. (Žitek, 2002, 43 s.) Uvedené můžeme demonstrovat na turistických regionech, které nemají svou stálou podobu. Řada diskuzí proběhla např. na téma rozdělení či ponechání celého území šumavského pohoří jako turistického regionu i přes správní rozdělení do Jihočeského a Plzeňského kraje.

Tento stav výstižně charakterizoval Beaujeu-Garnier (1998, 78 s.) „... málo termínů je tak neprecizních, jako slovo region. Označuje všechno pro všechny a používá se současně jak v hovorovém jazyce, tak i v technickém slovníku ekonomů a administrátorů, současně i v geografických publikacích a turistických brožurách“. Pro doložení tohoto tvrzení byl proveden pilotní výzkum u 20 nahodile vybraných respondentů. Výsledky výzkumu u nahodile vybraných respondentů v jihočeském kraji potvrzují uvedené tvrzení. (Fellegiová, 2008)

Mičian (cit. 2009) ve svém pojednání o fyzicko-geografické regionalizaci uvádí několik definic této oblasti, které odrážejí různé koncepce chápání procesu regionalizace a regionů. Přiklání se k pojetí Armanda (1970). Ten definuje fyzicko-geografickou regionalizaci tak, že „spočívá ve sjednocení, vyhraničení, vyčlenění teritorií, které se vyznačují relativní shodou (podobností) podle nějakého znaku – který na daném stupni považujeme za podstatný – a v oddělení od teritorií, které tento znak nemají.

Ten, kdo regionalizuje, si určuje svá regionalizační kritéria, má tedy do určité míry subjektivní charakter. Z tohoto pojetí vyplývají následující definice

regionu:

- „Regiony jsou navzájem se lišící části zemského povrchu.
- Region je část zemského povrchu vyhraničená na základě zvoleného kritéria.
- Region je areál platnosti zvoleného kritéria.“ Mičian (cit. 2009)

Jak lze definovat uvedený pojem? Blotevogel (2000, 496s.) formuloval poněkud abstraktní definici. Region označuje za „vícedimenzionální sémantická pole“. Weichhart (1996, 156 s.) zase uvádí, že regiony v závislosti na daném kontextu jsou „chimérou, artefaktem nebo strukturálním principem společenských systémů“.

V obecném pojetí lze region chápat jako „územní jednotku geograficky ohraničenou podle určitých kritérií“, jak uvádí Blažek (2002, 211 s.). Jestliže však vystupují sociální kritéria v prioritním postavení, můžeme pod regionem spatřovat územní jednotku, ve které se odehrávají právě základní životní funkce obyvatelstva: práce, bydlení, vzdělávání, zájmy, sociální zabezpečení aj. Pro účely této práce bude využito definice Blažka, resp. bude na ni navazovat vymezení destinace jako regionu cestovního ruchu.

Právě regiony tak, jak jsou definovány v této části práce, představují významnou sílu v přechodu ke znalostní společnosti a jsou hnacím motorem celkového ekonomického růstu a konkurenceschopnosti jednotlivých regionů. (Skokan, 2004, 65 s.)

U regionalizace cestovního ruchu je možné podle Vyskočila – Holešinské – Šauera (2007, str. 8) zaznamenat tři přístupy:

- 50. – 70. léta minulého století – geografický princip (podle významných geografických celků)
- 60. – 90. léta – územně-plánovací princip (geografické pojetí spojený s přístupem normativním – limity využití a zatížení)
- nyní nejrozšířenější – marketingový přístup (potřeba co nejúčelnější propagace turistické nabídky).

Regiony mohou být rozděleny také na homogenní a heterogenní, jak následuje ve vymezení destinace (viz kapitola 2.4.1. Destinace).

2.1.2. Regionální rozvoj

Dalším pojmem, který je nutné předem definovat je regionální rozvoj. Hrabánková (2002, 56 s.) chápe regionální rozvoj především z hlediska trvalého zabezpečování vyváženého rozvoje státu, resp. území jeho regionů a územních obvodů nově zřízených krajů a obcí. Tedy se jedná o „koordinaci působností orgánů veřejné správy a samosprávy, která s využitím principů hospodářské a sociální soudržnosti bude trvale přispívat ke snižování rozdílů mezi regiony podle předem stanovených cílů a priorit s upřednostněním zaostávajících regionů“.

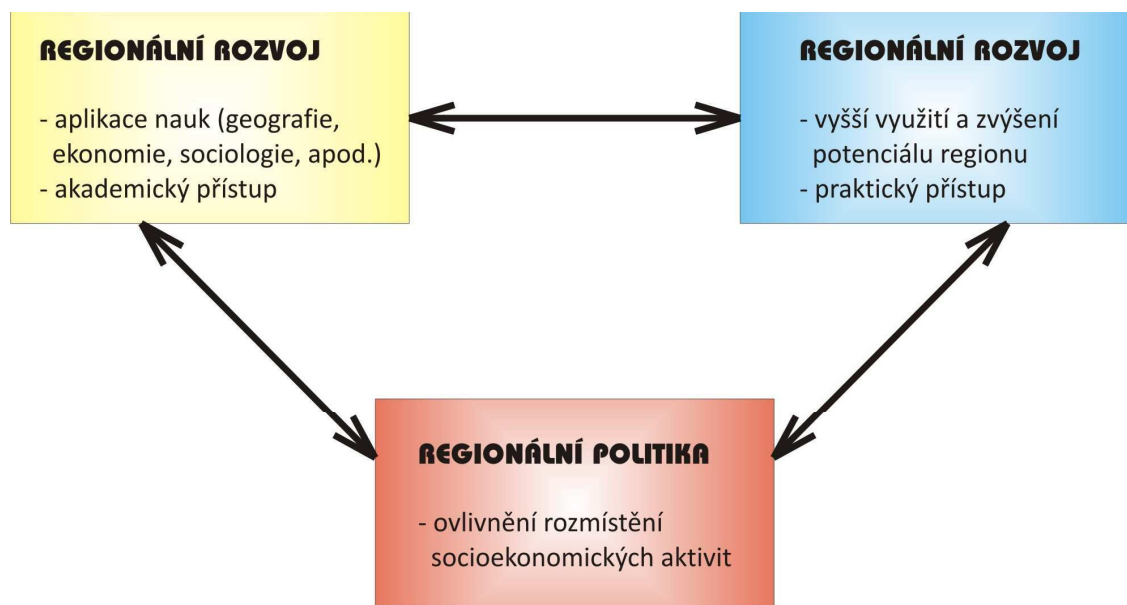
Skokan (2004, 67 s.) pod regionálním rozvojem vidí „komplex procesů, které probíhají v rámci složitého systému region“. Dosáhnout výsledného cíle, tedy regionálního rozvoje, je možné pouze na základě aplikace řízení na základě systémového přístupu. Postupně se vyčlenil samostatný obor regionální ekonomie, který komplexně zkoumá uvedenou problematiku.

Akademický – teoretický přístup pracuje s regionálním rozvojem, ve kterém se prolínají ekonomie, geografie a sociologie. Primárním je hledání příčinných zákonitostí v rámci lokalizačních faktorů, rozmisťování ekonomických činností, nerovnoměrného osídlování území a především pak nástrojů pro ovlivnění těchto procesů. Takto chápaný regionální rozvoj je nazýván regionalistikou, popř. regionální vědou. (Damborský, 2008, 11 s.) Regionální věda je oblastí sociálních věd týkajících se analytických přístupů k problémům, jako jsou specifika měst, vesnic nebo regionů. Témata v regionální vědě zahrnují (nejsou však limitovány lokalizační teorií nebo prostorovou ekonomii), lokalizační modely, dopravu, ekologické analýzy, management zdrojů, analýzu migrace, využití půdy a rozvoj měst, analýzu

interprůmyslu, analýzu životního prostředí a ekologie a další. (Macmillanův slovník moderní ekonomie, 1995, 56 s.)

Uvedené pojetí regionální vědy je zúžené. Regionální věda je jen jedním ze směrů výzkumu regionálního rozvoje. Následující schéma č. 1 poukazuje na charakter rozdílu dvojího pojetí regionálního rozvoje.

Schéma č. 1 **Dvojí chápání regionálního rozvoje a regionální politika**



Zdroj: Damborský, 2008, 12 s.

2.1.3. Teorie regionálního rozvoje

Teorie regionálního rozvoje je interdisciplinární obor starý téměř jedno století a zaměřuje se na prostorovou (regionální) ekonomiku. Jednotlivé školy regionálního rozvoje (regionalistické školy) zastávají často protikladné poznatky.

Fundamenty teorie regionálního rozvoje vycházejí z klasického, neoklasického, keynesiánského, neoliberálního a institucionálního přístupu. Tyto různorodé výchozí přístupy způsobují rozdílné chápání regionálních rozdílů, kauzálních závislostí a ve své podstatě důležitost faktorů určujících regionální rozvoj apod. ²

² www.regionálnírozvoj.cz/teorie.html

Teorie regionálního rozvoje a především jejich vývoj uvádí ve své publikaci Blažek (2002, 211 s.) – tabulka č. 1. Podle uvedeného autora teorie regionálního vývoje představují ucelený systém hodnocení základních faktorů, subjektů a mechanismů regionálního vývoje.

Tabulka č. 1 **Hlavní vývojové etapy teorií regionálního rozvoje a regionální politiky**

Obecný přístup	Převažující teorie regionálního vývoje	Regionální politika - charakteristika
Neoklasický (1920-1940)	teorie regionální rovnováhy (zejména tzv. neoklasické modely)	základní idea -“dělníci za prací”, hlavní nástroje - nástroje zvyšující mobilitu pracovních sil
Keynesiánský (1950-1975)	teorie regionální nerovnováhy (např. teorie kumulativních příčin, teorie pólů růstu)	“práce za dělníky”, nástroje podporující příliv investic ze soukromého i veřejného sektoru do problémových regionů (investiční dotace, relokační instituce)
Neomarxistický (1970 - 1985)	teorie regionální nerovnováhy (např. teorie prostorové dělby práce)	návrhy na opatření neomarxisté neformulovali (v soc. zemích byla reg. politika velmi účinná, ale za cenu ztráty vnější konkurenceschopnosti)
Neokonzervativní (po roce 1975)	teorie regionální nerovnováhy (např. path dependence, nová teorie	“podpora lokální iniciativy”, podpora malých a středních firem, decentralizace

	růstu)	kompetencí, deregulační opatření,
Neoinstitucionální (po roce 1980)	Teorie regionální nerovnováhy (např. teorie průmyslového okresu, teorie učících se regionů)	“spolupráce a inovace”, podpora malých a stř. firem, šíření inovací, networking, gradualistická proměna místních institucí, založená na učení

Zdroj: Blažek, 2002, 211 s.

Teoretické přístupy k regionální ekonomice mohou být rozděleny také podle dalších hledisek. Např. autor Sweeny (1995, 36 s.) uvádí dvě skupiny:

- teorie lokalizace – pojednávají o hospodářsko-prostorové struktuře regionu, o jednotlivých firmách a celkových problémech ekonomické lokalizace (optimální umístění firem nebo jejich poboček),
- teorie regionálního rozvoje – soustřeďují se na popis a vysvětlení regionálně odlišných procesů růstu a rozvoje,
- teorie založené na přístupu „shora – dolů“ – s podporou exogenních faktorů růstu,
- teorie založené na přístupu „zdola – nahoru“ – s využitím endogenních faktorů.

2.1.4. Teorie lokalizace

Teorie lokalizace se zabývá umístěním podniku, firmy. Zaměřuje se na hledání základních zákonitostí při lokalizaci ekonomických subjektů. Vychází z ekonomické teorie, kde hlavním cílem firmy je maximalizace zisku. Rozdíl mezi výnosy a náklady závislými na lokalizaci musí být maximální. (Skokan, 2002, 65 s.). Tyto teorie jsou považovány za nejstarší skupinu teorií regionálního rozvoje (vznik lze datovat k počátku 19. století).

Faktory lokalizace Skokan (2002, 67 s.) rozděluje na vstupní (výrobní) a

výstupní (prodejní). Vstupní faktory jsou např. dostupnost a náklady na zajištění prvků pracovní síly, provozních aktiv, materiálu, nebo dispozičních faktorů (management, správa). Mezi prodejní faktory patří možnosti regionální distribuce zboží, regionálně odlišné ceny apod. Uvádí zde i další dva základní faktory lokalizace, a to aglomerační výhodu a infrastrukturu.

Budeme-li se zabývat vývojem této teorie, jeden z prvních, J. H. von Thünen, se zaměřil na vztah mezi způsobem využití plochy a její vzdálenosti od střediskového místa. Na lokalizaci průmyslových subjektů se zaměřila dvojice autorů Roscher a Schaffle. Poznatky uvedené teorie zevšeobecnil Launhardt, který se zaměřil na dopravní náklady. Poznatky těchto ekonomů syntetizoval do ucelené klasické teorie lokalizace Weber. Při lokalizaci podniku usiloval o dosažení minimálních výrobních nákladů.

Na Webera dále navázali Engländer, Predöhl, Palander nebo Hoover. Jejich cílem bylo hledat zvyšování ziskovosti při lokalizaci v „napojení“ průmyslového závodu na základní výrobní činnosti v dané oblasti (tzv. úspory z inplantace). Po druhé světové válce lokalizační teorií rozpracovával Isard, který navázal na poznatky Webera a Lösch. Isard shrnul všechny cenné poznatky teorie lokalizace i regionálních teorií a integroval je do regionální vědy (Regional Science). (Blažek, 2002, 213 s.)

2.1.5. Teorie exogenního regionálního rozvoje

Tyto teorie jsou postavené na principu „shora-dolů“. Podstatou je, že rozvojové podněty vycházejí z metropolitních center k periferiím. Jedná se o teorie vyváženého rozvoje, kdy regionální růst a rozvojové procesy vždy končí ve stavu ekonomické rovnováhy. Jsou však příliš omezeny předpoklady, a tím se vzdalují realitě. V publikaci Blažka (2002, 215 s.), Adamčíka (1997) se nazývají teorie klasického přístupu. Je to například neoklasický model regionálního rozvoje (dle Smitha), Keynesův základní model růstu, teorie růstových etap, teorie exportní základny, strategie vyváženého a nevyváženého růstu a jiné další.

V 50. letech minulého století byly vytvořeny polarizační teorie

regionálního rozvoje. Tyto teorie pracují s myšlenkou, že ekonomický rozvoj a růst probíhají různě v odvětvích a v regionech. Tvůrce odvětvové polarizace je např. Joseph A. Schumpeter, Francois Perroux. (Skokan, 2002, 67 s.). Teorie je aplikací teorie dominující ekonomiky v prostorové struktuře konstatující disproporce v úrovni rozvoje zemí a regionů. Každá země se skládá z prosperujících míst (ostrůvků ekonomického růstu) a z prázdného stagnujícího ekonomického prostoru. Z center (pólů) růstu proudí růst do okolí. Perroux odmítal koncepci pomalého rovnoměrného rozvoje (dle Boudevilla). Za efektivní pokládal pouze růst v centrech, z nichž se bude postupně šířit do okolí růst nejrůznějšími kanály (osami) a s různou intenzitou.³

Nejvíce propracovaný koncept růstových pólů však předložil José Ramon Lasuén (Sweeny, 1995, 67 s.), který rozpracoval vztahy mezi ekonomickým růstem a urbanizací. V podstatě se jedná o vytváření a rozvoj městských regionů v důsledku změn v ekonomické struktuře regionu. Inovace považuje za element s rozhodující úlohou.

2.1.6. Teorie endogenního rozvoje

Endogenní regionální rozvoj vyžaduje vypracování cílů, strategií a opatření. Jsou zpracovávána na základě existující struktury a odhadnutého potenciálu regionů. Spoléhají na vnitřní regionální integraci, na ekologicky zdravé využívání endogenního (vnitřního) potenciálu. Tento růst je v poslední době stále více ovlivňován různými skupinami faktorů, např.:

- technickým pokrokem prostřednictvím inovací a schopností učení,
- lidským kapitálem a podnikatelskými subjekty,
- ekonomickým rozvojem jako lokálním a regionálním jevem s regionální institucionální podporou.

2.1.7. Asociativní model regionálního rozvoje

Tento model bývá označován jako třetí cesta k regionálnímu rozvoji. Vychází

³ www.regionalnirozvoj/teorie.html

především ze společenské a komunikativní dimenze ekonomického rozvoje, tzv. Soft dimenzy ekonomiky. Ekonomika regionu je založená na spolupráci, vytváření norem a hodnot ovlivňujících chování kooperujících subjektů, výstavbu institucí pro motivaci těchto subjektů a snaží se o vytváření kolektivní kapacity pro přípravu strategií a konkrétních akcí pro realizaci. (Skokan, 2002, 68 s.)

Jde především o spolupráci (networking), procesy budování důvěry mezi partnery, ale také o změnu územních struktur vládnutí a správy. Právě tyto aspekty jsou podstatou destinačního managementu, kterým se tato práce bude dále zabývat.

2.2. Management regionálního rozvoje

Nové ekonomické teorie zabývající se regionálním rozvojem poukazují především na nutnost vypracování cílů, strategií, vytváření podmínek pro spolupráci v rámci regionu atd. Tato role spočívá především na správě daného regionu.

Tradiční administrativní přístupy a postupy veřejné správy však nejsou dle regionalistů (např. Ježek, 2008, 462 s.) dostačující. Proto se uplatňují stále více nové metody a přístupy. Ty mají vést ke kooperaci mezi všemi zájmovými skupinami v destinaci a jejich společné snaze o rozvoj regionu. V zahraničí se v teorii i praxi užívá stále častěji pojem regionální management.

Pro lepší pochopení pojmu regionální management je vhodné uvést základní definice managementu. Armstrong (2008, str. 17) uvádí, že „řízení (management) se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí.“ Tato definice je zaměřena především na řízení podniku. Podstata regionálního managementu z ní však také vychází, je však rozšířena o další významný princip úspěšného řízení regionu – spolupráci.

2.2.1. Regionální management

Přístup teorie regionálního managementu je velmi mladý a v české odborné literatuře mu prozatím nebyla věnována taková pozornost jako v publikacích zahraničních autorů. Regionální management je definován např. Ježkem (2005) jako „institucionalizovaná spolupráce regionálních aktérů, která umožňuje prosazení rozvojových koncepcí, generuje nové projektové myšlenky a vytváří úspěšnou pozici podnikajícího regionu a jeho produktů v meziregionální konkurenci“.

Sedláček (2003, 10 s.) regionálním managementem rozumí „strategicky zaměřené plánování a organizaci resorty přesahujících pracovních postupů s využitím a vedením k tomu potřebného personálu a kontroly výkonů s cílem pozitivně rozvíjet vymezený region“.

Dalším autorem, který se zabýval definicí regionálního managementu Maier (2000, 22 s.) uvádí, že „regionální management je na realizaci orientovaná aktivita a z ní vyplývající realizace průřezových regionálních vývojových procesů kvalifikovaným personálem na základě rozvojových představ regionálních aktérů při respektování vnějších rámcových podmínek“.

K jedné z nejčastěji citovaných definic regionálního managementu patří definice Troegera-Weisse (1998, 152 s.), která pojmem regionální management rozumí vedení, vytváření a řízení regionu. Toto řízení využívá principy regionálního propojování, kooperace a komunálních aliancí.

Geissendörfer, Rahn a Stoiber (2003, 47 s.) považují za regionální management široce definované úlohy trvale udržitelného rozvoje regionu. Tento rozvoj má však své specifické požadavky v podobě:

- moderace a poradenství,
- vývoje koncepcí,
- hodnocení projektů a projektového managementu,
- realizace programů,
- marketingu,
- monitoringu a evaluace.

Většina odborníků na regionální problematiku se nesnaží o zobecnění definice z pohledu regionálního managementu. To prakticky ani není možné, protože každý region má svá originální specifika. Region lze vymezit s ohledem na účel použití, regionální management je však natolik komplexním procesem, že jednotnou definici vytvořit nelze.

Z obecných principů managementu vyplývá pro region potřeba koordinace, řízení, spolupráce v regionu. Uvedené principy jsou důležité i pro fungování destinačního managementu, na který je práce dále zaměřena. Pro hlubší pochopení regionálního managementu se nabízejí dva přístupy na tuto problematiku – procesní a institucionální. (Ježek, 2008, 463 s.)

2.2.2. Procesní pohled na regionální management

Jak již bylo konstatováno, základem pro uvedená pojetí jsou obecně platné definice managementu. Například Troeger-Weiss (1998, 152 s.) definuje management jako proces, který v sobě zahrnuje utváření informačních, komunikačních, rozhodovacích, implementačních a realizačních procesů v regionu. Jako cíl regionálního managementu pak označuje zajištění stabilní pozice v rámci regionu i ve vztahu k externímu prostředí.

Většina autorů se drží obecně platných pěti funkcí managementu:

- plánování
- organizování
- vedení
- koordinace
- kontrola.

Uvedené funkce – procesy managementu mohou být rozdělovány podle různých hledisek. Podle Fuorriho (1995, 64 s.) jde například o členění do normativní, strategické a operativní manažerské roviny. Ježek (2005) pak řadí management do roviny účastníků (aktéři regionálního rozvoje), operační roviny a roviny rozhodovací. Aktéři regionálního rozvoje vytvářejí strategii rozvoje

regionu, kde o ní rozhodují političtí představitelé. V operační rovině výkonná jednotka realizuje tuto strategii.

Výhodou použití dalších rozdělovacích kritérií je, že jsou pak snáze určovány aktivity regionálního managementu a subjekty, které jsou za jejich provádění odpovědné. Existuje však ještě druhý pohled na regionální management, a to institucionální.

2.2.3. Institucionální pohled na regionální management

Na regionální management můžeme pohlížet jako na instituci. Regionální management jako instituce v praktické rovině představuje osoby vykonávající manažerské funkce a cíle. Rozdíl oproti managementu firem je však v určení osob, které se těmito aktivitami budou zabývat. Jak zmiňuje Ježek (2008, 467 s.), situace v oblasti veřejného, resp. regionálního managementu je značně komplikovaná. Je to především rozdílnými potřebami, cíli a představami všech aktérů zainteresovaných na regionálním managementu. Těchto aktérů rozvoje regionu bývá mnoho a sladit jejich zájmy, motivovat je ke spolupráci, organizovat a koordinovat aktivity je pak mnohem složitější.

Podle Sedláčka (2003, 10 s.) je nutné především organizovat služby, které plní jasně definované úkoly pro rozvoj regionu. Podmínkou ale zůstává přenesení odpovídajících kompetencí na regionální management. Tato instituce pro regionální management by měla existovat mimo existující subjekty v regionu, musí však začlenit do své organizační struktury všechny potenciální subjekty a propojit jejich aktivity. Z tohoto pohledu je právě institucionální pojetí regionálního managementu ve srovnání s organizační výstavbou managementu a jeho hierarchické pozice zásadním problémem.

2.3. Cestovní ruch v rámci regionálního rozvoje

2.3.1. Cestovní ruch

Pojem cestovní ruch prošel vývojem z pohledu jeho definování, resp. určení jeho obsahu. Cestovní ruch byl dříve považován za jiný výraz pro cestování. Ve vývoji definice cestovního ruchu se dnes ustálily dva základní směry:

- pohled na cestovní ruch z hlediska účastníka cestovního ruchu, definovaný většinou účelově, zdůrazňuje obsah, funkci, motiv účasti i jeho vztah k životní úrovni,
- z hlediska institucí a odvětví, které cestovní ruch zabezpečují a jsou jevovou stránkou cestovního ruchu.

Cestovní ruch je nutné chápat jako oblast spotřeby, kdy cestovní ruch je brán jako způsob uspokojování potřeb. Na druhé straně se jedná o oblast podnikatelských příležitostí v mnoha oborech lidské činnosti, kdy je významnou součástí společenské ekonomiky. Z výše uvedeného vyplývá, že cestovní ruch se projevuje jako mnohostranný společensko-ekonomický jev.

(Ryglová, 2005, 3 s.)

Definice cestovního ruchu vychází z definice WTO, která vymezila cestovní ruch jako „činnost lidí, spočívající v cestování a pobytu na místě mimo trvalé bydliště po dobu kratší jednoho uceleného roku, a to za účelem využití volného času, obchodu a za jinými účely (ne však za účelem vykonávání výdělečné činnosti)“.

Foret (2001, 18 s.) uvádí, že „cestovní ruch představuje především speciální oblast služeb a integrovaných produktů“.

Pásková (2002) vymezila pojem cestovní ruch jako „komplexní společenský jev, souhrn aktivit účastníků cestovního ruchu; souhrn procesů budování a provozování zařízení se službami pro účastníky cestovního ruchu včetně souhrnu aktivit osob, které tyto služby nabízejí a zajišťují; souhrn aktivit spojených s využíváním, rozvojem a ochranou zdrojů pro cestovní ruch; souhrn politických a veřejně-správních aktivit a rekreace místní komunity a ekosystémů

na uvedené aktivity. Rozšířené pojetí CR vychází z vnímání CR jako komplexního procesu, který zahrnuje nejen jeho účastníky, ale také poskytovatele služeb, destinace, v nichž je cestovní ruch realizován, a tranzitní destinace“.

Čertík (2000, 15 s.) definuje cestovní ruch rovněž jako „mnohostranné odvětví zahrnující dopravu, turistická zařízení poskytující ubytování a stravování, služby cestovních kanceláří, průvodcovské služby, turistické informační systémy a další infrastrukturu, resp. další služby cestovního ruchu“.

Orieška (1999, 8 s.) chápe cestovní ruch jako „soubor činností zaměřených na uspokojování potřeb souvisejících s cestou a pobytem osob mimo místo trvalého bydliště, zpravidla ve volném čase, za účelem zotavení, poznání, společenského kontaktu, kulturního a sportovního vyžití, lázeňského léčení a pracovních cest. Značnou část těchto potřeb lze uspokojit i mimo rámec cestovního ruchu, ale právě účast na cestovním ruchu představuje vyšší stupeň jejich uspokojení“.

Jinou definici cestovního ruchu je možné nalézt v encyklopedii Diderot, která cestovní ruch definuje jako „významnou a v posledních letech dynamicky se rozvíjející součástí terciéru, který je založen na cestování do určitých míst a oblastí za účelem rekreace, návštěvy památek, účasti na kongresech, lázeňské léčby“. Cestovní ruch se dle vyjádření ve zmiňované encyklopedii uskutečňuje na:

- individuální bázi (individuální turistika),
- ve skupinách (prostřednictvím cestovních kanceláří a tour-operátorů).

Dále uvádí, že s cestovním ruchem je úzce spjato široké spektrum služeb ubytovacích, stravovacích, dopravních, administrativních aj. Cestovní ruch se rozvíjí především na území s vysokými přírodními hodnotami a zachovalým civilizačním a kulturně historickým dědictvím. Významnou roli hrají klimatické podmínky, charakter povrchu, rostlinstvo a živočišstvo, umělecké a kulturní památky a rovněž politické, sociální a ekonomické poměry v dané zemi. Je však důležité pamatovat na to, že cestovní ruch ve své masové formě může vést i k devastaci životního prostředí. Proto je řízení cestovního ruchu dnes stále více

spojováno se zásadami udržitelného rozvoje.

2.3.2. Cestovní ruch a regionální rozvoj

Cestovní ruch představuje v současné době jedno z nejprogresivnějších odvětví světové ekonomiky. Jeho příjmy jsou vyšší než příjmy z naftového a automobilového průmyslu, vytváří nejvíce pracovních míst. Do nedávné doby se jeho aktivity v celosvětovém měřítku soustřeďovaly převážně do specializovaných přímořských (plážových), jezerních a horských oblastí a do hlavních kulturních center (včetně lázeňských míst). Zde se ověřilo, že jde o silný faktor ekonomického růstu, který umožňuje přenést kapitál, příjmy a pracovní příležitosti z průmyslových, městských a rozvinutých oblastí do hospodářsky zaostalých regionů. (UNWTO, 2005)

Pro mnoho zemí se cestovní ruch stal vedoucím průmyslem hospodářství. V nově industrializovaných zemích, v jihovýchodních pacifických zemích jako Malajsie, Thajsko a Filipíny je cestovní ruch jednou z nejdůležitějších oblastí hospodářského růstu. V mnoha rozvojových zemích také přispívá k pozitivnímu obrazu budoucnosti hospodářství. Společně s oblastí informatiky a komunikace patří k motorům růstu tohoto století. (Bieger, 2008, 1 s.)

Cestovní ruch přispívá díky své mnohooborovosti velmi výrazně do příjmů do národního hospodářství. Hesková (2006, 9 s.) uvádí, že cestovní ruch „ve vzájemných vazbách multiplikačních efektů podmiňuje akceleraci rozvoje ekonomiky a může sehrávat výrazně stimulační úlohu“.

Význam cestovního ruchu je důležitý z pohledu realizátora tzv. Neviditelného exportu. (Hesková, 2006, 9 s.) Abychom získali přehled o vlivu cestovního ruchu na národní hospodářství, je vytvářen „Satelitní účet“, který poskytuje údaje o cestovním ruchu, umožňuje analyzovat cestovní ruch z ekonomického i sociálně-ekonomického aspektu a poskytuje soustavu porovnatelných mezinárodních účtů.

Palatková (2007, str. 11) uvedla přímé a nepřímé dopady na národní hospodářství. Mezi přímé řadí podíl na tvorbě HDP, devizové příjmy z aktivního

cestovního ruchu, poměrné ukazatele, výdaje domácího obyvatelstva na domácí a pasivní cestovní ruch, vliv na platební bilanci. Nepřímé dopady jsou na multiplikátor příjmový, zaměstnanosti, investic a mzdový.

Cestovní ruch ale sehrává také úlohu v rozvoji regionů. Rozvoj regionu dle Hrabánkové (2002, 56 s.) chápeme „nejen podle dosažených hospodářských výsledků, ale i podle určité míry sociálně-ekonomické vyrovnanosti po celém jeho teritoriu“. Mezi tyto faktory pak řadíme vzdělanost a kvalifikaci občanů, kulturně historické faktory (kulturní dědictví, tradice, estetické cítění s vývojem v oblasti kultury). Pro jejich aktivaci je však nutné mobilizovat veškerý dostupný kapitál. Proto je nutné mj. se zaměřit na rozvoj malého a středního podnikání, a to především v oblasti cestovního ruchu.

Podle Tittelbachové (2008, 206 s.) může vysoká dynamika růstu cestovního ruchu v regionu efektivně pomáhat s řešením strukturálních problémů, a to především díky tomu, že u cestovního ruchu lze předpokládat stabilní ekonomický vývoj bez významných cyklických problémů. Navíc je cestovní ruch méně náročný na investiční vstupy, které generují pracovní místa. Cestovní ruch je díky svému výraznému multiplikačnímu efektu (znásobuje kvantitativní růst daného regionu) významnou součástí strategií rozvoje regionů. Politika cestovního ruchu se stává součástí celkové hospodářské politiky, a to nejen na celostátní úrovni, ale je významná z regionálního pohledu.

Cestovní ruch je na druhou stranu velmi výrazně ovlivňován národním hospodářstvím. Vlivy ekonomického prostředí subjektů cestovního ruchu, regionů (destinací cestovního ruchu) jsou nezanedbatelné. V době hospodářské recese, kterou nyní kvůli finanční krizi procházíme, je podnikání i plánování destinačního managementu v cestovním ruchu velmi omezováno.

2.3.3. Politika cestovního ruchu

Politika cestovního ruchu je součástí hospodářské politiky. Podle Tittelbachové (2008, 205 s.) představuje „záměrnou a systematickou činnost směřující k obecně definovanému cíli, zvyšování blahobytu země a lidí naplňováním

dílčích opatření (cílů) a spočívající v komplexním plánování, usměrňování, regulaci a tvorbě cestovního ruchu prostřednictvím různých nástrojů a nositelů (státních i soukromých).

Jednu z definic politiky cestovního ruchu uvádí také Kaspar (1996, 256 s.), který pod tímto pojmem rozumí „vědomou podporu a tvorbu cestovního ruchu, kterou uskutečňují ovlivňováním vztahů relevantních pro cestovní ruch různá společenství“. Jedná se např. o veřejnoprávní instituce, soukromo-právní instituce nebo volně seskupené zájmové skupiny.

Pásková (2002, 58 s.) uvádí, že politika cestovního ruchu je „systematická činnost sledující vytyčené cíle a spočívající v komplexním plánování, usměrňování a tvorbě reality cestovního ruchu prostřednictvím různých nástrojů a nositelů“.

Cíle politiky cestovního ruchu vycházejí se strategií regionálního rozvoje. Pokud je koncipována samostatná politika cestovního ruchu, je nutné, aby byly zohledněny všechny oblasti správy regionu – tedy ochrana životního prostředí, společenské cíle regionu apod. V této roli vystupují především instituce veřejného sektoru, které se v rámci dodržování zásad udržitelného rozvoje snaží regulovat rozvoj cestovního ruchu v regionu. Podpory plynoucí z Evropského společenství a v rámci státní politiky cestovního ruchu byly zmíněny v úvodu práce.

Politika cestovního ruchu bývá velmi často formulována právě v souvislosti s destinačním managementem a marketingem. Formulace hlavních zásad managementu a marketingu jsou nezbytnou podmínkou pro její úspěšnou implementaci. Organizace destinačního managementu propojuje politiku cestovního ruchu na strategii rozvoje regionu, případně větších územních celků. Jak bylo naznačeno pro praktickou realizaci politiky cestovního ruchu v regionu, je důležitá existence managementu a marketingu destinace.

2.4. Destinační management a marketing

Přínosy cestovního ruchu jsou z velké části nekvantifikovatelné, přesto jeho

význam a vážnost v rozvoji regionů neustále roste. Vznikají organizace zabývající se rozvojem cestovního ruchu, municipality měst vytvářejí odbory cestovního ruchu a sami poskytovatelé služeb cestovního ruchu upozorňují na důležitost podpory rozvoje cestovního ruchu. Obecně je platné, že jakákoliv samostatná jednotka pro svůj růst, musí být profesionálně řízena. Z tohoto pohledu je destinace samostatnou jednotkou, která se bude snažit o prosazení a konkurenceschopnost na trhu cestovního ruchu. Právě destinační management je často definován jako nejvyzrálejší forma řízení cestovního ruchu.

Nároky účastníků cestovního ruchu na komplexnost turistických produktů neustále rostou. Ze strany regionu je nezbytné předložit dostatek informací o regionu a vytvořit atraktivní nabídku produktů. To vyžaduje odvahu ke koncentraci sil pro společný rozvoj, organizaci a aktivní prodej klíčových konkurenčních výhod. Na základě vnitřní motivace jednotlivých regionálních subjektů pak vznikají destinace, nabízející klientovi perfektně zorganizovaný řetězec služeb korespondující s jeho potřebami. Jde o komplexní nabídku produktů cestovního ruchu, která zahrnuje celý proces od poskytnutí vyčerpávajících informací, uživatelsky vhodný systém rezervací, bezproblémový průběh pobytu, až po návrat domů. Součástí procesu orientace destinačního managementu je měření spokojenosti klientů pro zvýšení opakované spotřeby regionálních produktů.

Nejčastější otázkou ve spojitosti s destinačním managementem bývá: “Proč zakládat organizaci destinačního managementu?” Odpovědí je dosažení synergických efektů, které vznikají vhodnou koordinací kooperujících jednotek v destinaci. Blíže přínosy znázorňuje následující schéma č. 2.

Schéma č. 2 **Přínosy destinačního managementu**



Zdroj: Holešinská (2007, 24 s.)

Dalším přínosem destinačního managementu a marketingu může být také krizová komunikace. Ve veřejném zájmu to je právě organizace destinačního managementu, která krizový management naplňuje. Ten je definován Hálkem (2008, str. 54) jako „univerzální termín pro pojmenování procesů spojených se zvládáním krizových situací přírodního, antropogenního, sociálně společenského, ekonomického či podnikohospodářského charakteru“. Výsledky krizového managementu byly u nás patrné především v období přírodních katastrof. V oblastech postižených povodněmi bylo nutné nejen vše uvést do takového stavu, který je vhodný pro využití v rámci účasti na cestovním ruchu, ale také informovat potenciální návštěvníky o znovuobnovení zařízení poskytujících služby cestovního ruchu.

2.4.1. Destinace

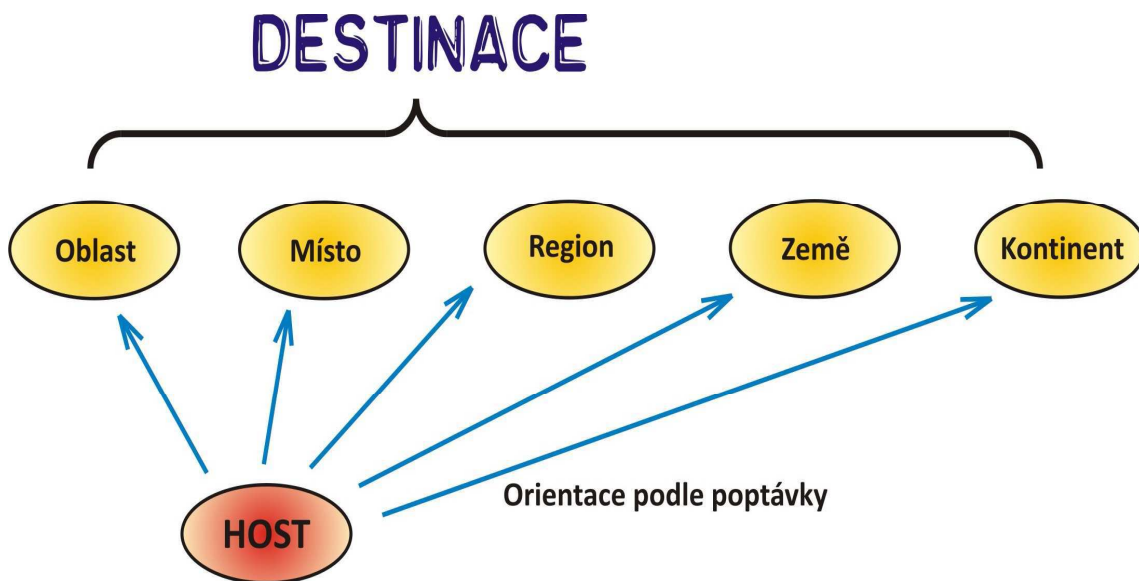
Před samotným definováním pojmu destinační management je nejprve nutné přistoupit k vymezení – definování pojmu destinace cestovního ruchu.

Bieger (2008, 56 s.) destinací cestovního ruchu rozumí „geografický prostor (stát, místo, region), který si návštěvník (segment) vybírá jako svůj cíl cesty“.

Proto je nutné zpočátku přesně specifikovat, o jak velké území se v rámci aktivit destinačního managementu a marketingu bude jednat.

Odpovědí může být následující schéma č. 3. Účastník cestovního ruchu (host) se orientuje na základě svých potřeb a vybírá si různě velké oblasti.

Schéma č. 3 **Rozsah destinace a oblasti**



Zdroj: Bieger (2008, 57 s.)

Turistická destinace podle Mussnera (1999, 38 s.) je „geografická jednotka, která je konkurenceschopně, organizačně, jednotně vedena a také podle toho, jaký cíl cesty nebo dovolené může být vybrán“. Je to tedy koneckonců host, kdo určuje nabídku destinace a kdo ji vede k úspěchu. Také podle této definice může být destinace různě velká. Velikost destinace je pak určována především vzdáleností návštěvníka od cílového místa. Např. Američan si za svou destinaci zvolí Střední Evropu. Zatímco Čech, vášnivý golfista, může za destinaci považovat hotel se svým zázemím, především pro poskytování služeb při golfu.

Z českých autorů definovali destinační management ve Výkladovém

slovníku cestovního ruchu Pásková a Zelenka (2002). Pod pojmem destinace cestovního ruchu rozumí „cílovou oblast v daném regionu, pro kterou je typická významná nabídka atraktivit a infrastruktury cestovního ruchu v širším slova smyslu země, regiony, lidská sídla a další oblasti, typické velkou koncentrací atraktivit cestovního ruchu, rozvinutými službami a další infrastrukturou cestovního ruchu, jejichž výsledkem je velká dlouhodobá koncentrace návštěvníků“.

Tato definice hovoří o geografickém vymezení destinace, ale zabývá se nově otázkou nabídky destinace účastníkovi cestovního ruchu. Nejedná se tedy pouze o vymezení místa dovolené, ale poukazuje na to, že účastník se snaží uspokojit své potřeby výběrem destinace, která mu nabídne vhodný produkt. Destinace je tvořena různým souborem služeb koncentrovaných v určitém místě nebo oblasti. Tyto služby bývají poskytovány v návaznosti na potenciál cestovního ruchu destinace.

Destinaci vymezují Vystoupil – Holešinská – Šauer (2007, str. 6) v homogenním a heterogenním pojetí. Homogenní region je vymezen zejména z fyzicko-geografických hledisek (podobnost morfologie krajiny, fauny a flory atd.). Je kladen důraz na vizuální odlišnost od okolního území.

Heterogenní pojetí destinace bývá považováno v dnešní době za vhodnější. Jde o vztahový region, jehož soudržnost je zajištěna vnitřními vazbami komplementárního charakteru v rámci destinačních procesů, které probíhají na daném území.

Holešinská (2007, 19 s.) uvádí také dvojí pojetí destinace. V prvním úhlu pohledu jde především o to, že základním úkolem destinační společnosti je posilování vzájemné spolupráce, koordinace aktivit zájmových skupin v destinaci tak, aby byl zajištěn komplexní a systematický rozvoj. V této souvislosti destinace „představuje pro organizaci území, které jí vymezuje partnery spolupráce“.

Druhý pohled vymezuje destinaci jako produkt cestovního ruchu, který představuje komplexní nabídku služeb v daném území. Destinace se tak stává předmětem koupě, prodeje i spotřeby, jde tedy o pohled spíše marketingový.

Bartl a Smidt (1998, 3 s.) označují destinace cestovního ruchu za „vzájemně si konkurující jednotky, jejichž společným cílem je prodej služeb v destinaci, který plní řadu funkcí – marketingovou, nabídkovou, funkci zastoupení různých zájmových skupin a funkci plánovací“.

Z této definice mj. vyplývá jedna z nejdůležitějších zásad a podmínek fungování destinačního managementu, a to kooperace a také úkoly, které by destinační management měl splňovat.

2.4.2. Kooperace a destinační management

Funkční destinační management by měl dodržovat tzv. „Princip 3K“, kdy se klíčovými prvky v řízení destinace stává kooperace, koordinace a komunikace (Holešinská, 2007, 22 s.). V dalším textu je analyzována potřeba kooperace v destinaci proto, aby byl management destinace úspěšný.

Srb (2003) uvádí, že management destinací lze definovat jako „systém řízení a organizace cestovního ruchu v turistické destinaci založený na spolupráci poskytovatelů služeb“. Jde o to, že jednotlivé relativně samostatné subjekty cestovního ruchu spolu kooperují a vytvoří společnou strategicky řízenou jednotku.

V destinaci je potřeba dosažení vysoké míry spolupráce jednotlivých zájmových skupin v destinaci (veřejná správa, obyvatelstvo, soukromý sektor) a jejich snaha o společný rozvoj.

Spolupráce subjektů cestovního ruchu na úrovni turistických destinací může podle Srba (2003) probíhat v zásadě na třech úrovních:

- spolupráce mezi podnikatelskými subjekty,
- spolupráce mezi veřejnoprávními subjekty (např. obcemi),
- veřejno-soukromé partnerství (public-private partnership).

V regionální oblasti cestovního ruchu působí především malé a střední podniky, což může představovat několik typů potenciálních problémů. Jedná se například o absenci investic do nových koncepcí a rozvíjení know-how. Tyto

podniky mají omezené možnosti financování a získávání prostředků na rozvoj, nerealizují úspory z rozsahu, svůj produkt nejednoznačně profilují a umisťují, neinvestují do tvorby značky nebo marketingových nástrojů. Zde se nabízí možnost úzké spolupráce v rámci marketingového managementu destinace. (Palatková, 2006, 35 s.)

Podle Srba (2003) jde především o to, aby kooperace mezi subjekty cestovního ruchu, které jsou zapojeny do destinačního managementu, byla založena na vzájemné výhodnosti a nalezení průsečíků společných zájmů zúčastněných stran. Jmenovaný autor uvádí možné formy spolupráce:

- kooperace mezi stejnorodými subjekty, např. společné praní prádla hotelů,
- kooperace mezi různorodými subjekty cestovního ruchu, např. letecké společnosti, hotel a restaurace,
- kooperace mezi různými obory (např. destinace s obchodními řetězci).

Efektivní spolupráce vzniká na základě dlouhodobě budovaných vztahů, založených na pocitu vzájemné důvěry mezi kooperujícími subjekty cestovního ruchu. Vzájemná důvěra však není dosažitelná jednorázově. Je nutné opakovaně dosáhnout oboustranně výhodných interakcí. Budeme-li hodnotit úroveň destinačního managementu v ČR, destinační management se nachází v počáteční fázi vývoje, kterou zahraniční destinační management (např. v Rakousku a Švýcarsku) procházel před 20 – 30 lety. Na tuto skutečnost poukáže následující část práce.

2.4.3. Vývoj destinačního managementu

V dnešní době je destinační management definován jako „systém řízení a organizace cestovního ruchu v turistické destinaci založený na spolupráci poskytovatelů služeb“(Srb, 2003). Jde především o vytváření společných produktů cestovního ruchu, jednotnou marketingovou koncepci a vytvoření společné organizace destinačního managementu. Tento stav je však dosažen postupným vývojem, který řízení destinace zaznamenalo.

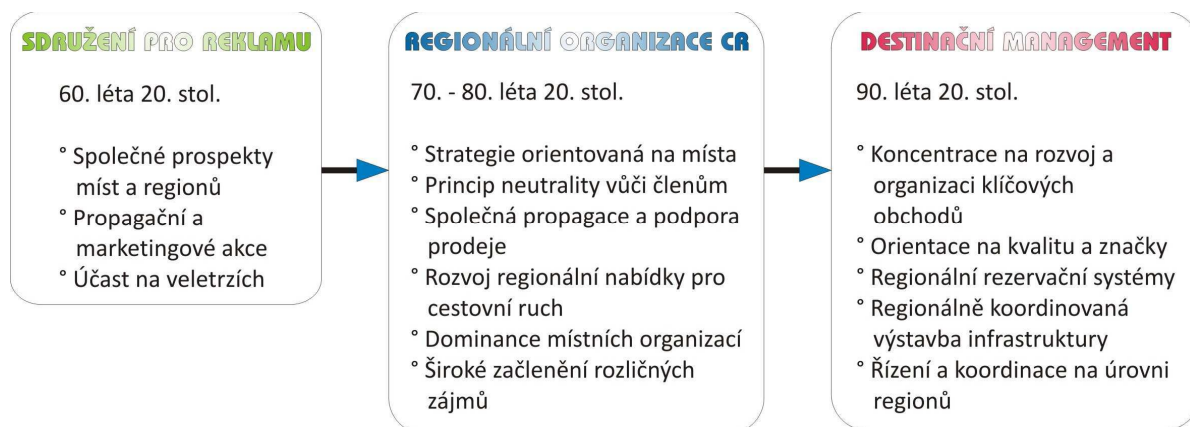
V 60. letech minulého století, vznikala sdružení, která se snažila rozvíjet destinaci a sahala především k nástrojům promotion – společné propagační materiály, účast na veletrzích a jiné společné marketingové akce.

Jako druhou generaci označuje Srb (2003) regionální organizace cestovního ruchu (70. a 80. léta). Tyto organizace se snažily především o společnou propagaci, prezentaci, organizovaly důležité informační a servisní služby regionu, snažily se zastupovat zájmy stakeholderů v regionu.

Třetí, poslední fáze vývoje řízení destinace je destinační management. Vyznačuje se strategickým řízením, vzájemnou důvěrou mezi úzce kooperujícími subjekty cestovního ruchu. Destinace se tak stává samostatnou, strategicky řízenou jednotkou.

Vývoj řízení destinace shrnuje následující schéma, které rozděluje vývoj na tři základní etapy a u každé jsou uvedeny jevové formy spolupráce v destinaci.

Schéma č. 4: Vývoj spolupráce v oblasti cestovního ruchu ve vyspělých destinacích



Zdroj: Srb (2003)

Členění do vývojových etap je možné najít i v jiné odborné literatuře, např. Mourek (2002), který uvádí čtyři etapy vývoje:

- budovací fáze – reklamní sdružení v turistických regionech,
- růstová fáze – klasické lokální a regionální turistické organizace,
- koncentrační fáze – koncentrace do strategicky řízených nabídkových a konkurenceschopných jednotek,
- kooperace – aktérů soukromého i veřejného sektoru, vytvořeny samostatné destinační organizace se zpracovanými marketingovými koncepty řízení.

2.4.4. Destinační management

Přínosům destinačního managementu, jeho opodstatnění při dodržování zásad trvale udržitelného rozvoje byla věnována pozornost v předcházejícím textu. Jak však toto slovní spojení definovat? Jaké aktivity si pod pojmem řízení destinace představit?

Destinační management je definován např. ve Výkladovém slovníku cestovního ruchu (Pásková, 2002), jako “soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v dané destinaci“. Tuto definici dále rozšířila Kirařová (2003, 22 s.). Destinační management je „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.“ Upozorňuje tím především na spojitost destinačního managementu se zásadami udržitelného rozvoje, a tím i udržení konkurenceschopnosti destinace na trhu cestovního ruchu.

Management destinací je také Heskovou (2004, 12 s.) označován jako „proces vytváření a řízení silných, tržně orientovaných a systémově řízených jednotek – destinací“.

Management destinace by měl své aktivity směřovat k tomu, aby mohl region (chápaný jako destinace) nabídnout turistovi produkt jako řetězec služeb, který by odpovídal tomu, co si klient žádá a poskytoval by i potřebné informace, možnost rezervace, hladký průběh pobytu až k návratu domů, což ve své knize uvádí Bartl a Smidt (1998, 2 s.). Ve své podstatě jde o formu horizontální kooperace, která pokud bude funkční přinese prospěch jak ze strany subjektů nabídky, tak samotnému klientovi destinace.

Destinační management se tak stává jedním z prostředků, jak vyhovět stále náročnějším požadavkům ze strany spotřebitele a napomáhá ke zvyšování konkurenceschopnosti na národním i mezinárodním trhu. Prostřednictvím destinačního managementu se zefektivňuje řízení nabídky a poptávky v příslušné turistické destinaci.

Podle Mussnera (1999, 43 s.) destinační management musí rozpoznat šanci destinace a vlastní činností řídit kapacitu vnímání hostů. Destinační marketing se snaží o to, aby zákazníkům byl komunikován a prodáván vhodný (zákazníkem požadovaný) produkt.

Účelným se destinační management stává v případě, že:

- zájmové skupiny chtějí kooperovat a místní obyvatelstvo přijímá destinaci,
- jedná se o jednotnou, komplexní nabídku,
- turistický produkt má potřebnou tržní kvalitu,

- destinace má dostatečné finance na marketingovou činnost,
- turistická, korporátní značka existuje a je schopna přitáhnout počáteční kapitál.

Pro efektivní management destinace je podle Pechlanera (2002, 19 s.) nutné upřesnit představy budoucího potenciálu regionu. Úkolem politiky cestovního ruchu by mělo být vytvoření podmínek pro možnost konkrétního založení destinačního managementu, který bude tvořen subjekty z oboru cestovního ruchu. Centrální organizace by se měla podílet na financování a organizaci kontrolního mechanismu k řízení jednotlivých destinací cestovního ruchu. Je také nutné si uvědomit, že konkurenceschopnost destinace je založena na existenci silných firem, které budou iniciovat vytvoření adekvátní nabídky produktů destinace. Důležitá je také problematika značky, která by zajistila důvěru a znalost destinace. Všechny zájmové skupiny v destinaci musí dojít ke koncenzu, že regionalizace může za určitých podmínek přinést vhodné know how, dále i optimalizaci nákladů. Uvedené nevylučuje místní charakter destinačního managementu.

Jsou také definovány základní elementy a funkce destinačního managementu a marketingu (Schmidt, 1999, 2 s.):

1. Základní obchodní systémy

Základní obchodní systémy se řídí možnostmi destinace a nabídka je řízena i z pohledu know-how tvořené prodejními partnery. Tento profesionální přístup vede k potlačení interní konkurence, k posílení jistoty standardu nabídky a vytvoření společného systému marketingové kontroly a oceňování.

2. Systém kooperačních sítí

Budování systému kooperačních sítí je založen na základě fungování centrální nabídkové, informační a rezervační databáze. Je tedy důležité založit profesionálně vedené partnerství tak, aby se destinace díky koncentraci, spolupráci se silnými partnery uplatnily na trhu.

3. Management značky

Zpracování fungujícího brandingů destinace je významný především z toho důvodu, že turista se díky značkám může lépe orientovat a jednoznačně identifikovat destinaci a její produkty. Jedná se o efektivní komunikační prostředek. Účastník cestovního ruchu získává jistotu, nabývá důvěry v destinaci tím, že značku zná a získává dobrou zkušenost. Stává se věrným hostem a je připraven na cenovou úroveň služeb poskytovaných v destinaci. Značka není jen vedlejším produktem marketingu, vzniká po určení kompetencí, obrazu destinace a nabídky.

4. Kvalitativní management

Snahou každého podnikatelského subjektu je docílit rozvoj a zajištění jednotného a co možná nejvyššího standardu kvality. Produkt cestovního ruchu je ve větší míře poskytován jako balíček služeb. Každá služba v něm pak musí být kvalitní, aby efekt z uspokojení potřeby účastníka cestovního ruchu byl pozitivní. Proto se destinační management a marketing zabývá regionálním řízením kvality. Snaží se o změnu koncepce kvality především v podnikatelsky orientovaných a profesionálních organizacích destinace.

5. Znalostní management

Znalost je Schmidtem (1999, 25 s.) definována jako soubor informací a zkušeností s řešením očekávatelných rozvojových a organizačních problémů a problémů s uplatněním se na trhu. Ke změně může dojít, je-li interní flexibilita a připravenost ke změně odpovídající dynamice trhu. Pro řízení destinace je nutné mít aktuální a systematicky zpracované informace o klíčových oblastech kvality a spokojenosti zákazníků, trhu a konkurenci a o všech důležitých poskytovatelích služeb působících na regionálním trhu.

6. Organizace destinačního managementu

Aby destinace mohla být profesionálně řízena, je nutné vytvořit samostatnou organizaci destinačního managementu. Co je cílem takové organizace, jaké

provádí aktivity, jak je financována analyzuje následující subkapitola.

2.4.5. Organizace destinačního managementu

Destinace jako samostatná podnikatelská jednotka musí být strategicky řízena, jak již bylo zmíněno v úvodu části Destinační management a marketing. Destinační management musí mít jednotné vedení, které je delegováno právě na organizace destinačního managementu.

Organizace destinačního managementu (jinak také Společná organizace turismu/Společnost destinačního managementu) je profesionální společností⁴, jejímž hlavním účelem je organizace a řízení v destinaci. Bývá podporována a financována nejsilnějšími partnery destinace.

Snahy této organizace by měly vést ke koordinaci a kooperaci v destinaci tak, aby byli spojováni relativně samostatní poskytovatelé služeb do jednoho celku. Tento celek (destinace) funguje jako jedna komplexní jednotka (podnikatelská jednotka), která je schopná konkurenční soutěže na trhu cestovního ruchu.

Podle Smidta (1999, 30 s.) pro fungování destinační organizace je nutný především region s odpovídající kvalitou potenciálu pro rozvoj cestovního ruchu, kde je dostatek subjektů se schopností propojení do síťových vazeb a vhodných pro spolupráci v oblasti řízení a prodeje. Často se stává, že jsou subjekty poskytovatelů služeb nekoordinované a neuspořádané. Proto je nutné najít "společnou píseň" a dirigenta (organizace destinačního managementu), který bude spojovat a motivovat všechny pro rozvoj významné poskytovatele služeb.

V destinaci nejde však jen o kooperaci mezi poskytovateli služeb. Organizace destinačního managementu organizuje kooperaci tzv. PPP - Public-Private-Partnership. Postulátem vedoucím k dlouhodobému rozvoji cestovního ruchu se pak stává partnerství, spolupráce a serióznost. (Holešinská, 2007, 22 s.)

⁴ Společností rozumíme z institucionálního pohledu právnickou osobu. Společnostmi jsou veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. (Obchodní zákoník – zákon č. 513/1991 Sb.)

Cílem takové organizace je především zjištění zájmů jednotlivých subjektů destinace, formulování společného zájmu destinace a formulování zásadní odpovědi na otázku: Co z toho bude mít destinace a co každý její prvek?

Organizace destinačního managementu by měla spojovat relativně samostatné poskytovatele služeb do jednoho celku, který by vystupoval jednotně a prodával by klíčové produkty destinace.

Na základě provedených výzkumů jsou kritickými faktory úspěchu aktivit organizace destinačního managementu (Steinecke, 1998, 10 s.):

- vysoká míra neochoty ke kooperaci,
- nedostatečná komunikace na všech rovinách,
- nedostatečné povědomí zájmových skupin v destinaci o pozitivních efektech cestovního ruchu,
- nedostatečné materiální a personální zabezpečení nabídky destinace,
- nezdravý patriotismus,
- nedostatečná úroveň služeb z hlediska kvality nabídky.

Vznik společnosti destinačního managementu je ale velmi dlouhodobý a náročný proces. Aby mohla organizace plnit vytýčené funkce, musí mít k dispozici poměrně rozsáhlé pravomoci (výběr a sestavování klíčových produktů, obchodní vztahy a partnerství, systémové řízení destinace). Tyto okolnosti nejsou v destinaci příliš kladně přijímány a nastává otázka, jak by tato společnost měla vzniknout, aby došlo ke koncentraci zainteresovaných subjektů již při jejím vzniku.

Otázkou „Jakými způsoby může být vytvořena destinace, resp. systém jeho řízení?“, tedy i organizace destinačního managementu se zabývá Palatková (2006, 20 s.). Možné jsou dva způsoby – shora dolů nebo zdola nahoru. Proces trvá několik let. Iniciátorem mohou být silné subjekty nebo skupiny z oblasti komerčních subjektů, ale i veřejnoprávní organizace cestovního ruchu.

Financování organizace destinačního managementu

Důležitou otázkou destinačního managementu je problematika financování. Většina organizací destinačního managementu využívá tzv. vícezdrojového financování. Do procesu řízení destinace se zapojuje množství rozličných partnerů, což s sebou přináší koncentraci zdrojů i finančních. (Holešinská, 2007, 68 s.)

Schéma č. 5: Zdroje pro financování organizace destinačního managementu



Zdroj: vlastní zpracování

Základním příjmem organizace destinačního managementu jsou členské příspěvky zakladatelů. Většinou je stanovena sazba pomocí přepočítání na počet obyvatel dané destinace, popř. z podílu na skutečně vybraných poplatcích indikovaných realizací cestovního ruchu na území obce (např. výběr poplatku za lázeňský/rekreační pobyt, z ubytovací kapacity apod.).

Pokud jsou spoluzakladateli podnikatelské subjekty, částka se určuje na základě velikosti obrátu. Často bývají určeny stálé (fixní) částky. Tyto prostředky slouží především k pokrytí provozních nákladů.

Dalšími možnými způsoby financování činností organizace destinačního managementu jsou příjmy z komerční činnosti destinační organizace, dary sponzorů či jiné příspěvky. Při existenci regionální značky, resp. regionálního značkového programu příspěvky destinační organizace tvoří i poplatky za licence značek, které mají právo využívat regionální subjekty. Z velké části jsou výdaje organizace destinačního managementu hrazeny z grantů a dotací. V současné době je možné využívat:

- Regionální operační programy
- Operační programy Přeshraniční spolupráce
- Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
- Operační program Životní prostředí
- Grantová schémata krajů atd.

2.4.6. Aktivity organizace destinačního managementu

Problémem v destinační organizaci je vymezit standardy aktivit, které jsou přisuzovány organizaci destinačního managementu.

Podle Bartla a Schmidta (1998, 10 s.) by organizace destinačního managementu měla působit v pěti hlavních oblastech:

- organizuje a koordinuje vertikální a horizontální kooperaci subjektů s cílem jednotného, flexibilního a trhem řízeného dynamického, konkurenceschopného celku,
- provádí benchmarking s cílem většího užítku pro klienta a zeštíhlení potřebných procesů,
- odpovídá za plnění základních funkcí řízení cestovního ruchu v destinaci,
- plní nabídkovou funkci,
- plní marketingovou funkci.

Kirařová (2003, 20 s.) mezi aktivity prováděné v rámci destinačního managementu a marketingu řadí:

- plánování územního rozvoje,
- vydávání povolení k vykonávání podnikatelské činnosti a provádění následné kontroly,
- regulace v oblasti životního prostředí, případně v jiných oblastech,
- podílí se na iniciativách různých asociací,
- činnosti v zájmu formování rozvoje cestovního ruchu,
- vytváření iniciativy při výchově představitelů státní správy a místních samospráv, podnikatelů i místních obyvatel k cestovnímu ruchu,
- operační řízení aktivit spojených s cestovním ruchem.

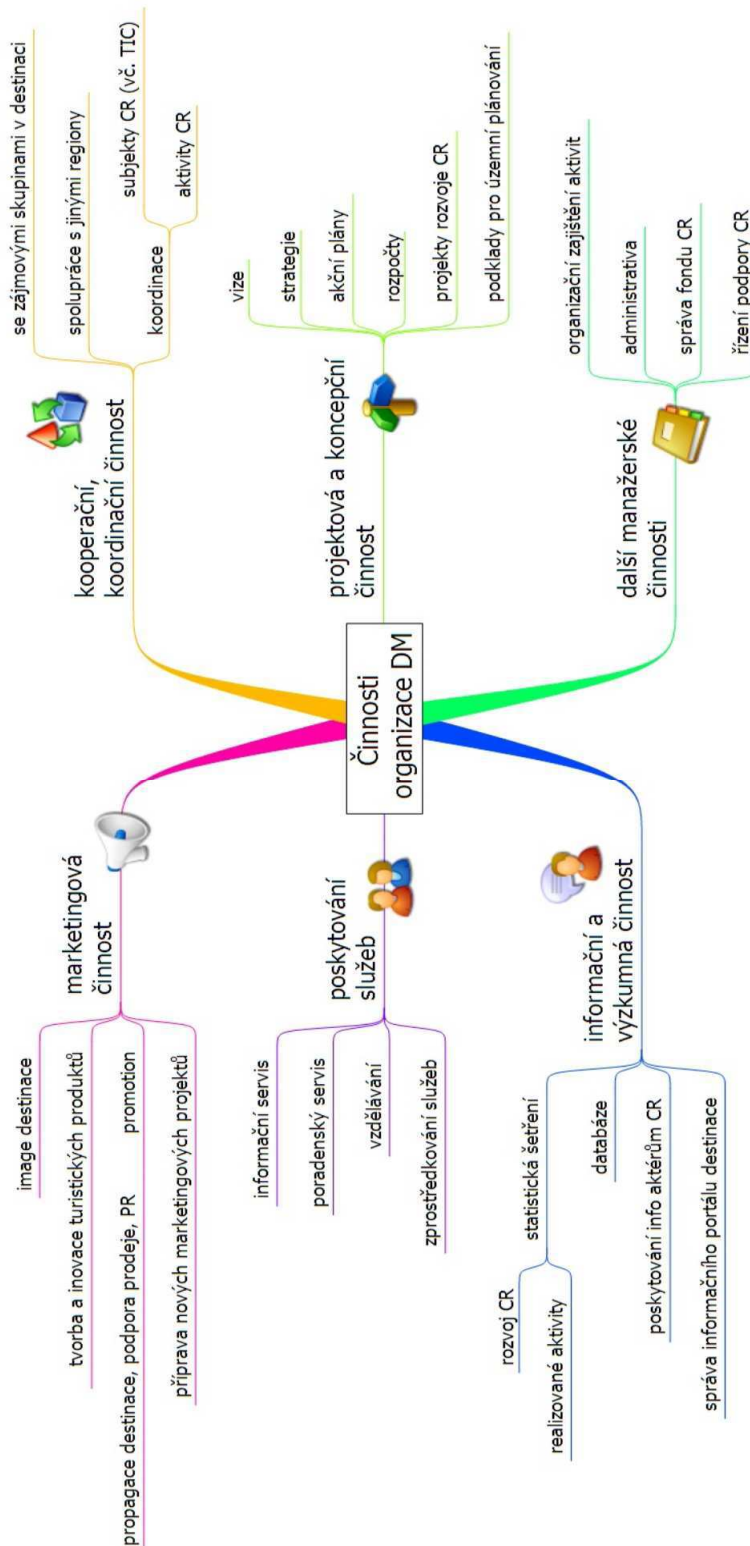
Bieger (2008, 101 s.) rozděluje aktivity organizací destinačního managementu (ODM) podle úrovně na; normativní, strategické a operativní. Na normativní úrovni je především nutné se zaměřit na upřesnění a definování filozofie managementu, podnikatelských cílů, politiky, kultury podnikání a

zajištění procesů v podnikání. Aby byla zajištěna stálá konkurenceschopnost, růst hodnoty podnikání, je nutné definovat strategii podniků i destinace jako celku, dále strategii týkající se oblasti obchodu, ale také strategii konkurenceschopnosti. Nejen management podniků, ale i destinace, by se měl na operativní úrovni snažit především o zajištění nabídky konkurenceschopných produktů, poskytování kvalitních služeb, finančních prostředků a používání odpovídajících nástrojů (např. i marketingových).

Jaké konkrétní aktivity by se tedy měly týkat organizace destinačního managementu?

Přehled aktivit organizace destinačního managementu zachycuje schéma č. 6, ve kterém jsou aktivity ODM rozděleny na kooperační a koordinační činnosti, projektové a koncepční činnosti, marketingové činnosti, informační a výzkumné činnosti, poskytování služeb a další manažerské činnosti tak, jak je uvádí Holešinská (2007, 27 s.).

Schéma č. 6: **Charakteristika činnosti organizace destinačního managementu**



Zdroj: Holešinská (2007, 27 s.)

Řada vzniklých destinačních společností v České republice se zaměřuje z velké části především na marketingovou činnost:

- budují a podporují image destinace,
- tvoří, iniciují a inovují kompletní turistické produkty,
- připravují a realizují promotion destinace - komunikační kampaň, podporu prodeje, public relations aktivity, podporují prodej na trhu cestovního ruchu,
- definují klíčové produktové balíčky pro touroperátory.

To však není jediným smyslem takové organizace. Organizace destinačního managementu by měla zajišťovat především kooperační a koordinační činnost. Pod tímto pojmem si můžeme představit:

- komunikaci a spolupráci se zainteresovanými partnery cestovního ruchu,
- udržování kontaktů s významnými institucemi,
- koordinaci subjektů a aktivit v oblasti cestovního ruchu,
- vyhledávání partnerů pro společné marketingové a rozvojové aktivity, spolupráce s regiony,
- spolupráce na tvorbě produktů cestovního ruchu,
- motivování a podpora aktérů cestovního ruchu ke spolupráci,
- koordinace turistických informačních center v destinaci.

Základem úspěšného řízení destinace je projektová a koncepční činnost organizace destinačního managementu. Jde především o vytváření vizí rozvoje, rozvojové strategie destinace (také marketingové a komunikační strategie). K zajištění těchto strategií je nutné vytvářet akční plány a stanovit rozpočet ke strategiím. Organizace destinačního managementu se ale také iniciativně zapojuje do zpracovávání a podávání projektů pro rozvoj cestovního ruchu v destinaci a podílí se na tvorbě podkladů pro územní plánování.

Organizace destinačního managementu, stejně jako každý jiný podnikatelský subjekt, potřebuje ke svému rozhodování informace širokého charakteru. Proto provádí výzkumnou (monitorovací) činnost. Jde o různá

statistická a marketingová šetření, sběr dat, tvorbu databází a její aktualizace. Destinace se dále zabývá hodnocením, monitorováním a zpětnou vazbou u realizovaných aktivit, sleduje rozvoj cestovního ruchu a jeho dopad na destinaci a stanovuje únosné zatížení území destinace pomocí indikátorů udržitelného rozvoje cestovního ruchu.

Tato data nejsou pouze pro vlastní potřebu, ale jednou z činností organizace destinačního managementu jsou také aktivity informační - informuje všechny aktéry cestovního ruchu, technicky a marketingově zabezpečuje a provozuje turistický informační portál destinace.

V literatuře bývají dále citovány tzv. další manažerské činnosti organizace destinačního managementu. Jde především o organizační zajišťování jednotlivých aktivit, ale také administrativní činnost, vytváření finančního fondu cestovního ruchu, resp. řízení podpory cestovního ruchu.

Kromě organizátora výše zmiňovaných činností vystupuje organizace destinačního managementu jako poskytovatel služeb. Jedná se o informační a poradenský servis, vzdělávání nebo zprostředkovatelské služby pro poskytovatele služeb cestovního ruchu v destinaci.

Informační a poradenský servis je vykonáván především pro podnikatele, investory, místní obyvatele. Vzdělávání by mělo být jednou ze základních funkcí dobře fungující destinační společnosti a jedná se především o předávání vědomostí nebo plánování a spoluorganizování školení a tréninků.

Na příkladu Sdružení cestovního ruchu Střední Morava jsou uvedeny klíčové činnosti této organizace⁵:

1. definování vize, zpracování a naplňování strategie rozvoje cestovního ruchu regionu v provázanosti na krajskou strategii,
2. koordinace cestovního ruchu v daném regionu - kooperace a spolupráce se subjekty působícími v oblasti cestovního ruchu,
3. koncepční řešení trvale udržitelného rozvoje cestovního ruchu,
4. zpracování koncepčních materiálů a projektů,
5. získávání prostředků z mimoregionálních zdrojů,
6. inicializace a koordinace investičních projektů a záměrů,
7. inicializace nových produktů cestovního ruchu,
8. rozvoj lidských zdrojů (poradenská, školicí a konzultační činnost),
9. zajištění certifikace kvality služeb,
10. zřízení a provozování informačního centra turistického regionu včetně provozování rezervačního systému,
11. doplňková činnost (obchodní činnost apod.),
12. aktualizace webové prezentace,
13. spolupráce na marketingových aktivitách regionu (příprava materiálů, prezentace, veletrhy, workshopy apod.),
14. zajištění, organizování famtripů a presstripů,
15. komunikace s médii,
16. zastupování destinace u centrálních orgánů i profesních sdružení
17. PR regionálního destinačního managementu (public relations),
18. příprava, koordinace (realizace) nadregionálních kulturních a společenských akcí,
19. vytváření filozofie informačně-navigačního systému, značení pěších tras, cyklotras, lyžařských tras přesahujících katastrální území obcí (monitoring, údržba a nové trasy),
20. spolupráce se subjektem zajišťujícím projekt Marketing cestovního ruchu v Olomouckém kraji Marketingovou agenturou, spolupráce na vytváření turistického portálu a při realizaci případných dalších projektů,
21. vytváření partnerství, výměna zkušeností apod.

2.5. Marketing destinace

Následující část je věnována analýze marketingové činnosti organizace destinačního managementu. Prezентuje proces tvorby marketingové koncepce destinace, která je základem úspěšného marketingového řízení destinace.

Vyjdeme z obecných definic marketingu a marketingového řízení.

Stehlík (2001, str. 7) chápe marketing jako „integrováný komplex činností, zaměřených na trh. Nejde o fragmentovaný soubor několika činností, ale jde o koordinovanou součinnost mnoha aktivit.

Kotler (2000, str. 4) definuje marketing jako „společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.“

Jiné pojetí uvádí (Horáková, 2000, str. 14), že marketing je „souborem metod, přístupů a činností umožňujících efektivně řešit problémy spojené s podnikatelskými aktivitami na trhu.“

Marketingová činnost je tedy jednou ze základních aktivit organizace destinačního managementu. Jak bylo zmíněno v části o aktivitách organizací destinačního managementu, snaží se především budovat a podporovat image destinace, tvořit, iniciovat a inovovat kompletní turistické produkty, připravovat a realizovat promotion destinace a definovat klíčové produktové balíčky pro touroperátory.

Definice marketingu destinace vychází z obecně platných definic marketingu. Marketing destinace je vymezen dvěma definicemi:

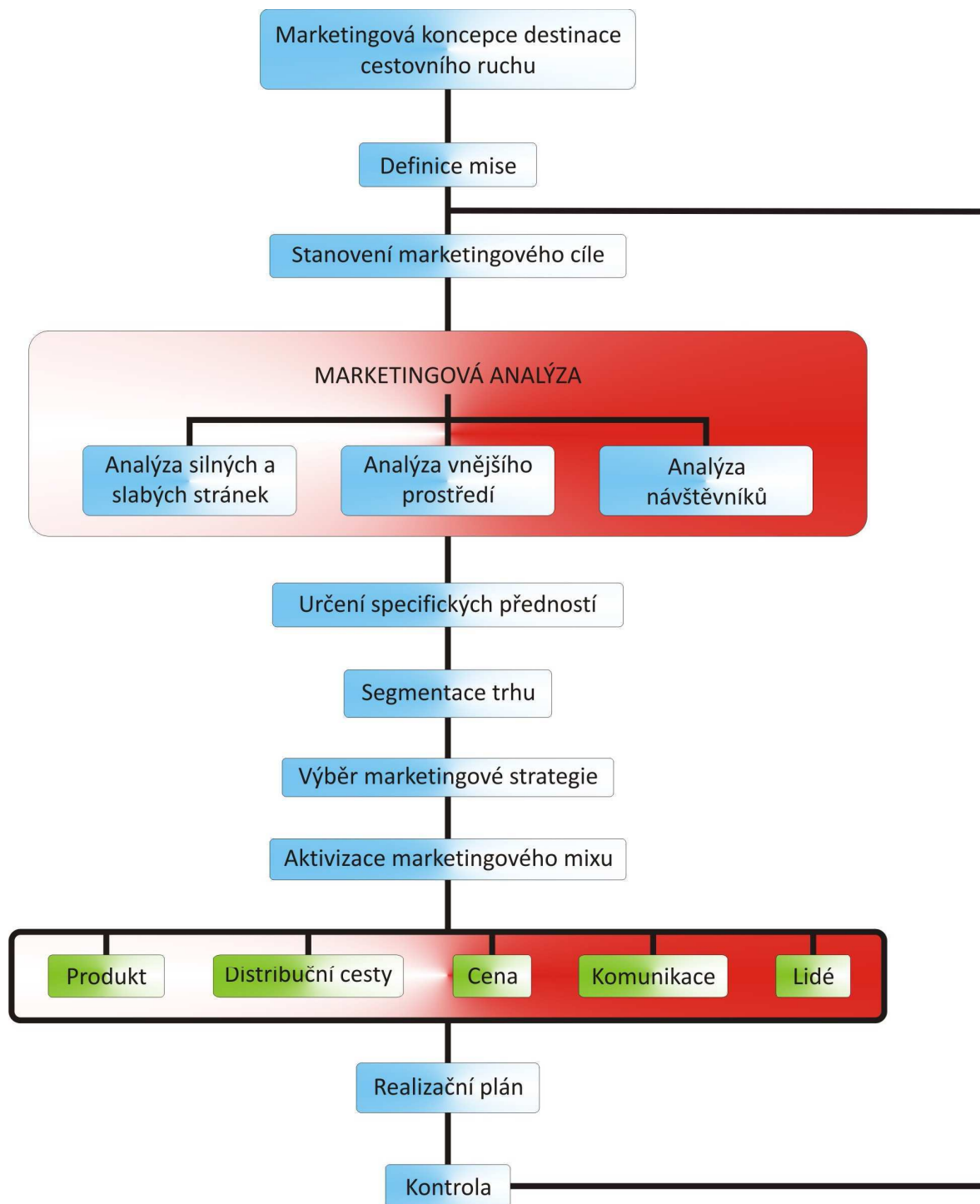
- marketing destinace jako filozofie řízení, stanovující umístění produktu na trh na základě spotřebitelské poptávky zjištěné výzkumem a předpověďmi s cílem realizace maximálního zisku,
- marketing jako řízený souhrn cílených aktivit vyvažujících cíle destinace s potřebami klientů.

Marketing destinace Morrison (1995, 60 s.) definuje jako „plynulý proces plánování, zkoumání, naplňování, kontroly a vyhodnocování činností potřebných k zajištění jak zákaznických potřeb a požadavků, tak i cílů

organizace. K dosažení největší účinnosti vyžaduje marketing úsilí každého jednotlivce a jeho účinnost se dále může zvýšit či snížit činností dalších komplementárních organizací“.

Jak z vymezení vyplývá, je nutné zainteresovat subjekty cestovního ruchu v destinaci do těchto aktivit. Základním předpokladem úspěšnosti destinace na trhu se pak stává společné zpracování, akceptace a aplikace reálné marketingové koncepce. (Királová, 2003, 30 s.) Následující schéma č. 7 ukazuje postup vypracování takové koncepce pro destinaci.

Schéma č. 7: Marketingová koncepce destinace



Zdroj: Kiraľová (2003, 30 s.)

Schéma mj. poukazuje na fakt, že koncepce marketingu destinace se ve svých principech příliš neliší od koncepce managementu destinace. Marketing destinace je pak podle Palatkové (2006, 76 s.) nazýván marketingové řízení destinace. Hesková (2006, 152 s.) uvádí, že moderní řízení destinací nemůže existovat bez aplikace marketingového managementu. Rozvojová spolupráce v rámci destinace je pak úzce spjata s jeho využitím a naopak úspěšná realizace marketingového managementu závisí na fungující organizační struktuře – destinačním managementu (organizaci).

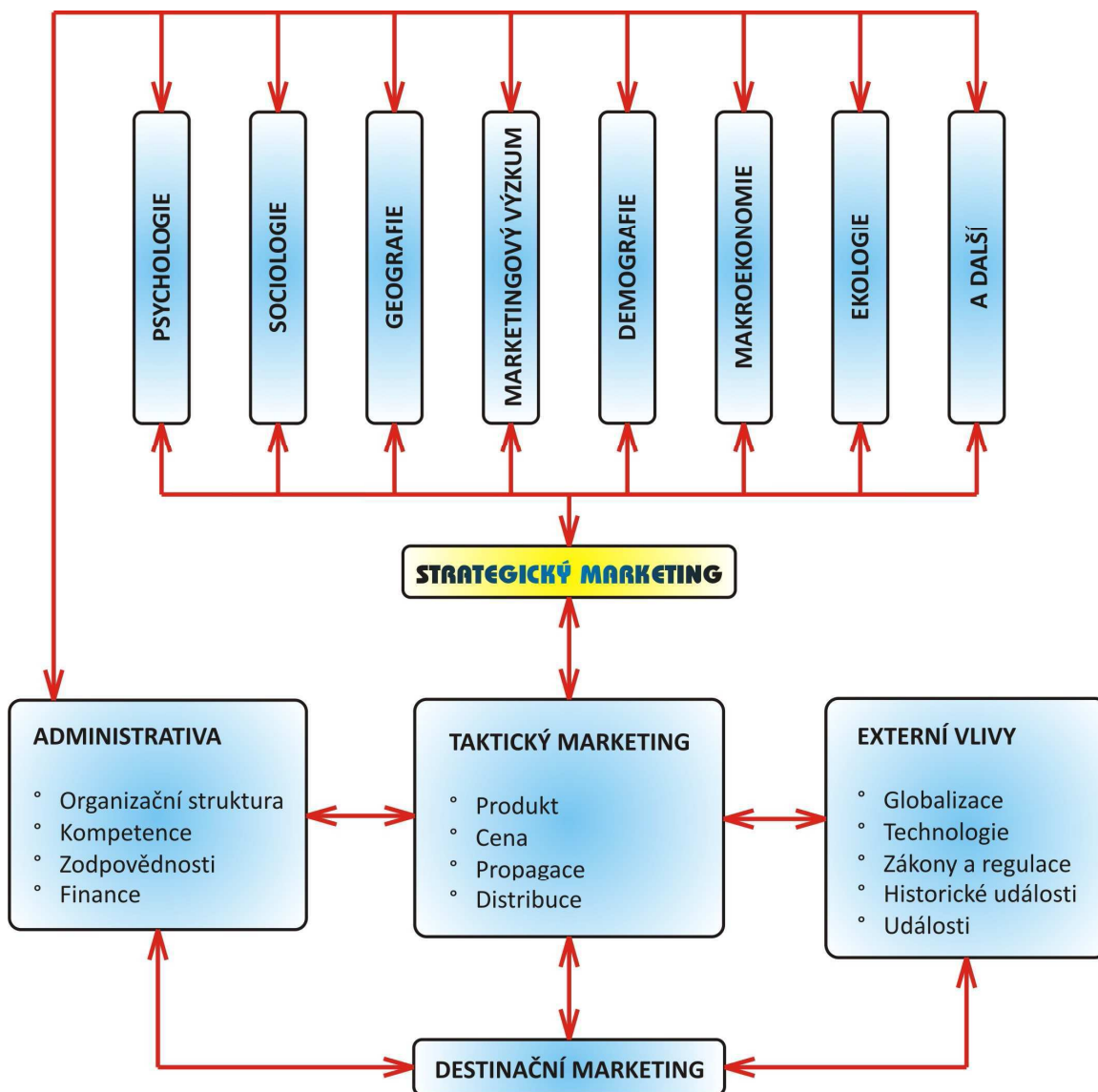
Marketingový proces byl popsán také v publikaci Palatkové (2007, str. 143) pěti body:

1. analýza (analysis)
2. stanovení cílů (objectives)
3. formulace strategie (strategies)
4. formulace taktiky (tactics)
5. kontrolní proces (controls)

Toto pojetí se příliš neliší od předešlého schématu č. 7, naplnění těchto kroků je tedy velmi podobné.

Multidisciplinární charakter marketingového řízení destinace zachycuje schéma č. 8.

Schéma č. 8 **Multidisciplinární charakter marketingového řízení destinace**



Zdroj: Mazanec (1998, 68 s.)

Na principy marketingového řízení uvedené ve schématu, navazuje Palatková (2006, 79 s.), která marketingové řízení rozděluje do tří rovin, a to rovinu strategickou, taktickou a administrativní. Ve strategickém marketingu destinace se zabývá formulací vize destinace, životním cyklem produktu, segmentací cílového trhu, motivací v marketingu destinace, identifikací tržních příležitostí destinace, umisťováním destinace na trhu cestovního ruchu, brandingem

destinace a vytvářením image.

Taktický marketing destinace spojuje s tvorbou marketingového mixu, který rozšiřuje marketingové nástroje politika a veřejné mínění, tvorbu paketů, programování, lidi a partnerství. Poslední část, tzv. administrativní marketing, znamená tvorbu marketingových plánů, resp. proces marketingového plánování, včetně kontroly, hodnocení a měření marketingového plánu.

Model tvorby marketingové koncepce Kirašové (2004, 30 s.) se v mnoha ohledech shoduje s popisem marketingového řízení dle Palatkové (2006, 79 s.). Společné je především využití nástrojů marketingového mixu destinace, které je pro marketingové řízení destinace stěžejním.

2.5.1. Význam nástrojů marketingového mixu destinace

Marketingový mix je dle Kotlera (1984, 309 s.) definován jako „směs kontrolovatelných marketingových proměnných, kterou firma využívá k provádění hledaných úrovní prodeje na cílovém trhu“.

Klasický marketingový mix tvoří produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace. V cestovním ruchu je pro realizaci marketingové strategie využíván rozšířený marketingový mix (viz předchozí text). Destinační organizace jako podnikatelský subjekt realizující navrženou strategii využívá pro její realizaci marketingové nástroje.

Problémem je, že marketingové nástroje jsou v mnohých případech využívány pouze jednotlivými podniky sdruženými v destinační organizaci. Uvedená decentralizace v tomto případě vede k nízké efektivitě realizace přijaté marketingové strategie (např. v komunikaci ke slabému, rozptýlenému image, které nemusí být v souladu se strategií positioningu celkové destinace, nejednotného brandingů destinace, což může vést k prodeji produktů pod cenou a k snížení celkové prodejnosti produktů). Pro zvýšení efektivity destinačního marketingového managementu je nutné navržení marketingové strategie, která by byla všemi akceptovaná. (Bieger, 2008, 193 s.)

Jednotlivé nástroje marketingového mixu jsou pak interpretovány různými

autory. Následující tabulka č. 2 uvádí přehled členění marketingového mixu podle jednotlivých autorů (Bieger 2008, 193 s.)

Tabulka č. 2 **Nástroje marketingového mixu v organizaci destinačního managementu**

Autor, Rok	Nástroj	Nástroj	Nástroj	Nástroj
Kotler, 1998	Produkt	Cena	Distribuce	Promotion
Gutenberg, 1976	Tvorba produktu	Cenová politika	Odbytová metoda	Reklama
Meffert, 1980	Politika produktu a sortimentu	Politika kontrahace	Distribuční politika	Komunikační politika
Belz, 1993	Uvedení na trh	Tvorba ceny	Distribuce	Zpracování trhu

Zdroj: Bieger (2008, 192 s.)

Pro potřeby disertační práce bude vycházeno ze základního marketingového mixu „4P“ podle Kotlera (1998, 309 s.): produkt (product), distribuce (place), cena (price), marketingová komunikace (promotion).

Plánování produktu

Pro stanovení optimálního produktového portfolia a formulování strategie budou využity: Model BCG (Boston Consulting Group) a model GE (General Electric). Pro stanovení návrhu strategie bude dále využito komplexu metod strategické marketingové analýzy pro hodnocení potenciálu nabídky destinace a jako nástroj analýzy konkurence a jako odpověď na činnost konkurence.

Na tomto místě je nutné upozornit, že může docházet k paradoxnímu jevu, že jedním ze specifických rysů cestovního ruchu je jeho „schopnost“ znehodnotit svůj vlastní kapitál vlastními podnikatelskými aktivitami, např. v souvislosti s absencí regulace rozvoje cestovního ruchu.

V zájmu eliminace uvedeného efektu využívá sdružení (organizace) destinačního managementu k určování budoucího rozvoje cestovního ruchu v destinaci vybrané modely.

- **Model životního cyklu destinace** – aby byla destinace na trhu úspěšná, mělo by mít sdružení vyvážené, „zdravé“ produktové portfolio. Jde o vyvážené zastoupení produktů v jednotlivých segmentech matice, nebo-li existenci produktů v každé fázi životního cyklu. (Pásková, 2002, 71 s.)
- **Model konkurenční schopnosti destinace** (Ritchie, 2000, 2 s.) – jedná se o soubor regulací, pravidel, směrnic, nařízení, rozvojových a komunikačních cílů a strategií, poskytujících rámec nejen pro přijímání kolektivních a individuálních rozhodnutí, které přímo ovlivňují rozvoj cestovního ruchu, ale i pro každodenní aktivity, které jsou uskutečňovány v destinaci, tj. v rámci politiky cestovního ruchu.
- **Model integrovaného managementu kvality** (Go, 2000, 80 s.) – cílem je zvýšení kvality cestovního ruchu v destinaci na základě dosažení jeho udržitelného rozvoje.
- **Model širokého kontextu** (Weaver, 2000, 218 s.) – podle modelu existují čtyři scénáře rozvoje cestovního ruchu v destinaci: nahodilý - alternativní cestovní ruch, neudržitelný - masový cestovní ruch, záměrný - alternativní cestovní ruch a udržitelný cestovní ruch.
- **Model rozvojového spektra destinace** (Prideaux, 2000, 232 s.) – uvažuje se čtyřmi fázemi rozvoje cestovního ruchu v destinaci: a to na místní, regionální, národní a mezinárodní úrovni.

Tvorba nového produktu/produktové řady

Tvorba nového produktu/produktové řady vychází z výsledků analýzy možností destinace, potřeb a požadavků segmentů trhu a finanční náročnosti zavedení nového produktu/produktové řady na trh. V této souvislosti sdružení destinace cestovního ruchu posuzuje ekonomickou náročnost, sociální kompatibilitu,

fyzickou atraktivnost, komplementaritu a prodejnost nového produktu/produktové řady v rámci produktového mixu. Mělo by se pro ni rozhodnout v případě, kdy na trhu existuje určitá skupina klientů, která má o produkty zájem. Dále musí splňovat podmínky kladené na cílový segment, potom je možné očekávat, že o tento nový produkt/produktovou řadu projeví zájem některé další segmenty na trhu.

Nový produkt/produktová řada musí zapadat do celkového konceptu (např. image) destinace a měla by doplňovat existující produktový mix (Kirařová, 2003, 101 s.).

Komunikační politika

Nejedná se jen o podávání informací, ale i využití prostředků k oboustrannému procesu přenosu mínění a nápadů. Turistická organizace by měla dávat dohromady koalici poptávajících segmentů (zákazníků, zaměstnanců, obyvatelstva, státu atd.). Obsahem komunikace je produktové portfolio, které organizace destinačního managementu přímo nebo nepřímo nabízí cílovým skupinám zákazníků. Pro nepřímé formy komunikace jsou využívány různá komunikační média (TV, rozhlas) a další nástroje public relations, reklama a podpora prodeje.

Reklama

Reklama jako nástroj komunikace destinace s cílovými segmenty je nezastupitelným nástrojem tzv. klasického marketingu. Pro komunikaci jsou využívány různá komunikační média a modely.

Reklamní model se zaměřuje na příjemce s cílem podpořit zapamatování produktu při koupi. Nástrojem je časté opakování a zdůrazňování předností produktů destinace, proto aby destinace zvýšila svou známost.

Model argumentace je založen na nákupním rozhodnutí v případě naléhavé potřeby spotřebitele. Jde o racionální typ spotřebitelů, proto je nutné reklamním sdělením informovat pomocí nejrůznějších prostředků (brožury, CD-romy, video, inzeráty).

Motivační model, jak již z názvu vyplývá, je založen na kupním rozhodování vhodně motivovaného zákazníka, ve správně motivovaném prostředí (správné náladě, životním stylu). Výsledkem implementace modelu má opět za cíl podpořit image destinace např. pomocí inzerátů, plakátů. (Fellegiová, 2007)

Události a zážitky

Uvedený nástroj patří do souboru moderních marketingových komunikačních prostředků, které jsou účinné v oblastech saturovaných trhů. Jeho zařazením do marketingového komunikačního mixu můžeme lépe reagovat na hledání specifických forem „přidané hodnoty“ pro zákazníky.

Snaha stát se součástí výjimečného a osobitně se dotýkajícího okamžiku v životě spotřebitele, prostřednictvím propojení značky s významnou událostí, může rozšířit a prohloubit vztah podnikatelských subjektů a cílového trhu (Kotler, Keller 2007, s. 630). Nové přístupy vedou k tvorbě jedinečného vnitřního prostředí (např. hotelu, prodejny) a nabídky zboží, která profituje z příjemné atmosféry. Atmosféra je „zabalené prostředí“, které může zesilovat rozhodnutí o koupi. Tuto skutečnost dokládají příklady franschisových konceptů (hotelů, rychlého stravování, obchodních jednotek apod.), kde je právě jedním z rozhodujících faktorů návštěvy příjemná a originální atmosféra.

Plánování událostí a zážitků (events and experiences) v rámci komunikační strategie může být směřováno na různé oblasti cílů (Kotler, Keller, 2007, s. 630). Zpravidla jsou cíle zaměřeny na:

- specifický cílový segment s akceptací jejich hodnot, kdy událost je volena na základě postoje segmentu k produktu – značce, konzumaci apod.,
- zvýšení povědomí o produktu různými formami, např. sponzoringem zaměřeného na zvyšování image. Výběr sponzorovaných akcí je koordinován s aktivitami public relations. Sponzorské aktivity mohou mít nejrůznější podobu. Sponzorskými akcemi nejsou pouze klasické oblasti sponzoringu (sport, kultura), mohou to být i vědecké semináře, summity, podpora lokálních tradic jako součást nabídky cestovní ruchu destinace

apod.,

- zvyšování image firmy pomocí sponzoringu do veřejně prospěšné oblasti (sociální marketing, social response marketing), sounáležitost s komunitami v destinaci,
- vytváření nových zážitků a působení na pozitivní emoce, např. v souvislosti s elektronickými médii při promotion destinace (využití virálního marketingu, forem e-marketingu),
- akce soutěžního charakteru propojené do různých aktivit destinace.

Po stanovení cíle pro události a zážitky následuje návrh programu pro událost, vč. návrhu na měření komunikační úspěšnosti. Je nutné připomenout, že smyslem událostí a zážitků v komunikačním mixu primárně není organizace a investice do zábavného představení, show, ale jde o komunikaci značky, poselství, posilování povědomí o značce, destinaci.

Při použití nástroje je nutné respektovat určitá pravidla: účastníci se musí shodovat, nebo co nejvíce přibližovat cílovému tržnímu segmentu, koncepce akce je pozitivně, optimisticky laděna, akce by měla mít unikátní charakter, vždy připomíná charakteristické znaky firmy (logo, značku, osobnosti, události).

Event management a marketing je oborem, jehož předmětem je organizování akcí a událostí. Stejně tak jako přímý marketing, najde i event marketing uplatnění napříč nástroji marketingové komunikace. Značné uplatnění nachází event marketing v oblasti public relations. Organizování jednotlivých akcí se skládá z: kreativní části (koncepte, scénáře akce), produkční části (příprava, organizace, likvidace, vyhodnocení). **Základem organizace akce** je: plánování a řízení projektu, aplikace praktických zkušeností z předchozích akcí, vyhodnocení a přínosy akce, předvídatost, důslednost a smysl pro detail. Destinační organizace může event marketing využít v nejrůznějších podobách: např. pro neformální setkání s novináři, akce pro fotoreportéry, zvláštní prezentace, firemní setkání, slavností otevření nových destinací cestovního ruchu, putovní akce, folklórní akce, uvedení nového produktu na trh, výstavy, charitativní akce, sponzoring, veřejné akce, soutěže, organizace seminářů, tréninků.

Zážitky a události jsou atraktivním dynamickým marketingovým nástrojem, který pro svůj nekonvenční charakter má velký potenciál v komunikačních strategiích. Jeho síla je v možnosti diferencovat podnikatelský subjekt, produkty, značky v myslích zákazníků. K přípravě programu mohou být využívány relativně nové formy marketingu (event marketing, virální marketing, guerilla marketing, product placement, formy e-marketingu). Cíle jsou spojeny s oblastí zábavy, neformální atmosféry, zdůrazněním nového produktu, společenskými konvencemi (plesy, večírky), tiskovými konferencemi, vizuálními efekty (ohňostroje), zavedením nového výrobku (výrobní řady), upevněním vztahů, přítomností speciálního hosta, interaktivní prezentací.

Podpora prodeje

Podpora prodeje je primárně určena k tomu, aby stimulovala podněty ke koupi. Reaguje na změny podmínek na trhu a má taktický charakter. (Királová, 2003, 140 s.) Podpora prodeje pouze částečně podporuje image, zato mnohem více podporuje známost destinace společně s public relations. Sdružení destinační organizace je jakýmsi katalyzátorem a koordinátorem pro akce podpory prodeje. Podpora prodeje je realizována prostřednictvím koordinace akcí s partnery, plánování, organizace a zajištění balíčku služeb pro účastníky (stánek, místo na prospekty a další), nábor partnerů. Dalšími nástroji tohoto prvku marketingového mixu jsou vouchery, kupony se slevou, prémie, podpora prodeje produktů pomocí různých dodatkových benefitů atd.

Public relations

Public relations – vztahy s veřejností – tvoří dle Királové (2003, 126 s.) dvě oblasti činností:

- činnosti odrážející zpětně vnější vlivy (reactive part),
- prognostické (proactive sector).

Komunikace s veřejností nemá jen marketingovou funkci, ale jde také o komunikaci se všemi zájmovými skupinami. Pro adresnou komunikaci jsou

zájmové skupiny segmentovány např. :

- partneři - informační letáky, orientační akce,
- hosté - dny otevřených dveří, noviny pro zákazníky/stálé hosty,
- média - zasílání zpráv, tiskové konference, osobní kontakty, tiskové cesty,
- zaměstnanci/obyvatelé místa - veřejné večery, zaměstnanecký časopis, pravidelný koutek v novinách. (Bieger, 2008, 197 s.)

Osobní prodej

Osobní prodej v produktech cestovního ruchu má nezastupitelnou funkci. O úspěchu realizace prodeje rozhoduje především kvalifikovaný, přátelský personál, dostatečně informovaný o nabídce, ovládající profesionální pravidla prodeje. (Bieger, 2008, 198 s.). Kvalifikovaný personál tzv. první linie je stále slabým místem pracovních pozic v cestovním ruchu.

Distribuce

Distribuční kanál je každý organizovaný a obslužný systém, který je vybudován a užíván k tomu, aby se dosáhlo vhodného prodejního místa, které usnadní přístup ke konzumentovi. Cílem je získat interaktivní kontakt se zákazníky a zároveň zvýšit prodejnost produktu. S rozvojem nových technologií se rozšiřují technické možnosti pro širší spektrum distribučních nástrojů.

Mezi nové technologie patří například GDS (global distributing system) a e-commerce. V distribuční politice se úspěšně prosazuje i standardizace a přiblížení konečnému zákazníkovi. Jde o směr vývoje od e-informací, přes e-commerce (rezervace) k e-businessu (integrace obchodních procesů), až k rozvoji nových modelů prodeje (Fellegiová, 2007).

Pro turistickou destinační organizaci v této souvislosti vznikají následující úkoly v rámci distribuční politiky:

- zajištění napojení na světové rezervační systémy, podniky vlastní rezervační centrály,
- aktivní prodej balíčků a nabídek partnerů v místě, především CK, databáze marketingových informací a přímý prodej.

Cena

Cena není jen odrazem nákladů nebo výsledkem hry marketingových sil, ale stává se také nástrojem strategického positioningu. Je psychologickým signálem pro kupujícího o vlastnostech produktu a jeho zařazení v oblasti konkurence. Organizace destinačního managementu mají na cenu jen omezený vliv.

Jedná se o vliv:

- přímý – v podobě daní, poplatků, lázeňských tax jako část ceny, obstarání rezervací, ceny za služby turistické organizace (animační, vstupy apod.),
- nepřímý - doporučení cenové politiky/kodex cenového chování. (Bieger, 2008, 217 s.), dále prostřednictvím destinačního branding.

Rozšíření marketingového mixu o další nástroje

Odborná literatura se v rozšiřování marketingového mixu o další nástroje někdy výrazně liší. Kiraľová (2003, 141 s.) mix rozšířila pouze o jedno tzv. P – people, tedy nástroj – lidé. Jejich vzájemnou interakci vidí nejen mezi návštěvníky a poskytovateli služeb, ale i mezi návštěvníky a místními obyvateli, tzv. hostitelskou komunitou.

Middleton (1988, 125 s.) rozšířil základní marketingový mix čtyř P o další tři, z nichž jedno je shodné s vyjádřením Kiraľové – people (lidé), dále physical evidence (fyzické charakteristiky) a process (proces), což označuje interakci při poskytování služeb klientovi.

Morrison (1995, 225 s.) a Kotler (2000, 113 – 115 s.) však marketingový mix rozšiřují o dalších šest „P“ – politics (politika), public opinion (veřejné mínění), programming (programování), packaging (tvorba balíčků), people (lidé), partnerství (partnership). Tohoto rozšíření bude využito i v této práci jako teoretického základu.

Politika

Politika je vnějším faktorem, který může velmi výrazně působit na strategii pronikání destinace na trh cestovního směru. Palatková (2006, 134 s.) uvádí dva směry tohoto vlivu:

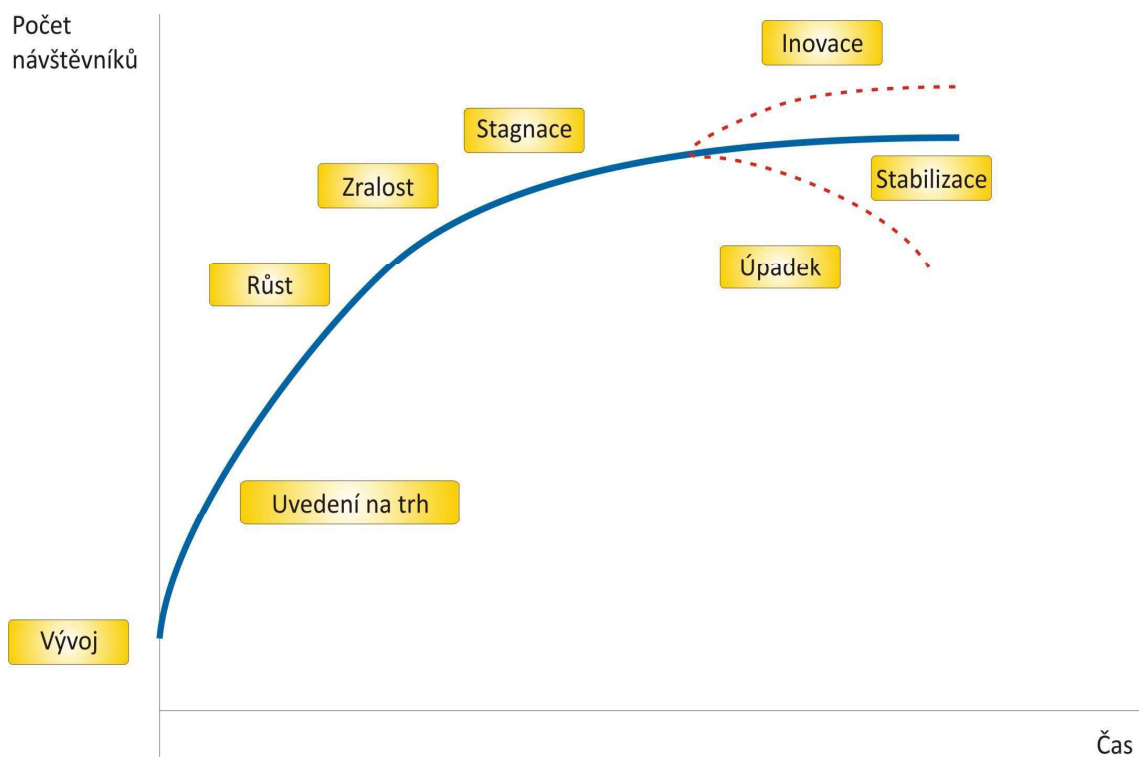
- uvnitř destinace – politická rozhodnutí ovlivňují prostředí organizace destinačního managementu, její systém řízení, ale i podnikatelské subjekty v destinaci,
- vně destinace – různá regulační opatření jako překážka/podpora prodeje destinace.

Takto chápaná politika jako nástroj marketingového mixu by se však, mohla řadit spíše k vnějšmu/vnitřnímu prostředí organizace destinačního managementu. Organizace je může jen velmi těžko ovlivnit, patří do oblasti lobbingu, který je odbornou literaturou řazen k nástrojům marketingové komunikace (public relations). Proto pojetí politiky lze vidět spíše v utváření politiky cestovního ruchu tak, jak bylo uvedeno v části zabývající se touto problematikou – „Politika cestovního ruchu“.

Veřejné mínění

Tento nástroj marketingového mixu má obdobně silný vliv na management a marketing destinace jako politická opatření. Podle Palatkové (2006, 134 s.) úzce souvisí s image a „módností“ destinace a s fázemi životních cyklů produktů destinace, resp. destinace samotné (viz schéma č. 9).

Schéma č. 9 Životní cyklus destinace



Zdroj: Butler (1980, 7 s.)

Vnímání destinace je ovlivnitelné a je nutné se zaměřit na jeho formování. Lze vycházet z obecných charakteristik chování spotřebitele, z nových trendů, ze segmentace a jiných nástrojů managementu, které jsou organizaci destinačního managementu přístupné. Podobně jako nástroj „Politika“ najdeme oblast veřejného mínění zahrnutou v jedné z částí komunikačního mixu (public relations v souvislosti s oblastí publicity).

Tvorba balíčků

Balíček služeb v sobě zahrnuje různé služby navzájem se doplňující, proto tvorba balíčku představuje sestavení vzájemně se doplňujících služeb do komplexní nabídky. Většinou bývá uváděna jednotná cena za celý balíček. Podle Heskové (2006, 147 s.) by mělo být zohledněno individuální přání zákazníka na vybraných segmentech trhu. Za hlavní účel tvorby balíčků považuje zmírňování výkyvů v nabídce a poptávce po službách. Při tvorbě balíčku služeb pracujeme s psychologickými faktory např. v tvorbě ceny.

Programování

Podle Palatkové (2006, 134 s.) je programování „určitým rozšířením produktu ve smyslu propojení a kombinace řady služeb s orientací na potřeby klientů a při využití specializovaných činností, programů nebo událostí, které zvyšují objem prodeje“.

Morrison (1999, 105 s.) chápe programování jako časově a místně propojenou nabídku s tím, že jde především o vytvoření souvislé nabídky kulturních a sportovních akcí v destinaci. Toto chápání však již není vnímáno v dnešním kontextu programování.

Cíle programování uvedla Hesková (2006, 147 s.). Řadí mezi ně eliminaci působení faktoru času a místa, zlepšování rentability poskytovaných služeb, využívání segmentační strategie a iniciaci kooperace subjektů v destinaci.

Literatura také uvádí výhody programování a tvorby balíčků z pohledu zákazníka a organizátora. Z pohledu zákazníka jde především o větší pohodlí, větší hospodárnost, možnost plánovat prostředky na cesty, bezpodmínečné zajištění trvalé kvality, uspokojování specializovaných zájmů, nová dimenze cestování a stravování mimo dům.

Na straně organizátorů se jedná o následující výhody (Fellegiová, 2007):

- zvyšování poptávky v mimosezóně,
- zvýšení přitažlivosti pro specifické cílové trhy,
- atraktivnost pro nové cílové trhy,
- snazší předpověď vývoje podnikání a zlepšení efektivity,
- využívání komplementárních zařízení, atraktivit a společenských událostí,
- možnost flexibilního využití nových tržních trendů,
- stimulace opakovaného a častějšího využívání,
- zvýšení tržby na jednoho zákazníka a prodloužení délky pobytu,
- vztahy s veřejností a hodnota publicity jednotlivých packagů,
- rostoucí spokojenost zákazníka.

Lidé

Cestovní ruch je odvětví postavené na osobním poskytování služeb, na mezilidském kontaktu. Právě „osobní“ charakter služeb výrazně může ovlivnit celkový dojem zákazníka na spotřebu produktů cestovního ruchu jako balíčku služeb.

Podle Bennetta (1996, 451 s.) začíná zajištění kvality na úrovni managementu destinační společnosti a přenáší se až k pracovníkům, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty, takže filozofie poskytnutí kvalitní služby musí zasáhnout každého, kdo se podílí na jejím poskytnutí nebo přípravě.

Odborná literatura často v souvislosti s tímto marketingovým nástrojem uvádí místní obyvatelstvo (resp. celou oblast zájmové veřejnosti). Např. Kiraľová (2003, 141 s.) konstatuje, že je nutné klást určité požadavky na chování nejen u zaměstnanců subjektů cestovního ruchu, ale i na chování místní komunity.

V destinaci dochází nejen k interakci návštěvníků s poskytovateli služeb, ale také právě s hostitelskou komunitou. Místní obyvatelé s návštěvníky destinace sdílejí infrastrukturu destinace, sociální kontakty apod. Proto by organizace destinačního managementu měla brát v úvahu jejich požadavky, připomínky a především je vychovávat k vytvoření pozitivního vztahu k přijíždějícím návštěvníkům, resp. rozvoji cestovního ruchu v destinaci.

Partnerství

Kooperace v rámci destinace byla význačnou problematikou v pochopení organizace destinačního managementu (In část Kooperace a destinační management). Partnerství subjektů v destinaci je podle Palatkové (2006, 135 s.), pro průnik destinace na mezinárodní trh cestovního ruchu, nezbytné.

2.5.2. Branding destinace

„Když rozdělíme firmu, vezměte si všechny budovy a já si nechám značky. Jsem si jist, že budu úspěšnější než vy.“ (John Stuart, dřívější prezident firmy Quaker Oats).

Politika značky

Politika značky označovaná jako „branding“ představuje samostatný speciální úkol marketingu, který zajišťuje významným způsobem podporu, zvýšení prodeje a prosazení produktu na trhu. Značku lze v rámci komunikační strategie považovat za důležitou komponentu, která prochází všemi prvky marketingového mixu a je jednotícím a zastřešujícím prvkem všech marketingových aktivit.

Značky utvářejí a podporují identitu destinace jako samostatné konkurenceschopné jednotky. Pokud je proces budování a implementace značky úspěšný, stává se značka skutečnou hodnotou a nejvýznamnějším prvkem komunikační strategie. Budování značky a politika značky nejsou ani jednoduchou a levnou, ani krátkodobou záležitostí.

Značka destinace spojuje hmatatelné a nehmátatelné hodnoty destinace, zážitky a přísliby pro klienta. (Palatková, 2006, 112 s.)

Přínosy značky destinace pro klienta a pro destinaci samotnou lze shrnout do následujících bodů (Bartl – Schmidt, 1998, 103 s.).

- Značka šetří klientovi čas, usnadňuje mu orientaci v nabídce destinací a jejich produktech. Zkracuje rozhodovací proces a působí silně ve prospěch destinací s rozvinutou a promyšlenou politikou značky.
- Značka vyjadřuje pomocí barev a tvarů podstatu produktu destinace a signalizuje klientům, kteří se se značkou setkávají poprvé, základní informaci o destinaci. Hledisko informování o produktu splňují některé značky lépe, jiné hůře. To však nemusí být v zásadě na závadu pro objem prodeje.
- Značky jsou miniatury (symboly) ztělesňující řadu informací. Měly by

odpovídat tomu, co od nich klienti očekávají (pokud danou destinaci znají) nebo tomu, jak se chce destinace profilovat z hlediska těžiště její nabídky.

- Používání značky napomáhá přenosu informací o základních kvalitách produktu.
- Znalost značky snižuje pro klienta riziko a případnou nespokojenost s koupí, proto lze značku považovat za vyjádření kvality a výraz konkurenceschopnosti destinace.
- Klient si vybírá většinou značky, které zná z vlastní zkušenosti, nebo z doporučení, i když, objektivně vzato, se na první pohled neliší kvalita nabídky „značkové“ a „neznačkové“ destinace.
- Klient je ochoten za značkový produkt zaplatit více než za neznačkový.
- Značka znamená daleko účinnější nasazení a využití marketingového rozpočtu.

Pro úspěšnou politiku značky je nutné splnit souhrn definovaných podmínek (Palatková, 2006, 112 s.):

- komunikace musí odpovídat obrazu produktu destinace a prezentovat výhody věrohodným způsobem,
- pro propojení značek na místní, regionální a národní úrovni je využíváno konceptu rodinných značek. Příspěvek regionů a turistických destinací k budování a prosazování značky, která je zastřešuje, je ve vlastní profilaci nabídek, které korespondují s formou zastřešující značky,
- vzájemná důvěra jako základ komunikační strategie.

Značku destinace v širším pojetí je vhodnější označit jako „portfolio značky“, jehož trvalejší a stálější součástí je logo a druhou součástí je komunikační mix, tedy tvorba vizuální identity (např. filmy, reklamní šoty, prospekty, internetové stránky). Celé portfolio musí být vytvořeno s cílem posilovat jednotný image destinace. Cílem je aby jednotlivé součásti do sebe dokonale zapadaly. Reklamní část je mnohem flexibilnější a přizpůsobuje se měnícím se podmínkám a požadavkům trhu, naopak značka (logo) destinace má trvalejší charakter.

V minulosti byl branding chápán jako záležitost propagace, který vytváří správný obraz s podporou reklamy a public relations. Branding však není výsledkem reklamních kampaní, ale nástroje komunikačního mixu využívá pro při umístování značky (positioningu). Vysoká úspěšnost značky je výsledkem fyzické diferenciacce produktu (destinace), která zajišťuje výjimečné postavení a pozici produktu (destinace). Kanada jako destinace má značku červenobílý javorový list, Maďarsko srdce v národních barvách, Nizozemí oranžovozelený tulipán. Jedním z nejslavnějších se stalo nápadné, slunečné logo destinace Španělska - navržené před asi dvaceti lety Joanem Mirkem. Španělsko přestalo být spojováno s Frankem, občanskou válkou a Donem Quichotem a začalo být vnímáno jako země vína, filmu a umění. (Boxer, 2002)

2.5.3. Současný branding destinací a jeho problémy

Mezi aktuálními problémy řešenými manažery destinací v oblasti branding (Ritchie, 1998, 8 s.) jsou:

- individuální versus kolektivní povaha tradičního marketingu destinace zakládající problém toho, co bude vlastně uvedeno na trh. Jde o definování jednotek pro branding, kdy organizace destinačního marketingu musí prosadit konsenzus vůči domácím poskytovatelům služeb, ale např. i vůči domácímu obyvatelstvu,
- „pokusná“ povaha produktů cestovního ruchu umocněná nutností rozšíření sdělení o prosté funkčnosti služeb v destinaci o jejich hédonistický aspekt, který je při volbě klienta rozhodující,
- skladba produktu destinace z mnoha dílčích produktů kladoucí nároky na rozhodování organizace destinačního marketingu a otázka, zda je možné sloučit dílčí produkty pod jednu značku či zda je nutné vytvořit díky nesourodosti poskytovatelů tzv. rodinu značek,
- hledání vyváženosti mezi jednotlivými komponenty produktu při branding destinace, které často končí u dominance jednoho z odvětví (poskytovatelů) služeb v destinaci,
- časové prodloužení vyžadující po značce destinace určitou časovou

přiměřenost poskytovaným službám (např. rozdělení produktů letní a zimní sezóny), cyklické změny a zkušenosti s destinací, zejména pak odlišnost produktů jednotlivých ročních období,

- vývoj produktu během jeho spotřeby, která zabere určitý čas, vyvolává opět otázku, co je vlastně předmětem brandingů, a klade důraz na jistý stupeň „univerzálnosti“ značky destinace,
- obyvatelstvo destinace sehrává velmi významnou úlohu při budování značky destinace ve smyslu pohostinnosti, kontaktu s místními na ulici, v dopravních prostředcích atd.,
- úspěšné značky destinací by měly mít poměrně dlouhý životní cyklus, ale je třeba rozlišovat destinaci (stabilní) a zážitky z destinace. Pokud je budována značka pro opravdové zážitky, může být její životní cyklus opravdu krátký a může často docházet k tzv. rebrandingu.

S uvedenými problémy současného brandingů destinací souvisí i fakt, že na tvorbě image destinace se kromě veřejného sektoru stále silněji podílí i sektor soukromý, jednak díky silícímu trendu vytváření partnerství veřejného privátního sektoru a jednak díky potřebě výraznějšího umístování destinací v důsledku rostoucí konkurence. Portfolio aktiv vytvářejících značku destinace však obsahuje nejenom produkty soukromého sektoru, ale i širokou škálu veřejných statků. Promixování aktiv vede k existenci tří typů strategie značky: (Williams – Gill – Chura, 2004, 95 – 97 s.)

- **Provozní branding** (např. schopnost destinace poskytovat služby prakticky, spolehlivě, zajistit dopravní dostupnost).
- **Symbolický branding** (např. vazby mezi atributy destinace a potřebou posílení ega cílových skupin, jako je rodina, příslušnost k celebritám, k určitému životnímu stylu).
- **Branding založený na zkušenosti** (např. smyslové a poznávací prvky nabízené destinací, jako např. relaxace, sebepoznání).

3. Cíle a metodika

V této části práce jsou formulovány cíle disertační práce, a to v hierarchii cílů hlavních a dílčích cílů. Samostatně jsou specifikovány marketingové cíle pro vlastní primární výzkum. Ze stanovených cílů je odvozena metodika a zpětná vazba pro ověření, zda stanovených cílů bylo dosaženo.

Důležité je stanovení způsobů jejich dosažení, resp. metodiky činnosti. Dále jsou formulovány jednotlivé kroky výzkumu, které byly realizovány.

Podrobně jsou popsány vědecké metody využívané v jednotlivých krocích výzkumu, resp. při dílčích výzkumech. Metodika zahrnuje i vazbu na výzkumy prováděné v rámci grantových projektů, které byly realizovány pro dosažení cílů disertace.

3.1. Cíle práce

Hlavním cílem disertační práce je začlenit cestovní ruch do regionálního rozvoje, určit jeho postavení a možnosti cestovního ruchu pro rozvoj regionu. Dílčími úkoly jsou:

- provedení analýzy subjektů participujících na rozvoji a řízení cestovního ruchu v regionu,
- vytváření politik cestovního ruchu a destinací s respektováním zásad udržitelného rozvoje regionu,
- navrhnout model destinační organizace.

Pro aplikaci uvedené problematiky a stanovených cílů byl zvolen region jižních Čech. Některé závěry jsou směřovány na cestovní ruch, resp. destinační organizace obecně (závěry jsou podpořeny celorepublikovým výzkumem). Návrh formulovaných konkrétních opatření vychází z provedené analýzy cestovního ruchu v Jihočeském kraji.

Při studiu odborné literatury, odborné stáži na IDT v St. Gallenu, ale i při exploračním výzkumu (rozhovory s lidmi uvnitř i vně organizace, odborníků na

problematiku cestovního ruchu) vyplynuly výzkumné cíle, které jsou specifické, měřitelné, dosažitelné a reálné.

Odborná literatura popisuje způsoby řízení destinace, činnosti organizace destinačního managementu, možnosti jejich financování, ale příliš nevěnuje pozornost vzniku těchto organizací.

První otázkou (výzkumným problémem) je, jak vymezit destinaci, jaké jsou podmínky pro jejich aktivity. Odpověď na otázku vzniku organizace destinačního managementu napoví, zda mohou organizace destinačního managementu vznikat shora či zdola, kdo má být tím subjektem, který by její vznik inicioval a byl by vnímán jako autoritativní článek řízení destinace všemi zájmovými skupinami v destinaci. Syntézou výsledků dílčích výzkumů může vzniknout model vzniku organizace destinačního managementu vhodný i pro naše území se svými specifiky.

3.2. Použitá metodika

Pilotní výzkum při zpracování rešerše

Při rešerši odborné literatury byl proveden pilotní výzkum u 20 nahodile vybraných respondentů a jeho výsledky měly potvrdit vyjádření Beaujeu-Garniera (1998, 78 s.), který tvrdil, že „... málo termínů je tak neprecizních, jako slovo region. Označuje všechno pro všechny a používá se současně jak v hovorovém jazyce, tak i v technickém slovníku ekonomů a administrátorů, současně i v geografických publikacích a turistických brožurách“. Toto tvrzení bylo potvrzeno. Více než 70 % dotázaných si s vymezením slova region nebylo jistých a prakticky žádné dvě odpovědi nebyly shodné. Z uvedeného vyplývá, že je vhodnější pracovat se širším (obecnějším) vymezením region. V obecném pojetí lze region chápat jako „územní jednotku geograficky ohraničenou podle určitých kritérií“, jak uvádí např. Blažek (2002, 211 s.). Jestliže však vystupují sociální kritéria v prioritním postavení, můžeme pod regionem spatřovat územní jednotku, ve které se odehrávají právě základní životní funkce obyvatelstva: práce, bydlení, vzdělávání, zájmová aktivita, zdravotní a sociální

zabezpečení aj. Z pohledu zadaného tématu disertační práce „CR v rámci regionálního rozvoje“ je především pracováno s regionem ve smyslu destinace.

Vymezení destinace

Pro tuto část práce bylo využito především sekundárních zdrojů a názorů expertů na tuto problematiku. U sekundárních zdrojů bylo čerpáno především z dostupné literatury a vědeckých článků, byly komparovány jednotlivé přístupy k vymezení a velikosti destinace. K závěrům této části dopomohla také případová studie vytvořená pro účely zodpovězení této otázky a byla i dále využita při metodice zakotvené teorie (viz níže), založené na případových studiích.

Analýza municipalit Jihočeského kraje jako součást analýzy subjektů participujících na regionálním rozvoji cestovního ruchu

Dílčím výzkumem, vedoucím k naplnění cíle práce, byla analýza municipalit bývalých okresních měst Jihočeského kraje, resp. aktivit samospráv v oblasti destinačního managementu. Bylo nejprve nutné zjistit, který odbor městského úřadu, popř. magistrátu města se zabývá oblastí cestovního ruchu. Tyto informace byly získány analýzou internetových stránek těchto institucí, kde bylo možné také nalézt aktivity, které příslušný odbor zajišťuje.

Formou řízených rozhovorů s vedoucími pracovníky těchto odborů byly hledány odpovědi na otázky:

1. Které aktivity provádí příslušný odbor cestovního ruchu?
2. Vznikla z iniciativy samosprávy organizace destinačního managementu?
3. Co zapříčinilo její vznik a jaká byla zvolena forma vzniku této organizace?
4. Jaké aktivity tato organizace zajišťuje v rámci destinačního managementu?
5. Jaké prvky kooperace organizace v destinaci je možné vysledovat?

Rozhovory byly zpracovány a byla provedena jejich komparace s informacemi na oficiálních internetových stránkách příslušných městských úřadů, popř. organizací destinačního managementu. Tato analýza zároveň představovala

analýzu dostupnosti informací pro veřejnost. V konečné fázi tohoto dlíčního výzkumu byly poznatky porovnány se zkušenostmi s organizacemi destinačního managementu ve vybraných evropských státech.

Interní grant Jihočeské univerzity

Problematikou motivace subjektů cestovního ruchu na regionálním rozvoji a k aktivitám destinačního managementu se zabýval interní grant Jihočeské univerzity⁶. Výzkum v rámci projektu probíhal z velké části metodami kvalitativního výzkumu. V první fázi projektu byly analyzovány aktivity mikroregionů Jihočeského kraje (mj. s využitím řízených rozhovorů se subjekty komunální sféry). Na základě analýzy byly vybrány dle určených kritérií mikroregiony, ve kterých byl dále prováděn primární výzkum. Podobně byly vybrány organizace zabývající se rozvojem cestovního ruchu v jižních Čechách. Kritériem pro volbu mikroregionů a organizací destinačního managementu byla samotná analýza jejich aktivit a jejich komparace s aktivitami destinačního managementu. Následně proběhla analýza aktivit destinačního managementu mikroregionů Jihočeského kraje, institucí, které se zabývají rozvojem cestovního ruchu jižních Čech a Odboru kultury, památkové péče a cestovního ruchu Krajského úřadu v Českých Budějovicích. Pro řešení této etapy byly využity řízené rozhovory s vedoucími pracovníky těchto organizací.

Na základě získaných výsledků bylo zpracováno a vytištěno „Informační minimum o destinačním managementu“. Cílem informace je oslovené organizace motivovat k aktivitám destinačního managementu. Publikace je distribuována pomocí webových stránek, kde je možné získat elektronickou verzi. Také byla distribuována prostřednictvím edičního střediska do vybraných knihoven. Vliv publikace na aktivitu v oblasti destinačního managementu oslovených organizací je následně zjišťován ve zpětné vazbě dotazníkovým šetřením zasílaným elektronicky vybraným organizacím a mikroregionům v rámci plánovaného výzkumu. Publikace ve své rozšířené formě může sloužit i jako studijní materiál.

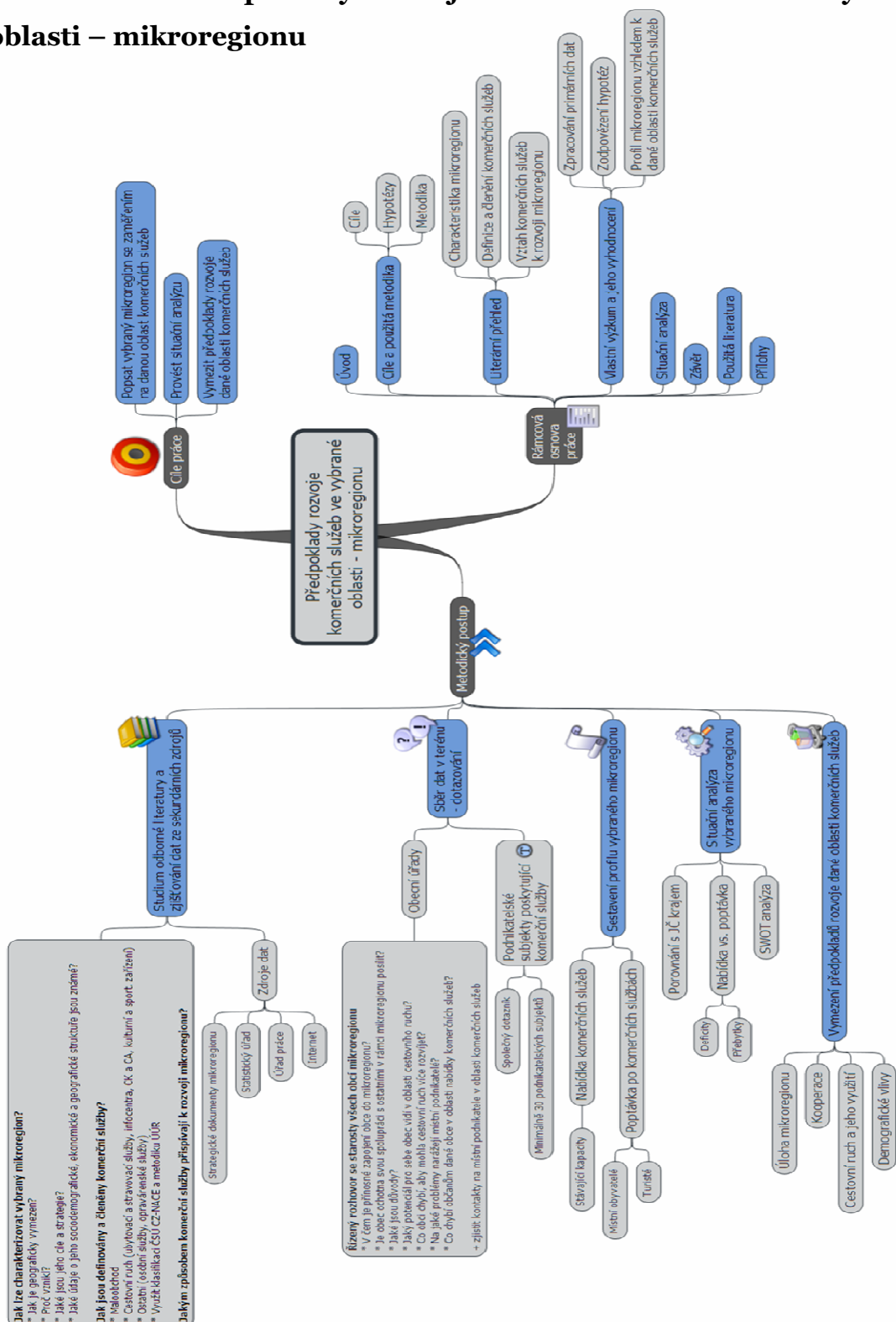
⁶ Interní grant Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích IG 03/08 - Fellegiová

Výzkumný záměr MSM 6007665806 věcný okruh 5.2 Zemědělské fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

Práce navazovala na dílčí výzkum prováděný v rámci výzkumného záměru MSM Zemědělské fakulty. Výzkum probíhá v části okruhu 5 Faktory regionálního rozvoje a jejich vlivu na sociálně ekonomický potenciál regionů, část 2 Marketingové nástroje podpory regionálních trhů

Celková metodika řešení části výzkumného záměru je obsažena ve schématu č. 10, včetně cílů a rámcové osnovy.

Schéma č. 10 **Předpoklady rozvoje komerčních služeb ve vybrané oblasti – mikroregionu**



Zdroj: Vojtko (2008)

V rámci návaznosti disertace na výzkumný záměr bylo provedeno dotazníkové šetření, sběr dat strukturovanými rozhovory se starosty měst a obcí vybraných regionů. V příloze č. 1 je dotazník využitý pro sběr dat v terénu, který mj. objasňuje vazbu na cíle disertační práce.

Výzkum zaměřený na vznik organizace destinačního managementu

Následný provedený dílčí výzkum je stěžejním ve vazbě na cíle disertační práce. Základní výzkumnou otázkou v této souvislosti bylo „Jak může vzniknout organizace destinačního managementu ve vybraném regionu?“ Na základě výsledků tohoto výzkumu i výsledků předešlých dílčích výzkumů je vytvořen model vzniku organizace destinačního managementu, která by byla přijímána stakeholdery v regionu a považována za jeden z činitelů regionálního rozvoje. Pro tuto část byla zvolena kvalitativní metoda Grounded Theory (v překladu zakotvená teorie). Jedná se o speciální kvalitativní metodu analýzy dat.

Aplikace metody Grounded Theory

Zakladateli zakotvené teorie jsou Anselm Strauss a Barney Glaser. První publikace zabývající se touto metodou je *The Discovery of Grounded Theory* z roku 1967. V této publikaci chtěli především dojít k cíli zakotvení kvalitativního výzkumu, aby již nebyl vnímán jako subjektivní, impresionistický a prostě popisný. Také se snažili kompenzovat nedostatek vytváření nových teorií v kvantitativním výzkumu, jehož studie jsou vypracovány s cílem potvrdit či vyvrátit hypotézy a má návaznost na předem dané myšlenkové paradigma a teorie. (Šedřová, cit. 2009)

Strauss a Corbinová (1999, 14 s.) uvádějí definici této teorie jako „teorie induktivně odvozené ze zkoumání jevu, který reprezentuje.“ Nezačínáme tedy teorií, kterou bychom ověřovali, spíše zkoumanou oblastí a necháváme vyplynout závěry, významné skutečnosti. Podle Dismana (2002, 300 s.) je celý tento proces „podřízen vývoji teorie přímo z existujících dat, tedy ryze induktivně a bez pomoci předem připravených hypotéz“.

Tato teorie nestaví na předem vytvořených modelech, teoriích. Spíše se snaží kódovat a využívat informace plynoucí z šetření. V čem spočívá proces metody Grounded Theory? Metodiku činnosti lze rozdělit podle Hendla (2005, 244 – 245 s.) na tři základní prvky:

- **Koncepty** (teoretické pojmy) – základní jednotky analýzy.
- **Kategorie** – vyšší a abstraktnější úroveň než koncepty, ukazují podobnosti a rozdíly.
- **Propozice** – formulují zobecněné vztahy mezi kategorií a koncepty a mezi kategoriemi.

Vzhledem k charakteru výzkumu, který byl v rámci této práce prováděn, nebylo možné vyhledat všechny příslušné teorie, formulovat hypotézy, které by měly být potvrzeny/vyvráceny. Proto byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu, při níž hypotézy vznikaly v průběhu provádění dílčích výzkumů. Jednotlivá data (sbíraná dalšími metodami kvalitativního i kvantitativního charakteru) byla dále vybírána pomocí teoretického vzorkování, jak je také uvedeno v metodice zakotvené teorie.

Teoretické vzorkování je prováděno pořizováním vzorků - výběrem vycházejícím z pojmů, u nichž byl prokázán teoretický význam pro vyvíjenou teorii. Pořizují se vzorky případů, je kladen důraz na aspekty vyplývající z potřeb budované teorie. (Zásady zakotvené teorie, cit. 2009) V disertační práci byla východiska postupně analyzována z pohledu významu pro vyvíjené modely vzniku organizace destinačního managementu a otázky pro dílčí výzkumy byly formulovány na základě nově zjištěných informací.

Na základě zvolených vzorků se přechází k procesu selektivního kódování, kde je vybrána jedna centrální kategorie, která je pak systematicky uváděna do vztahu k ostatním kategoriím. Tyto vztahy jsou dále ověřovány. Kategorie se zdokonalují a rozvíjejí (Strauss 1999, 86 s.). Jednotlivé dílčí výzkumy, resp. jejich výsledky spěly k naplnění kategorie považované za centrální, tedy vytvoření organizace destinačního managementu ze stávajících organizací regionálního rozvoje.

Případové studie

V rámci dalšího výzkumu, doplňujícího soubor informací pro metodu zakotvené teorie je provedení analýzy vypracovaných případových studií ze zahraničí (dostupné na Web of Science, z projektu AKTION Katedry cestovního ruchu ZF JU v Českých Budějovicích – rok 2001) a případové studie organizací destinačního managementu v České republice, vypracované pro účely tohoto výzkumu.

Případová studie je definována univerzitou Colorado states university (cit. 2009) takto: „The case study is the collection and presentation of detailed information about a particular participant or small group, frequently including the accounts of subjects themselves.“

Tato definice je využita při vytváření jednotlivých případových studií o vzniku vybraných organizací destinačního managementu. Případové studie stejná univerzita rozdělila do následujících oblastí.

- Ilustrativní případové studie – především popisující.
- Výzkumné případové studie – primárně vytvářeny pro přijetí závěrů.
- Souhrnné případové studie – agregace stejných údajů z různých časových období.
- Případové studie ukazující kritický příklad – zodpovídají příčiny a důsledky zkoumaného jevu.

(Colorado State University, cit. 2009)

Pro účely disertační práce byly vytvořeny **výzkumné případové studie**, které dopomohly k přijetí závěrů z nich vyplývajících. Pro vypracování případových studií bylo využito zjednodušené metodiky autora Yin (1993), který vytvořil **pět základních komponent designu výzkumu**.

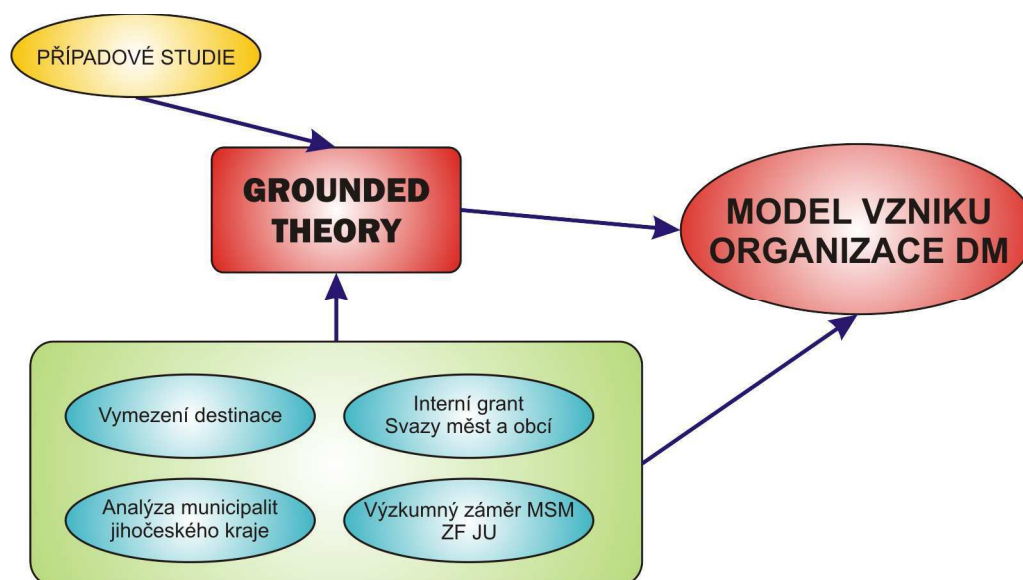
- Pracovní otázky.
- Pracovní hypotézy.
- Pracovní části analýzy.
- Logické propojení dat do výroků/hypotéz.
- Kritéria interpretace výsledků.

Nejprve byla položena **výzkumná otázka**, na níž dávala odpověď hypotéza, která se měla výzkumem potvrdit. Například zda je vhodné, aby organizace destinačního managementu vznikla ze stávajících organizací regionálního rozvoje. Dále byly přesně definovány pracovní části analýzy. Každá případová studie obsahuje základní údaje o společnosti, způsob vzniku, zakladatele společnosti a cíle organizace. Získaná data byla propojena s očekávanou hypotézou a jako kritéria interpretace výsledků sloužily modely vzniku organizací destinačního managementu, které je řadily do příslušných kategorií.

Metodický postup – schéma

Pro lepší přehlednost předneseného postupu práce bylo vytvořeno schéma č. 11, vyjadřující metodiku šetření. Poukazuje na to, že jednotlivé dílčí části odhalovaly hypotézy, které měly být v konečné fázi potvrzeny metodou Grounded theory založenou na vypracovaných případových studiích.

Schéma č. 11 **Metodický postup**



Zdroj: Vlastní zpracování

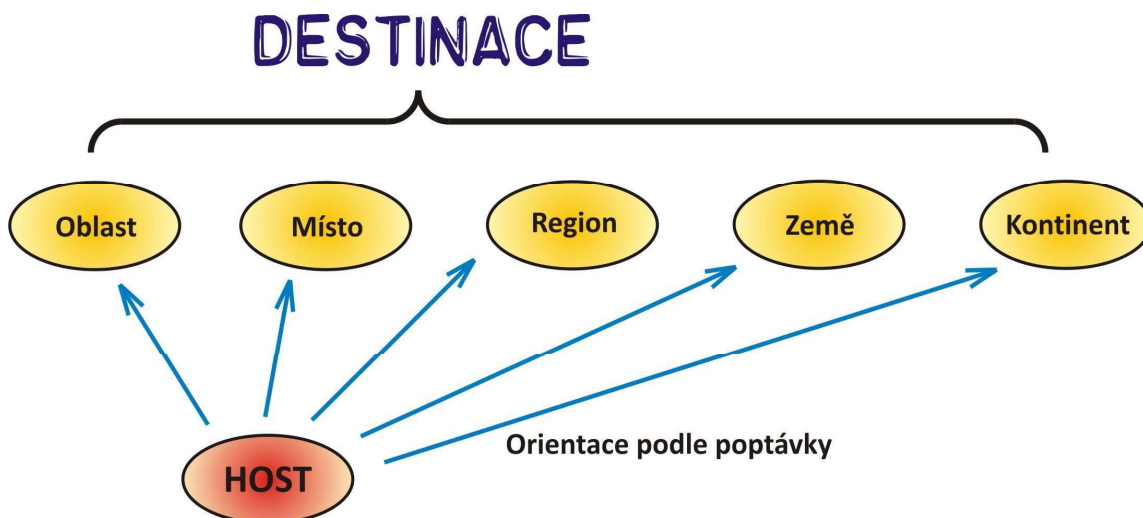
4. Vymezení destinace

Prvotní otázkou při pokládání základů řízení destinace je, jak velká má být destinace cestovního ruchu, jak vymezit toto území? Odpověď se bude zabývat následující text.

4.1. Velikost destinace

Definice destinace, kterou uveřejnil Bieger (2008, 56 s.) ve své publikaci, chápe tento pojem jako „geografický prostor (stát, místo, region), který si návštěvník (segment) vybírá jako svůj cíl cesty.“ Z tohoto pojetí vyplývá jedna ze zásadních otázek při vzniku destinačního managementu oblasti: „Jak velká může být destinace?“ Nejlépe je odpověď na tuto otázku vyjádřena následujícím schématem.

Schéma č. 12 Velikost destinace cestovního ruchu



Zdroj: Bieger (2008, 57 s.)

Schéma naznačuje, že velikost destinace je určována vnímáním, postoji, případně vzdáleností účastníka cestovního ruchu od místa pobytu. Destinací může být pro účastníka americké národnosti Evropa, pro Japonce Česká republika, ale golfista jako svou destinaci určí golfový hotel (oblast/resort).

Různá velikost destinace pak předurčuje úroveň působnosti organizace destinačního managementu. Palatková (2006, 27 s.) uvádí rozdělení organizací destinačního managementu na:

- Lokální turistické organizace (local tourist organisation),
- Regionální turistické organizace (regional tourist organisation),
- Národní turistické organizace (national tourist organisation) a
- Kontinentální turistické organizace.

4.2. Vymezení destinace

Pro vymezení oblasti, která by se měla stát destinací cestovního ruchu a měla by být řízena organizací destinačního managementu, však toto vyjádření nestačí. Určení velikosti a charakteru destinace a úrovně organizace destinačního managementu závisí podle Palatkové (2006, 26 s.) v první řadě na základní nabídce destinace (atraktivita), jednak na nabídce odvozené (služby). Tyto dva faktory určují stranu nabídky destinace. Stranu poptávky určuje schéma č. 11, tedy odkud účastník cestovního ruchu přichází, jaké jsou jeho postoje, zájmy, názory. Zde se nabízí využití teorie AIO (attitudes, interests, opinions).

Podle Smidta (1998, 12 s.) pro fungování destinační organizace je nutný především region s odpovídající kvalitou potenciálu pro rozvoj cestovního ruchu, kde je dostatek subjektů se schopností propojení do síťových vazeb a vhodných pro spolupráci v oblasti řízení a prodeje. Často se stává, že jsou subjekty poskytovatelů služeb nekoordinované a neuspořádané. Proto je nutné najít "společnou píseň" a dirigenta (organizace destinačního managementu), který bude spojovat a motivovat všechny pro rozvoj významné poskytovatele služeb.

Buhalis (2000, 98 s.) pro destinaci cestovního ruchu uvedl následující charakteristické komponenty, formulované do podoby tzv. „6 A“:

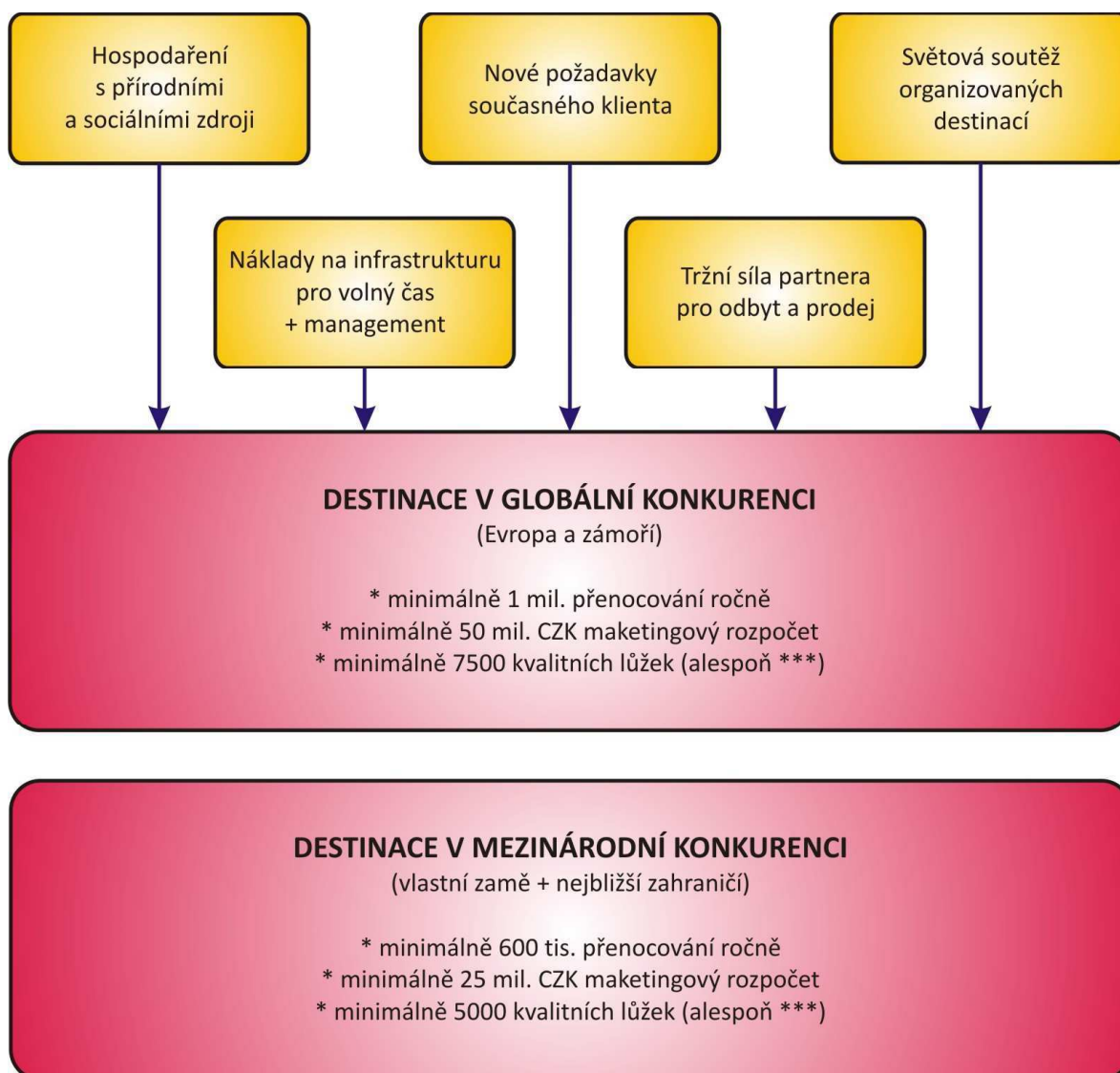
- **Attractions** – primární nabídka cestovního ruchu, která množstvím, kvalitou a atraktivitou vyvolává návštěvnost.
- **Accessibility**, ancillary services – všeobecná infrastruktura, která

umožňuje přístup do destinace, pohyb za atraktivitami destinace, patří sem také služby využívané především místními obyvateli.

- **Amenities** – suprastruktura a infrastruktura cestovního ruchu, které umožňují pobyt v destinaci a využití jejích atraktivit.
- **Available packages** – připravené produktové balíčky.
- **Activities** – rozmanité aktivity v destinaci.

Tyto uvedené komponenty určují, jaký potenciál by region měl mít, aby mohl být pojímán jako destinace cestovního ruchu. Kromě toho Bartl a Schmidt (1998, s. D/1) určují požadavky, které je nutné splňovat, aby se destinace mohla prosadit na globálním trhu nebo v mezinárodní konkurenci, jak naznačuje schéma č. 12.

Schéma č. 13 **Destinace v globálním a mezinárodním pojetí**



Zdroj: Bartl – Schmidt (1998, s. D/1)

Regiony, které by těchto ukazatelů nedosáhly, by se měly vydat cestou alternativních strategií rozvoje. Jedna z cest je možnost připojení se k sousednímu regionu, pokud nějaký existuje a pokud je toto připojení smysluplné. Příkladem může být vznik organizace Valposchiavo (Švýcarsko).

Příklad založení organizace destinačního managementu nově vzniklé destinace Valposchiavo poukazuje na nutnost vhodného vymezení velikosti destinace a na možnost vzniku organizace destinačního managementu spojením stávajících turistických organizací. Region Valposchiavo má rozlohu 237,9 km, populaci okolo 4500 a nabízí pro účastníky cestovního ruchu následující aktivity: horolezectví, kultura, gastronomie, wellness, sport, Rhetian železnice. Projekt zabývající se vytvořením organizace destinačního managementu tohoto regionu se snažil vyřešit problémy, které byly v destinaci definovány. V rámci kooperace a organizace se jednalo především o rozdělení kompetencí mezi dvě turistické organizace (Poschiavo a Brusio), které obě nebyly příliš velké, pouze s jedenácti členy a jejich rozhodovací proces byl velmi pomalý. Zaznamenávaly také problémy s koordinací nabídky především kvůli zástupcům hotelů a vlastníkům soukromých ubytovacích zařízení. Nebyla také strategie komunikovaná se zájmovými skupinami v destinaci a cestovní ruch nebyl vnímán jako důležitý ekonomický faktor velkým potenciálem pro tuto oblast. Finanční stránka rozvoje aktivit těchto turistických organizací byla postížena snížením počtu přenocování, minimální podporou ze strany municipalit a snižování důležitosti členství. Strategicky nebyla jasné umístění na trhu, nebyla vytvořena značka destinace, podpora tvorby image destinace. Bylo možné zaznamenat nedostačující PR, prodejní aktivity. Turistická organizace Poschiavo používala stále stejné prostředky reklamy po mnoho let ve stejných novinách. Implementace plánu proběhla velmi rychle. Byl vytvořen základ společné strategie pod jménem jedné destinace. Byl snížen počet 11 členů na 5, čímž se zlepšil rozhodovací proces. Byl sestaven ad-hoc pracovní tým složený z místních specialistů, kteří jsou zainteresováni na specifických projektech a akčních plánech (reklamní kampaně, spolupráce s místním průmyslem a obchodem, zvyšování kvalifikace místních vlastníků soukromých ubytovacích zařízení). Byly také upřesněny pravomoci prezidenta organizace a jeho spolupůsobnost s manažery turistických center. Pamatovali také na zvyšování flexibility finančního plánování, a to nastartováním rozpočtového systému na nulové základně.

Kromě organizačního zajištění implementace plánu, bylo nutné naplnit strategické kroky. Byla vytvořena strategie řízení značky celé destinace, která nebyla limitována městy Poschiavo a Brusio zvlášť. Byla vytvořena zacílená marketingová komunikace prezentací na akcích cestovního ruchu, reklamními inzeráty v novinách, plakáty atd. na více trzích (sousední Lombardie – Itálie, Německo – příhraničí). V rámci destinačního managementu nově vzniklé destinace byly vytvořeny sezónní produkty, destinace se začala více prezentovat v místních médiích k oslovení zájmových skupin v destinaci. Byla nastartována spolupráce s železnicemi v destinaci a sousední turistickou destinací Grisons a Itálií (oblast Valtelliny), a to především na úrovni tvorby produktů cestovního ruchu a aktivitách marketingové komunikace.

(Bieger, 2006)

Další možností pro regiony, které nenaplnují podmínky dané schématem č. 12, je vytvořit produkt, který by byl velmi specializovaný, vhodně zacílený na specifické cílové skupiny. Tím by destinace mohly proniknout na mezinárodní a globální trh.

Při vymezení destinace je také důležitá otázka systému řízení, resp. jeho vyprofilování – shora dolů nebo zdola nahoru. Destinace mohou být propojeny na silné subjekty nebo skupiny z oblasti komerčních subjektů, ale i veřejnoprávních organizací cestovního ruchu. Tuto hypotézu uvádí ve své knize Palatková (2006, 20 s.).

Otázkou také zůstává, zda není vhodné navázat vymezením destinace cestovního ruchu na regiony, které mají organizace řídící jejich rozvoj (mikroregiony, svazy měst a obcí). Tyto organizace mají přesně vymezené hranice své působnosti. Navíc si již v regionu získaly důvěru zájmových skupin, region pojímají jako celek, mají nastartovanou realizaci strategií rozvoje.

Stejně tak se naskytuje možnost návaznosti na vytvořené přirozené celky Jihočeského kraje, jako jsou – rekreační střediska (Lipensko), chráněné oblasti (Blanský les a jeho okolí), geomorfologické celky (Šumava) a mnohé další. Zde je vhodné navazovat na stranu poptávky trhu cestovního ruchu. Návštěvníci a

účastníci cestovního ruchu si sami určují destinace, v této skutečnosti je viditelná návaznost na definici Biegera v úvodu této kapitoly.

Závěry

Velikost destinace není přesně určena (ani není možné ji přesně vymezit), odvíjí se od naplnění mnoha předpokladů a podmínek. Při vymezení destinace je nutné sledovat nabídku a poptávku po destinaci. Jedná se o potenciál, který destinace nabízí (primární a sekundární nabídka regionu), a požadavky a přání potenciálních návštěvníků destinace. Pokud se chce destinace umístit na mezinárodním či globálním trhu cestovního ruchu, měla by splňovat podmínky vyjádřené ve schématu č. 12. Není-li možné toto naplnit, může se region připojit k jinému regionu, a tím vytvořit dostatečně silnou „vybavenou“ destinaci. Další možností je využití jiné alternativy strategie řízení regionu. Destinace může vzniknout také zcela přirozeně, popř. navazuje na aktivity již vzniklého regionu, který má svou organizaci pro rozvoj regionu.

5. Organizace destinačního managementu

5.1. Úvod

Přínosy cestovního ruchu jsou z velké části obtížně nekvantifikovatelné, přesto jeho význam a vážnost v rozvoji regionů neustále roste. Vznikají organizace zabývající se rozvojem cestovního ruchu, municipality měst vytvářejí odbory cestovního ruchu a sami poskytovatelé služeb cestovního ruchu upozorňují na důležitost podpory rozvoje cestovního ruchu. Pokud však jakákoliv samostatná jednotka chce zaznamenat svůj růst, rozvoj, je nutné, aby byla profesionálně řízena. I destinace by se měla stát samostatnou jednotkou, která se bude snažit o prosazení a konkurenceschopnost na trhu cestovního ruchu. Právě destinační management je často definován jako nejvyzrálejší forma řízení cestovního ruchu z regionálního pohledu.

Také nároky účastníků cestovního ruchu na komplexnost turistických produktů neustále rostou. Snahou regionu by tedy nemělo být pouze informovat potenciální návštěvníky formou propagačních materiálů o regionu, ale najít odvahu ke koncentraci sil pro společný rozvoj, organizaci a aktivní realizaci svých klíčových konkurenčních výhod. Touto cestou pak vznikají destinace, nabízející klientovi perfektně zorganizovaný řetězec služeb odpovídající jeho volbě, který zahrnuje celý proces od informace a pohodlnou rezervaci přes bezchybný průběh pobytu až po návrat domů.

Mnoho organizací u nás, ale i ve světě, si úlohu destinačního managementu uvědomuje. Snaží se naplňovat důležité aktivity, které náleží právě organizacím destinačního managementu. Následující kapitola popíše naplnění této myšlenky u municipalit bývalých okresních měst Jihočeského kraje.

5.2. Organizace destinačního managementu v Jihočeském kraji

Přestože je kraj jižní Čechy v prvním až třetím čtvrtletí roku 2008 čtvrtým na žebříčku všech čtrnácti krajů s nejvíce zahraničními hosty v hromadných ubytovacích zařízeních (viz příloha č. 2), stále se některé odbory cestovního ruchu městských úřadů bývalých okresních měst příliš nezabývají otázkou destinačního managementu.

Z výsledků dílčího výzkumu realizovaného v roce 2008 vyplývá, že pouze dva ze sedmi městských úřadů bývalých okresních měst Jihočeského kraje jsou zainteresovány na vzniku, resp. přímo založily organizace destinačního managementu. Ostatní městské úřady vyvíjejí některé dílčí aktivity destinačního managementu, ale jejich rozsah je nedostačující a neúplnost celého procesu destinačního managementu je zatelná.

Destinační management Český Krumlov se snaží obsáhnout většinu výzev pro destinaci, které mj. uvádí také Bieger (1998, 186 – 189 s.) na základě zkušeností švýcarské destinace Graubünden. Jedná se především o zlepšování kvality poskytovaných služeb, výraznější péče o stávající trhy, zlepšení finanční situace, tvorbu nových produktů a obnovení produktů stávajících.

Naproti tomu Kancelář destinačního managementu v Písku ve svých hlavních úkolech neuvádí ani koordinaci místních subjektů a jejich podporu ke kooperaci, což je dle mého názoru nejdůležitější úkol takovéto organizace. Samozřejmě je tato činnost u většiny organizací destinačního managementu poznamenána problémy souvisejícími s nedostatečnou schopností k aktivní kooperaci subjektů v rámci destinace, nebo chybějící silou a vůlí k inovacím. Tento problém se projevuje nejen v podmínkách rozvoje cestovního ruchu českých destinací, ale i v zahraničí. (Bieger 1998, 186 – 189 s.)

Každá organizace destinačního managementu by se měla ve svých strategiích snažit především o dosažení jedinečných konkurenčních výhod, využívání moderních informačních technologií a přizpůsobení jednotlivých zařízení a akcí dennímu režimu hostů tak, aby byly nabízeny maximálně

pohodlné, přátelské a na zážitky bohaté služby. K takovému stavu „ideální (optimalizované) destinace“ se dostala například destinace Vail v Coloradu. (Bieger 1998, 186 – 189 s.). Ta však musela investovat 50 mil. USD do nového informačního systému, což je samozřejmě možné jen při velkých objemech prodeje, resp. investiční síle vzniklé v rámci kooperace zainteresovaných subjektů.

5.3. Aktivity organizace destinačního managementu

Výzkum municipalit bývalých okresních měst Jihočeského kraje nejen poukázal na jednu z možností vzniku organizací destinačního managementu, ale dal zárodek další výzkumné otázce. ***Jaké aktivity již vzniklé organizace destinačního managementu na našem území naplňují?*** Ukázalo se totiž, že subjekty takto označované, většinou nevyvíjejí aktivity, které odpovídají činnostem organizací destinačního managementu, jak je popisuje teorie a jsou běžně praktikovány ve vyspělých zemích.

Teoretický základ aktivit organizace destinačního managementu byl položen v části práce Literární rešerše. Přehled aktivit organizace destinačního managementu nastiňuje schéma č. 6, ve kterém jsou aktivity organizace destinačního managementu rozděleny na kooperační a koordinační činnosti, projektové a koncepční činnosti, marketingové činnosti, informační a výzkumné činnosti, poskytování služeb a další manažerské činnosti tak, jak je uvádí Holešinská (2007, 57 – 61 s.).

Každá organizace zabývající se rozvojem CR v destinaci se bezesporu i u nás zabývá marketingovými činnostmi. V první linii jde o stanovení celkové marketingové strategie a stanovení marketingových koncepcí, dále o soubor komunikačních aktivit, v rámci nich i jednotné image destinace. Jednotná image destinace je podporována brandingem destinace. Do marketingových aktivit se pak organizace destinačního managementu snaží zapojit i jednotlivé poskytovatele služeb, spolupracuje s nimi i ve smyslu vytváření propagace a

prodeje turistických produktů. Tyto produkty se stávají stavebním kamenem kooperace v destinaci. Řízení produktového portfolia destinace je další klíčovou oblastí řízení destinace. Pro realizaci optimálního, zdravého produktového portfolia je nutné spolupracovat se všemi zájmovými skupinami v destinaci.

Kooperace je klíčovým termínem všech činností organizace destinačního managementu. Může probíhat na různé úrovni. V destinaci není vyžadováno pouze pasivní přijetí rozhodnutí organizace destinačního managementu, ale aktivní účast při vytváření strategických dokumentů, manažerských činností a především při vzájemném udržování kontaktů. Organizace destinačního managementu se může stát pro jednotlivé poskytovatele služeb cestovního ruchu v destinaci poradcem, informátorem, může působit i v oblasti motivace zainteresovaných subjektů na rozvoji cestovního ruchu v destinaci. Zastupuje funkci poradenských servisů, zprostředkovává informace všem zájmovým skupinám, pomáhá při organizaci vzdělávání v oblasti cestovního ruchu a zprostředkovává služby cestovního ruchu.

Bieger (2008, 101 – 106 s.) rozděluje aktivity organizací destinačního managementu podle normativní, strategické a operativní úrovně. Na normativní úrovni je především nutné se zaměřit na upřesnění a definování filosofie managementu, podnikatelských cílů, politiky, kultury podnikání a zajištění procesů v podnikání. Aby byla zajištěna stálá konkurence-schopnost, růst hodnoty podnikání, je nutné nejprve definovat strategii destinace jako celku, strategii týkající se oblasti celého komplexu služeb a strategii konkurenceschopnosti. Na taktické a operativní úrovni musí destinace koncipovat politiky prodeje a služeb, finančních toků a používání odpovídajících nástrojů.

Na základě provedeného výzkumu byl zjištěn soubor aktivit vykonávaných českými organizacemi destinačního managementu, kterým činností se věnují, kterým z nich přiřkládají váhu např. i ve svých základních dokumentech. Bylo zkoumáno deset organizací destinačního managementu z celé České republiky v období roku 2007. Výzkum byl proveden u organizací,

které jsou na regionální úrovni a jejich činnost je delší než tři roky. Výsledky výzkumu shrnuje následující text. (Fellegiová, Musil 2007)

Při výzkumu se vycházelo z přehledů aktivit organizace destinačního managementu dle schématu č. 6. Nejprve byly zkoumány marketingové aktivity. Ty bývají hlavní náplní organizací destinačního managementu. U všech lze najít činnosti týkající se vytváření či spoluvytváření image destinace, tvorbu turistických produktů, promotion destinace (tvorbu propagačních materiálů, organizaci kampaní apod.), i přípravu nových marketingových produktů. Většinou se jednalo pouze o návrhy produktových balíčků destinace, které dále nejsou realizovány. Marketingová činnost je jednoznačně zastoupena v činnostech destinací, nejvíce a nejčastěji se jedná o některou z forem propagace destinace.

Všechny zkoumané organizace destinačního managementu udávaly snahu o koordinační a kooperační činnost. Jednalo se o vytváření a udržování spolupráce či partnerství s jednotlivými subjekty veřejného a soukromého sektoru i s dalšími destinacemi. Zde již byly uvedeny problémy vyplývající jednak z nedostatečné komunikace mezi zainteresovanými subjekty (a tedy i nedostatečné informovanosti) a jednak z neochoty subjektů ke spolupráci. Skutečně funkční partnerství bylo shledáno v minimální míře, častěji šlo spíše o spolupráci a ne vždy byla koordinační činnost skutečně odpovídajícím způsobem rozvíjena.

Organizace destinačního managementu se hlásily k projektové a koncepční činnosti. Byla uvedena definice vize a poslání, tvorba nebo spolupráce na tvorbě strategie a projektů pro rozvoj cestovního ruchu destinací vedených těmito organizacemi.

V poskytovaných službách jasně vévodilo poskytování informací pomocí internetového informačního systému, což bylo v náplni všech sledovaných organizací. Také poradenství a vzdělávání bylo často proklamovanými aktivitami jednotlivých organizací. V praxi však bylo poradenství naplňováno s různou intenzitou i s různými úspěchy. Některé organizace také přešly na prodej hotových produktů, balíčků služeb, koncovým zákazníkům. Pro tuto

činnost je třeba zřídit si dle platných zákonů koncesovanou živnost cestovní kanceláře a pojistit ji proti úpadku. Touto cestou se od roku 2009 vydává např. i Destinační management Český Krumlov.

Informační a výzkumná činnost organizací destinačního managementu není často naplňována, s výjimkou provozu a správy informačního systému; ten provozují nebo se na něm alespoň podílejí prakticky všechny organizace destinačního managementu. Horší situace je s prováděním a financováním statistických šetření, jejich analýzou a návrhem opatření na základě získaných dat. Pravidelné terénní šetření je nákladnější časově i finančně, může však přinést lepší výsledky než sekundární statistiky, které jsou k dispozici většinou za větší oblast a mohou být zkresleny např. dominující atraktivitou (např. návštěvností vybraného atraktivního objektu). Problémem je i využití a zpracování statistických dat, jejich porovnávání v čase (např. zatížení turistické lokality, penetrace lokality a využití kapacit). Nevyužitou oblastí je sledování profilu návštěvníka, kladných a záporných efektů cestovního ruchu. Poskytování informací dalším aktérům cestovního ruchu je také na různé úrovni, vždy je velmi úzce provázáno s koordinační a kooperační činností.

Mezi další manažerské činnosti destinační organizace patří řada aktivit souvisejících s podporou subjektů cestovního ruchu. Jde o oblast poradenských služeb např. zajištění pořádání workshopů, dále o vytváření pracovních skupin pro plnění konkrétních cílů, zajišťování managementu kvality, krizový management, návštěvnický management, příp. i vytváření, iniciace a alokace finančních prostředků do fondů pro služby cestovního ruchu. Zde jsou mezi jednotlivými organizacemi destinačního managementu poměrně velké rozdíly plynoucí ze způsobu a účelu jejich založení, provázanosti s regionální samosprávou i posláním. Obecně ale lze tvrdit, že tyto činnosti zatím také nejsou příliš v praxi naplňovány.

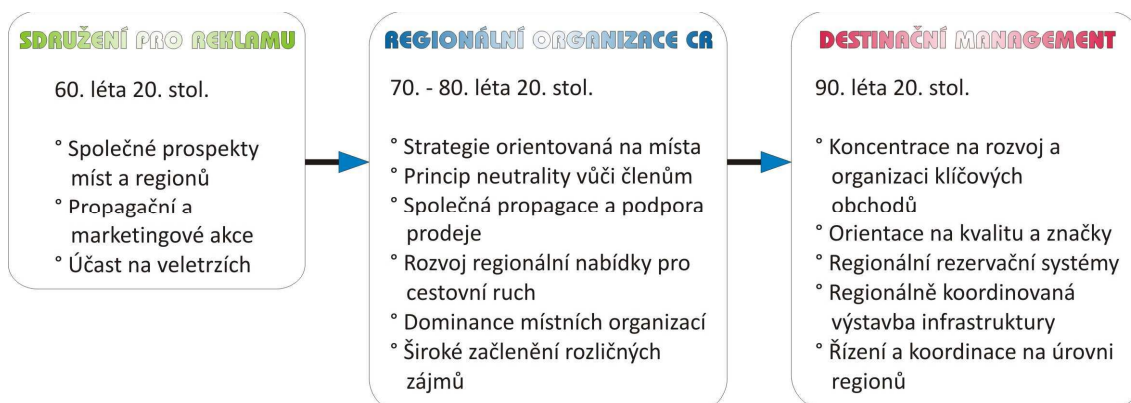
Pro shrnutí můžeme konstatovat, že:

- organizace destinačního managementu se vždy věnují marketingové činnosti a je pro ně často prioritní, dominují zde různé oblasti promotion destinace;

- organizace destinačního managementu se snaží s různými úspěchy spolupracovat s dalšími subjekty, navíc funkční spolupráci či partnerství považují za velmi důležité pro fungování managementu destinace, jsou zde velké rezervy;
- organizace destinačního managementu vytvářejí nebo se podílejí na tvorbě strategických a koncepčních materiálů (programů, politik), míra i šíře zapojení organizací je však rozdílná;
- část vybraných organizací destinačního managementu se snaží o mapování potřeb a požadavků potenciálních klientů, opět ale s různou intenzitou;
- organizace destinačního managementu provozují či spravují informační portál (příp. se na něm alespoň podílejí), někdy je spojený s rezervačním systémem.

Pokud bychom naplňování těchto činností destinačních organizací porovnali s teoretickými východisky, které literatura nabízí, mohli bychom vybrané organizace destinačního managementu na našem území zařadit do úrovní vývojových etap destinačního managementu. Pro připomenutí jde o následující schéma.

Schéma č. 4 Vývoj spolupráce v oblasti cestovního ruchu ve vyspělých destinacích



Zdroj: Srb (2003)

Po kritickém posouzení aktivit, které organizace destinačního managementu naplňují a pro které prozatím nemají dostatečné zázemí a pravomoci, se tyto zkoumané společnosti nacházejí mezi fází vývoje první a druhé generace.

Jaké jsou příčiny, že některé z aktivit organizací destinačního managementu, definovaných teoriemi, nebývají naplňovány? Cesta ke skutečně funkčnímu managementu destinace je dlouhá a nelze se na ní vydat bez jasné strategie a koncepce a odpovídajícího zázemí na všech úrovních subjektů destinace. Destinace je velmi živý a proměnlivý organismus a z praktických zkušeností vyplývá, že **kritickými faktory úspěchu** aktivit organizace destinačního managementu stále jsou:

- vysoká míra neochoty subjektů ke kooperaci, spojená s obavou zneužití dat,
- nedostatečná komunikace na všech rovinách,
- nedostatečné povědomí zájmových skupin v destinaci o pozitivních efektech cestovního ruchu,
- nedostatečné materiální a personální zabezpečení nabídky destinace,
- nezdravý patriotismus,
- nedostatečná úroveň služeb z hlediska kvality nabídky.

Aby mohla na trhu cestovního ruchu působit organizace destinačního managementu ve všech aktivitách, které má taková společnost naplňovat, musí vyřešit především problém s nedůvěrou v destinaci a motivací se zapojit do její činnosti. Hlavní podstatou destinačního managementu je kooperace a tu je možné nastartovat jen za předpokladu spoluúčasti zájmových skupin v destinaci, tedy důvěry v tuto instituci, která kooperaci v destinaci koordinuje a zaštiťuje. Organizace destinačního managementu může tedy vzniknout ze stávajících institucí zabývajících se rozvojem regionu, resp. rozvojem cestovního ruchu. Jde o přístup vzniku organizace „zdola“.

5.4. Vznik organizace destinačního managementu

Následující text nastíní problematiku vzniku organizací destinačního managementu z jiných, již existujících regionálních organizací či svazků. Je pochopitelné, že neexistuje jediný vhodný způsob, jak by organizace destinačního managementu mohla vzniknout. Její právní forma, způsoby financování i provozované aktivity se mohou lišit. Co však musí být všem fungujícím organizacím destinačního managementu společné, je ochota zainteresovaných subjektů ke spolupráci, v lepším případě dokonce k partnerství. Z toho je možné odvodit hypotézu, že by mohlo být výhodné založit organizaci destinačního managementu na organizaci či svazku, jehož subjekty spolu již nějakým způsobem spolupracují.

Odborné publikace hovoří nejen o činnostech destinačního managementu, ale také o financování těchto aktivit, volbě právní formy apod. Otázkou však zůstává, jak mohou organizace destinačního managementu vznikat a zda existuje postup, který by byl vhodnější než jiný. Organizace destinačního managementu mohou být zřizovány na různých úrovních (Palatková 2006, s. 27):

- lokální (př. Destinační management Český Krumlov, Kancelář destinačního managementu Písecko),
- regionální (př. Jihočeská centrála cestovního ruchu, Destinační management Moravské Kravařsko),

- národní (př. Česká centrála cestovního ruchu),
- kontinentální (př. European Travel Commission).

Pozornost bude věnována především **regionální úrovni** těchto organizací. Dle mého názoru je pro vznik organizace destinačního managementu nejsnadnější způsob napojení na již vzniklé organizace pro rozvoj regionu, konkrétně na Svazy měst a obcí a mikroregiony. Tyto organizace či orgány mají již navázanou spolupráci se zájmovými skupinami v regionu a jejich aktivity v rámci řízení destinace by tak mohly být snadněji přijímány.

Tuto hypotézu měl potvrdit výzkum v rámci interního grantu⁷. Byly provedeny řízené rozhovory se zástupci Svazů měst a obcí a mikroregionů. Těm institucím, které nebyly osloveny osobně, byl zaslán dotazník elektronickou formou (více informací v následující subkapitole).

5.4.1. Mikroregiony a destinační management

V rámci výzkumu jsem se zaměřila především na organizace a obce na území Jihočeského kraje a o instituce, které mají svou působnost v bývalých okresních městech Jihočeského kraje nebo jsou přirozeným střediskem cestovního ruchu v jihočeských regionech. Bylo nejprve nutné zjistit, který odbor městského úřadu, popř. magistrátu města se zabývá oblastí cestovního ruchu. Tyto informace byly získány analýzou internetových stránek těchto institucí, kde bylo možné také nalézt aktivity, které příslušný odbor zajišťuje.

Formou řízených rozhovorů s vedoucími pracovníky těchto odborů byly zodpovězeny především otázky:

1. Které aktivity provádí příslušný odbor cestovního ruchu?
2. Vznikla z iniciativy samosprávy organizace destinačního managementu?
3. Co zapříčinilo její vznik a jaká byla zvolena forma vzniku této organizace?
4. Jaké aktivity tato organizace zajišťuje v rámci destinačního managementu?

⁷ Interní grant Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích IG 03/08 - Fellegiová

5. Jaké prvky kooperace organizace v destinaci je možné vysledovat?

Zjištěné informace byly zpracovány a byla provedena jejich komparace s informacemi na oficiálních internetových stránkách příslušných městských úřadů, popř. organizací destinačního managementu. Tím byla provedena analýza dostupnosti informací veřejnosti. V konečné fázi tohoto dílčího výzkumu byly poznatky porovnány se zkušenostmi s organizacemi destinačního managementu v zahraničí.

Naprostá většina mikroregionů v kraji má **právní formu** svazku obcí podle zákona o obcích, pouze několik dalších je sdružením právnických osob. **Předmět činnosti** mikroregionů je v souladu se zákonem o obcích, navíc převážná většina mikroregionů vykazuje předmět své činnosti v plném rozsahu výše uvedeného zákona. Jednou z oblastí je právě i cestovní ruch a jeho rozvoj. Svazy měst a obcí v Jihočeském kraji se tedy zabývají rozličnými aktivitami. Některé za jednu ze stěžejních aktivit uvádějí zpracovávání projektů k dostupným grantovým schématům k opravě památek, propojení obcí apod. Jiné se snaží navázat na rozvoj cestovního ruchu v regionu, který podporují municipalita měst a obcí - značí turistické cíle, pomáhají s projekty na vybudování cyklostezek, vytvářejí databáze podnikatelů (mj. poskytovatelů služeb cestovního ruchu) apod.

Některé Svazy jsou přímo iniciátorem vzniku organizace pro rozvoj cestovního ruchu v regionu. Uvědomují si potřebu řízeného rozvoje regionu a přínosy z cestovního ruchu, proto založily, popř. spolupracují s institucemi, které vyvíjejí například následující aktivity:

- vytváření internetového infosystému pro turisty (rezervační systémy, databáze),
- prezentace (veletrhy, propagační materiály, společné logo),
- spolupráce (s informačními centry, s poskytovateli služeb, s veřejnou správou, s příhraničními regiony),
- rozvoj lidských zdrojů (konference, semináře),
- navrhování regionálních produktů aj.

Z výše uvedeného vyplývá, že napojení organizace destinačního managementu na Svazy měst a obcí je reálné a v praxi se již osvědčilo. Jde především o snazší oslovení zájmových skupin v regionu, které jsou zvyklé spolupracovat s těmito Svazy a mají v jejich činnosti povětšinou důvěru či vidí smysluplnost takovýchto aktivit. Určitým problémem může být někdy překrývání mikroregionů, k čemuž dochází poměrně běžně. Je třeba také vzít v úvahu fakt, že na území, které by bylo vhodné jako turistická destinace, může působit více mikroregionů. V takovém případě bude zřejmě náročnější sladit aktivity a zájmy více mikroregionů a založené organizace destinačního managementu. Aktivity destinačních managementů se soustřeďují zatím především do oblastí omezených marketingových aktivit. Na druhou stranu, v některých případech závisí aktivita mikroregionu na jedné či dvou vůdčích obcích; v takovém případě je otázkou efektivní fungování mikroregionu. Zřejmě se projeví fakt, že iniciátorem organizace destinačního managementu bude vůdčí obec (aktivní), nebo organizace destinačního managementu nevznikne.

5.4.2. Odbory municipalit a destinační management

Otázkou je, zda mohou být základem pro zřízení organizace destinačního managementu odbory rozvoje regionu měst a obcí? Na tuto otázku se snažil najít odpověď i dílčí výzkum, jehož výsledky byly prezentovány v subkapitole č. 5.2. Organizace destinačního managementu v Jihočeském kraji. Přestože si stále více odborníků regionálního rozvoje uvědomuje důležitost cestovního ruchu pro rozvoj regionu, je faktem, že se některé odbory cestovního ruchu městských úřadů bývalých okresních měst otázkou destinačního managementu příliš nezabývají.

V rámci samostatné působnosti může obec zakládat právnické osoby (ziskového či neziskového charakteru). Obec se tedy může sama rozhodnout, zda založí či zřídí organizaci destinačního managementu a jakou právní formu tato organizace bude mít. Je však vhodné nechat si předem vypracovat analýzu, která by ukázala vhodnost takového kroku a doporučila z možných postupů v dané situaci ten efektivnější.

Z provedeného dílčího výzkumu místních samospráv bývalých okresních měst Jihočeského kraje vyplývá, že pouze dva ze sedmi městských úřadů jsou zainteresovány na vzniku, resp. přímo založily organizaci destinačního managementu. Ostatní městské úřady (5) vyvíjejí jen některé dílčí aktivity destinačního managementu, ale jejich rozsah je nedostačující a neúplnost celého procesu je znatelná. Organizace destinačního managementu vznikly pouze v součinnosti Městského úřadu v Českém Krumlově a Městského úřadu v Písku.

Destinační management města Český Krumlov

Organizace destinačního managementu vznikla v roce 2001 v rámci Českokrumlovského rozvojového fondu podobně jako již dříve „Infocentrum Český Krumlov“ a později ještě „Oficiální informační systém“ a je v těsné koordinaci s odborem kultury, vnějších vztahů a tiskovým mluvčím úřadu města. Společně tak vytvářejí management cestovního ruchu města. Rozvojový fond byl založen již v roce 1991 jako obchodní společnost (s.r.o.) a je ve stoprocentním vlastnictví města. Jedním z cílů bylo již od počátku vzniku se podílet na podpoře, organizaci a koordinaci rozvoje právě cestovního ruchu ve městě a jeho blízkém okolí. Tato forma, obchodní společnost založená a vlastněná městem, se v Českém Krumlově osvědčila a je jednou z možností, jak mohou municipality iniciovat a řídit vznik organizace destinačního managementu. (Destinační management Český Krumlov, cit. 2009)

Kancelář destinačního managementu Písecko

Tato organizace vznikla v rámci projektu SROP „Písecko – brána do jižních Čech“. Projekt vypracoval odbor kultury a cestovního ruchu městského úřadu Písek. Nejprve byla činnost vznikající organizace financována z projektu SROP, později k jejímu financování přispíval Městský úřad v Písku. Od roku 2008 si však část svých nákladů kancelář hradí ze zprostředkování služeb a prodeje turistických produktů. Očekává se, že během pěti let aktivní činnosti by destinační management měl přestat být závislý na externích zdrojích krytí jeho nákladů a začal by pracovat samostatně.

Vyhlášené výběrové řízení na provozování kanceláře vyhrála v předminulém roce soukromá akciová společnost, která nyní kancelář provozuje v prostorách své cestovní kanceláře. Úkolem tohoto partnera je mj. zajistit udržitelnost projektu právě formou otevření regionální kanceláře destinačního managementu. (Kancelář destinačního managementu Písek, cit. 2009)

Shrnutí

Na těchto dvou příkladech vidíme obdobné postupy, ačkoliv jejich realizace je rozdílná. Iniciátorem vzniku destinační organizace v obou případech bylo město, které svými aktivitami i spolufinancováním nastartovalo činnost organizace destinačního managementu s cílem, aby se organizace stala postupně více nezávislá na rozpočtu zakladatele. I zde je tedy využíváno vícezdrojového financování. Výše uvedená města při založení destinační organizace šla cestou vytvoření obchodní společnosti. Podíváme-li se na „mapu“ organizací destinačního managementu v České republice, zjistíme, že nejvíce těchto organizací má formu obecně prospěšné společnosti.

Ověření hypotézy

Z výzkumu je tedy patrný potenciál rozvoje destinačního managementu v regionech a potvrdila se hypotéza, že organizace destinačního managementu může vzniknout ze stávajících mikroregionů a svazů měst a obcí.

Tento potenciál je zaznamenaný také z výsledků šetření vzniklých v rámci bakalářských prací na téma „Předpoklady rozvoje komerčních služeb ve vybrané oblasti – mikroregionu“, které jsou navázány na výzkumný záměr Zemědělské fakulty MSM.

Práce, které se zabývaly převážně službami cestovního ruchu a jejichž řízené rozhovory byly směřovány do oblasti cestovního ruchu, se shodují v konečné syntéze výsledků výzkumu v potřebě profesionálního řízení rozvoje cestovního ruchu v regionech. Tedy je i dalšími výzkumy potvrzena hypotéza vzniku organizace destinačního managementu ze stávajících společností, které se zabývají rozvojem regionu.

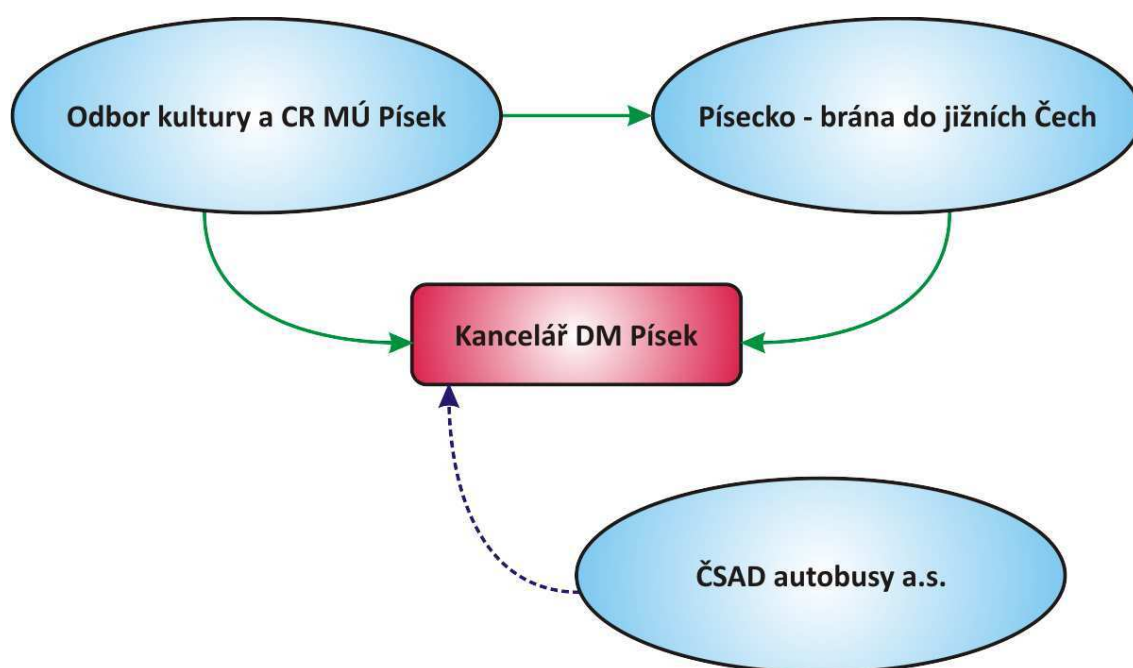
5.4.1. Modely vzniku organizace destinačního managementu

Další **výzkum, provedený metodou Grounded theory** (viz Metodika činnosti), měl potvrdit výše uvedenou hypotézu. Byly vypracovány případové studie vzniku již existujících organizací destinačního managementu. Následující text popisuje možné modely vzniku takové společnosti. Modely vycházejí z případových studií. U každé případové studie je uveden příklad destinační organizace, která takovým způsobem vznikla. Následující část prezentuje vybrané případové studie destinačních organizací.

Kancelář destinačního managementu Písek

Kancelář destinačního managementu Písek zajišťuje řízení destinace na regionální úrovni, konkrétně se jedná o region Písecko. Vznikla z iniciativy odboru kultury a cestovního ruchu MÚ Písek, který si potřebu řízeného rozvoje cestovního ruchu Písecka uvědomoval a financování činnosti organizace destinačního managementu v prvotní fázi řešil napojením na projekt „Písecko – brána do jižních Čech“. Díky úspěšnosti tohoto projektu podporovaného za SROP pro oblast cestovního ruchu byly dány základy této organizace. O další existenci organizace a záštitu destinačního managementu na Písecku se postarala firma ČSAD autobusy a. s., která byla do té doby partnerem projektu. (Kancelář destinačního managementu Písek, cit. 2009)

Schéma č. 14 **Kancelář destinačního managementu Písek**



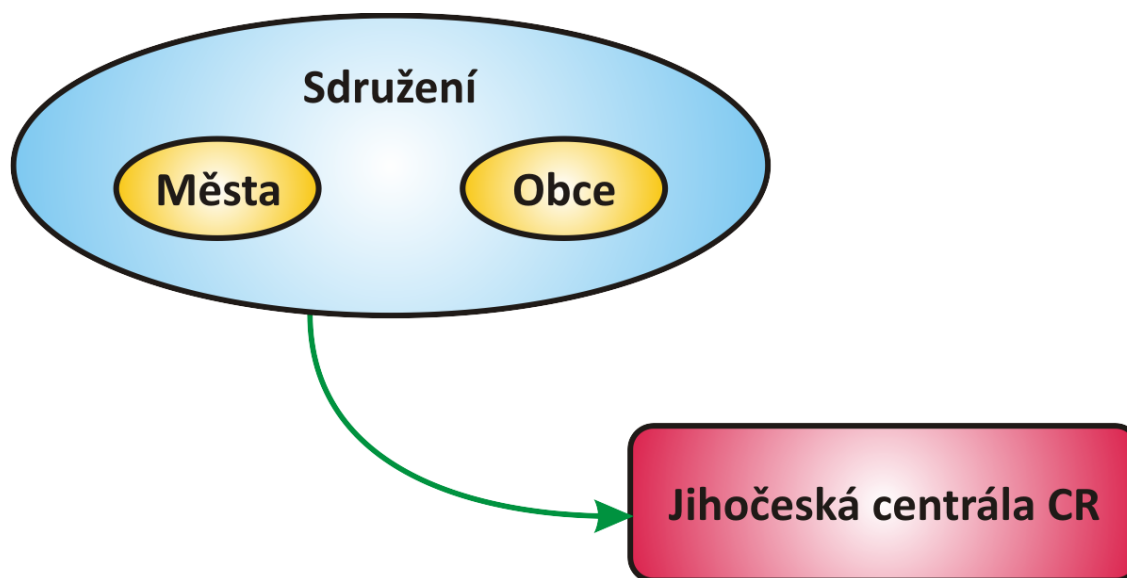
Zdroj: vlastní zpracování

Model poukazuje na vznik organizace z iniciativy municipality města, přičemž hlavní činnost byla zpočátku financována z projektu čerpajícího z fondů Evropského společenství. Tím byla založena destinační organizace.

Jihočeská centrála cestovního ruchu

Jihočeská centrála cestovního ruchu je organizací destinačního managementu, která vyvíjí svou aktivitu ve většině činností definovaných teoriemi destinačního managementu. Vznikla z iniciativy měst jako zájmové sdružení měst, dále byla restrukturalizována na regionální organizaci cestovního ruchu, která zastává zájmy na celoregionální úrovni. Zde zaznamenáváme možnost vzniku organizace destinačního managementu restrukturalizací stávajících sdružení měst a obcí. (JCCR, cit. 2009)

Schéma č. 15 **Jihočeská centrála cestovního ruchu**



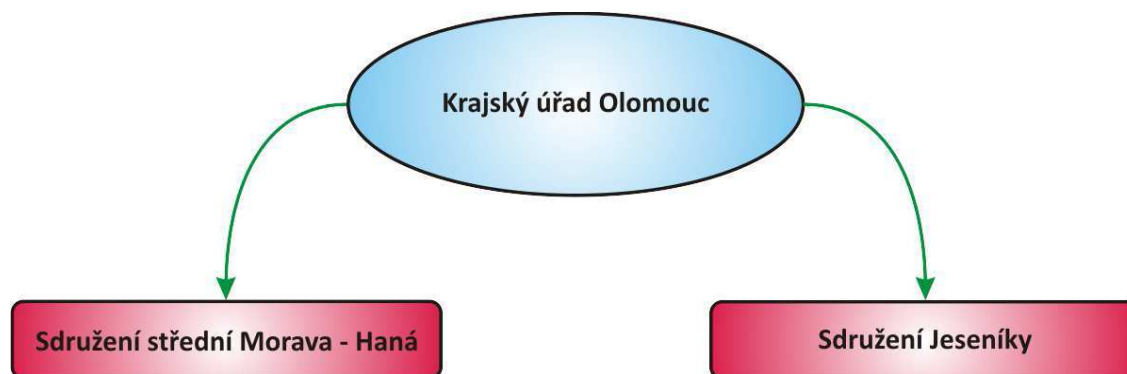
Zdroj: vlastní zpracování

Model nastiňuje hlavní hypotézu, která během provádění dílčích výzkumů vyvstala, tedy že pro vznik organizace destinačního managementu je vhodné navázat na již fungující společnost, která se zabývá rozvojem regionu. V tomto případě Sdružení měst a obcí založilo organizaci destinačního managementu, která se zaměří na oblast rozvoje cestovního ruchu v regionu.

Sdružení Střední Morava – Haná, Sdružení Jeseníky

V Olomouckém kraji vznikly dvě organizace destinačního managementu po vypracování Projektu organizace cestovního ruchu Olomouckého kraje, který vznikl v roce 2005. Vznikla organizace Sdružení Střední Morava - Haná a Sdružení Jeseníky. Cílem projektu bylo definovat současný stav řízení cestovního ruchu v Olomouckém kraji. Na platformě zkušeností z jiných destinací a diskuse zainteresovaných subjektů bylo cílem navrhnout způsob řízení, který bude odpovídat potenciálu CR Olomouckého kraje. Dříve bylo možné zaznamenat snahu o koordinaci aktivit cestovního ruchu. Krajský úřad spolupracoval s okresními úřady, resp. jejich odbory regionálního rozvoje, regiony a mikroregiony, městy a obcemi (zejména turistickými informačními centry) a s ostatními subjekty činnými v rozvoji cestovního ruchu kraje. (Sdružení Střední Morava, cit. 2009)

Schéma č. 16: **Sdružení Střední Morava – Haná, Sdružení Jeseníky**



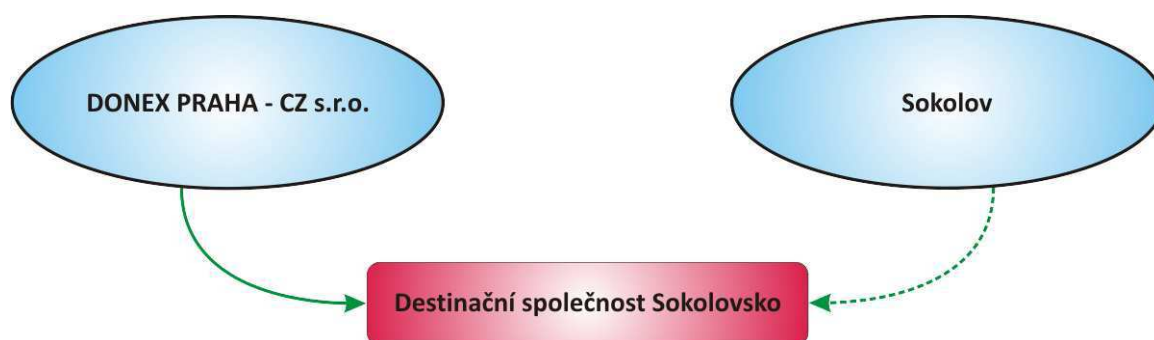
Zdroj: vlastní zpracování

Sestavený model zdůrazňuje opět zapojení samosprávy k založení organizace destinačního managementu. Ze schématu je patrné, že oblast byla rozdělena na základě prvotního rozvojového konceptu na dvě destinace. Pokud zkoumané oblasti vykazují výrazná specifika, je tento krok opodstatněný.

Destinační společnost Sokolovsko, o. p. s.

„Destinační společnost Sokolovsko“ byla založena 14. 10. 2003 jako obecně prospěšná společnost se sídlem v Sokolově. Jako zakladatel společnosti je označována firma DONEX PRAHA – CZ s. r. o., která je vlastníkem PARKHOTELU Sokolov. Na činnosti a financování Destinační společnosti Sokolovsko se spolupodílí město Sokolov. Hlavním cílem je koordinace v rámci úzké spolupráce, a to jak mezi jednotlivými soukromými, tak i veřejnoprávními subjekty cestovního ruchu navzájem v regionu i mimo něj. Pro vznik společnosti byl definován následující cíl. Citelná absence neziskové organizace, která by koordinovala a iniciovala aktivity přesahující pravomoci jednotlivých subjektů činných v regionálním cestovním ruchu a ochraně přírody regionu Sokolovska v podmínkách stále náročnější a globalizující se konkurence v tomto segmentu národního hospodářství. Výhodiskem pro ně bylo vytvoření organizace destinačního managementu. Jakákoliv činnost společnosti pak musí být v souladu s programy rozvoje cestovního ruchu a regionálního rozvoje ze strany České centrály CR, Ministerstva pro místní rozvoj ČR, Karlovarského kraje, až po programy rozvoje jednotlivých měst, obcí a dalších subjektů, kterých se daná problematika dotýká. (Destinační společnost Sokolovsko, cit. 2009)

Schéma č. 17 **Destinační společnost Sokolovsko**



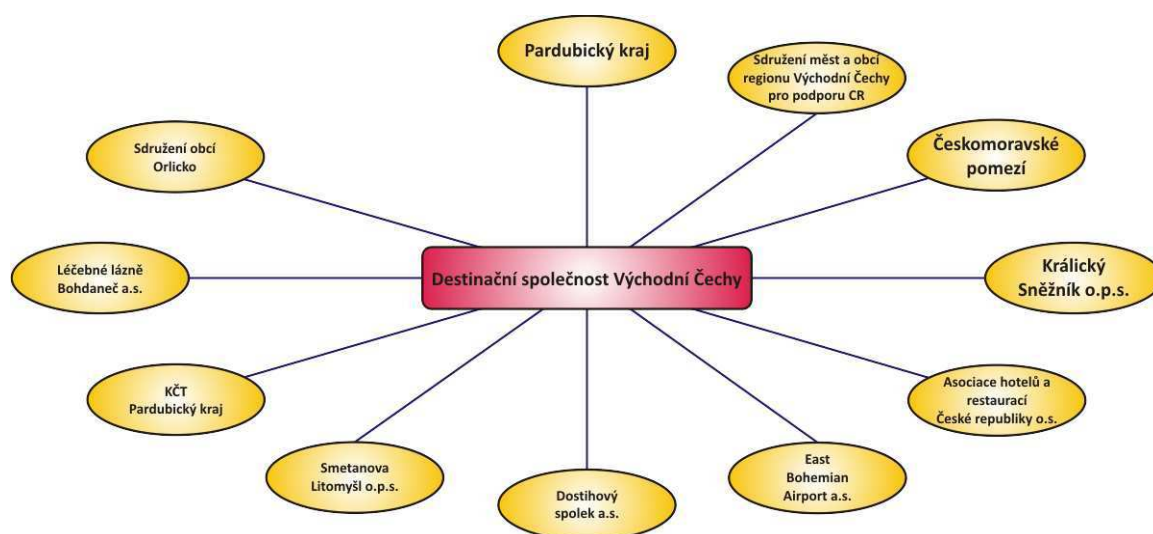
Zdroj: vlastní zpracování

Potřebu řízení destinace jako celku si uvědomují také samotní zástupci soukromé sféry v destinaci. Chtějí využívat synergických efektů, které kooperace v rámci destinace nabízí. Většina zdrojů k financování aktivit destinačního managementu pak pochází od nejsilnějších subjektů cestovního ruchu. Jsou však destinace, kde iniciátorem vzniku organizace destinačního managementu byl sám silný subjekt cestovního ruchu v destinaci, který si potřebu řízení destinace uvědomoval, měl své partnery v rámci destinace a podporu z jejich strany mohl očekávat. Tento systém je systémem tzv. „zdola“, který bývá účinný především v destinacích potýkajících se s nedůvěrou v instituce podobného zaměření.

Destinační společnost Východní Čechy

Destinační společnost Východní Čechy byla založena počátkem roku 2008. Je zájmovým neziskovým sdružením právnických osob s 11 zakládajícími členy - významnými subjekty v oblasti cestovního ruchu České republiky. Hlavním zakládajícím členem je Pardubický kraj. Mezi dalšími zakladateli můžeme uvést Sdružení měst a obcí regionu Východní Čechy pro podporu cestovního ruchu, Českomoravské pomezí, Králický Sněžník o.p.s., Asociace hotelů a restaurací České republiky o. s., Krajská hospodářská komora Pardubického kraje, East Bohemian Airport a.s., Dostihový spolek a.s., Léčebné lázně Bohdaneč a.s., Smetanova Litomyšl o.p.s., Klub českých turistů Pardubický kraj. Na podzim 2008 přistoupil nový člen Sdružení obcí Orlicko. (Destinační společnost Východní Čechy, cit. 2009)

Schéma č. 18 Destinační společnost východní Čechy



Zdroj: vlastní zpracování

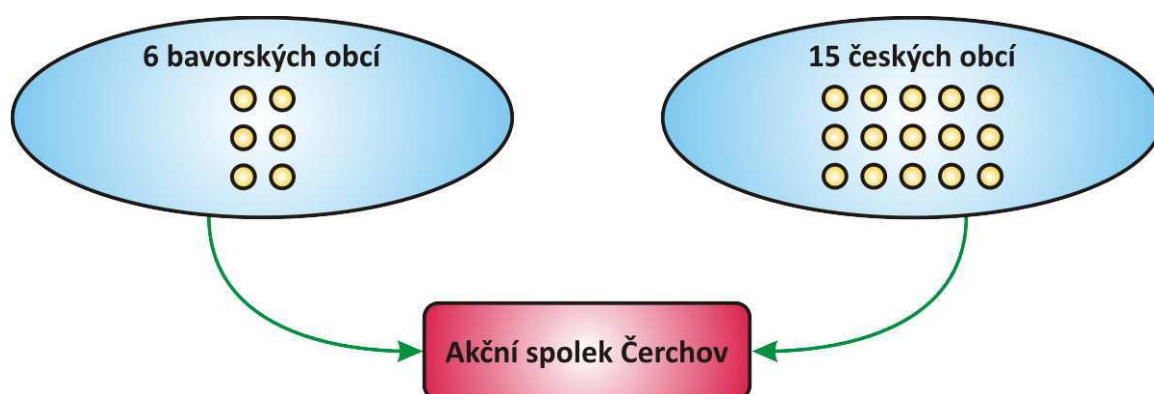
Destinační management a marketing staví své základy na kooperaci v rámci destinace. Ta bývá nastartována převážně díky samosprávě, která se stakeholdery v destinaci snaží oslovit a zapojit do regionálního rozvoje. Destinační společnost Východní Čechy je poměrně nově vzniklou organizací destinačního managementu. Byla přímo založena na základě kooperace v rámci regionu. Na jejím založení jsou zainteresovány subjekty soukromé i veřejné

sféry, sdružení/instituce pro rozvoj regionu, spolky mnoha oborů. To dává působnosti této organizace destinačního managementu naději na důvěru v rámci destinace i finanční podporu silných subjektů cestovního ruchu.

Akční spolek Čerchov

Akční spolek Čerchov je zvláštní organizací destinačního managementu. Vznikl poté, co příhraniční bavorské obce hledaly možnosti spolupráce s českými obcemi. Akční spolek byl založen roku 2003, tím byly položeny základy česko-bavorské spolupráce. Do tohoto spolku se sloučilo 6 bavorských a 15 českých obcí okolo vrchu Čerchov/Schwarzkopf. Vedle četných sociálních, společenských a kulturních aktivit byla kromě toho realizována i opatření v rámci programu INTERREG. Dlouhodobě region usiluje o nabytí instituční formy dané příhraniční spolupráce v podobě ESTS (Evropského spolku pro teritoriální spolupráci) s vlastní právní osobou. (Waldmünchen, cit. 2009)

Schéma č. 19 **Akční spolek Čerchov**



Zdroj: vlastní zpracování

Oblast příhraniční spolupráce je podporována Fondem soudržnosti Evropského společenství. Lze využít financí ke společným marketingovým činnostem. Proto jsou zakládána sdružení pro rozvoj cestovního ruchu (příkladem je Akční spolek Čerchov), popř. jsou navazovány formy spolupráce již existujících organizací destinačního managementu na různých územích.

Region Valposchiavo (Švýcarsko)

Projekt zabývající se vytvořením organizace destinačního managementu regionu Valposchiavo se snažil vyřešit problémy, které byly v destinaci definovány.

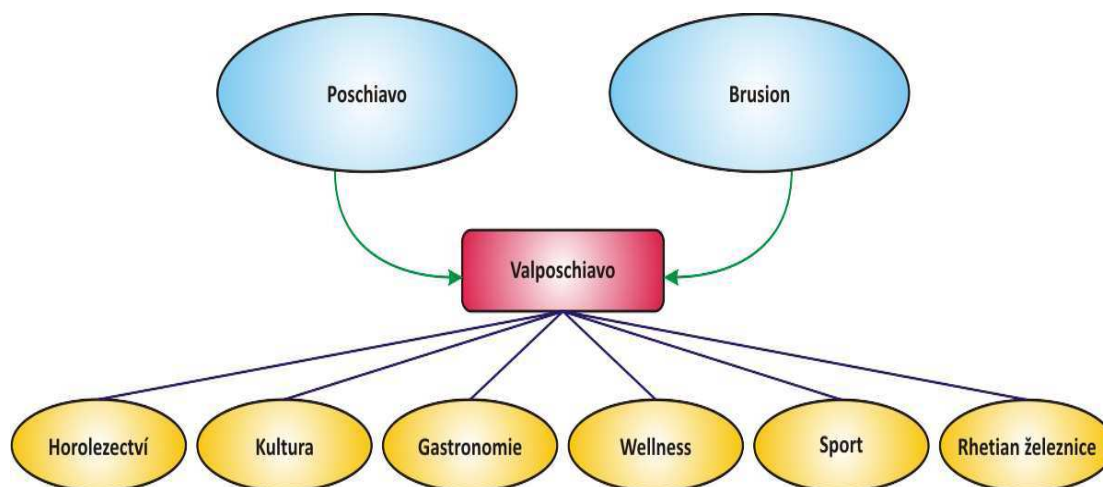
V rámci kooperace a organizace se jednalo především o rozdělení kompetencí mezi dvě turistické organizace (Poschiavo a Brusio), které obě nebyly příliš velké. Zahrnovaly jedenáct členů a jejich rozhodovací proces byl velmi pomalý. Zaznamenávaly také problémy s koordinací nabídky především kvůli zástupcům hotelů a vlastníků soukromých ubytovacích zařízení. Nebyla také komunikována strategie se zájmovými skupinami v destinaci a cestovní ruch nebyl vnímán jako důležitý ekonomický faktor s velkým potenciálem pro tuto oblast.

Finanční stránka rozvoje aktivit těchto turistických organizací byla postižena snížením počtu přenocování, minimální podporou ze strany municipalit a snižování důležitosti členství.

Strategicky nebylo jasné umístění na trhu, nebyla vytvořena značka destinace, podpora tvorby image destinace. Bylo možné zaznamenat nedostačující PR, prodejní aktivity. Turistická organizace Poschiavo používala stále stejné prostředky reklamy po mnoho let, a to ve stejných novinách.

Proto byla vytvořena organizace destinačního managementu destinace Valposchiavo, která zahrnuje rozlohu 237,9 km, populaci okolo 4500 a nabízí pro účastníky cestovního ruchu následující aktivity: horolezectví, kultura, gastronomie, wellness, sport, rätian železnice. Tato destinace je již konkurenceschopná a může být účinně řízena. (Bieger, 2006)

Schéma č. 20 **Destinační management Valposchiavo (Švýcarsko)**



Zdroj: vlastní zpracování

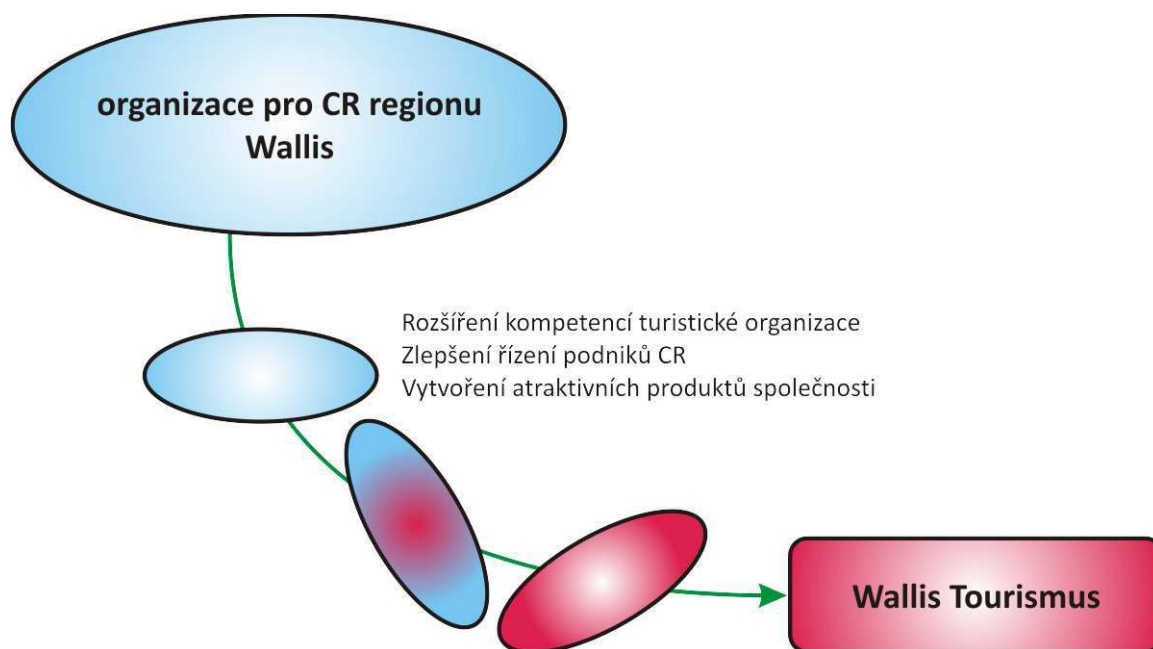
Destinační management může vzniknout v kooperaci dvou menších regionů, které by v samostatné působnosti nemohly naplňovat aktivity destinačního managementu. Vzhledem k omezené nabídce na území samostatných regionů by nemohly vytvořit konkurenceschopné produktové balíčky destinací. Spojením těchto regionů vznikne destinace se širokou nabídkou (viz schéma č. 16), schopná dosáhnout svého podílu na trhu cestovního ruchu. Touto formou spolupráce se vyřeší i více problémů vycházejících z vymezení oblasti samostatných regionů.

Destinační management kantonu Wallis (Švýcarsko)

Kanton Wallis se dá považovat za jeden z nejvýznamnějších turistických kantonů Švýcarska. Ve svém řízení se zabýval především oblastí promotion a jejího financování. Jako hlavní úkol si vytyčil plánování a provádění informační a reklamní činnosti ve Švýcarsku i v zahraničí. Tato organizace tedy naplňovala spíše aktivity turistické organizace.

Destinační management byl zřízen restrukturalizací organizace pro cestovní ruch regionu Wallis. Vznikla organizace Wallis Tourismus, která je soukromně-právním spolkem, působí od roku 1996 jako následovatel činnosti turistické organizace tohoto regionu. Byly především rozšířeny kompetence turistické organizace, zlepšeno řízení podniků cestovního ruchu, byly vytvořeny atraktivní produkty této společnosti (informační a rezervační server, propojení webových stránek obsahujících data podniků cestovního ruchu apod.) (Bieger 2008, 78 – 91 s.)

Schéma č. 21 Wallis Tourismus (Švýcarsko)



Zdroj: vlastní zpracování

Organizace destinačního managementu může vzniknout nejen přetvořením sdružení měst a obcí, mikroregionů apod. Schéma č. 20 naznačuje restrukturalizaci a cílenou transformaci organizace pro cestovní ruch na společnost naplňující aktivity řízení destinace. Hlavní procesy, kterými musela organizace projít jsou následující:

- rozšíření kompetencí turistické organizace,.
- zlepšení řízení podniků cestovního ruchu,.
- vytvoření atraktivních produktů společnosti.

Po naplnění těchto záměrů již byla nastartována činnost organizace destinačního managementu. Výhodou takového modelu je, stejně jako u vzniku organizací ze stávajících sdružení měst a obcí, mikroregionů, důvěra v již existující organizaci v rámci celé destinace.

Závěry formulované na základě případových studií založení destinační organizace

Organizace destinačního managementu s různou úrovní své působnosti mohou vznikat mnoha způsoby. Destinační organizace na základě výzkumu vznikají následujícími způsoby:

- **ze stávajících institucí pro rozvoj regionu** – Svazy měst a obcí, mikroregiony, turistické organizace. Společnosti většinou vznikají za podpory nebo přímo z iniciativy veřejné správy, která využívá možnosti financování ze svých zdrojů.
- **s využitím podpory některého z programů a fondů ES** tak, jak vznikla jedna ze sledovaných organizací destinačního managementu z projektu podporovaného finančními prostředky z fondů. V současné době podpora cestovního ruchu je např. v rámci jednotlivých prioritních os regionálního operačního programu Jihozápad (týká se mj. regionu Jihočeského kraje). Cestovního ruchu se týká prioritní osa 3 Rozvoj cestovního ruchu. Také je možné využít podpory příhraniční

spolupráce.vznik organizace destinačního managementu v součinnosti veřejné a soukromé sféry, popř. soukromý subjekt cestovního ruchu (silný partner) se snaží o vytvoření destinační organizace, bývá zakladatelem a ve své aktivitě kooperuje s ostatními zájmovými skupinami v destinaci.

5.5. Syntéza výsledků dílčích šetření

Základní otázkou, která vyplynula z analýzy literárních pramenů a jiných sekundárních zdrojů, bylo: „Jak může vzniknout organizace destinačního managementu?“ Teoretický základ totiž neudával žádné modely vzniku takové společnosti, aplikovatelné na naše podmínky. Jednotlivé dílčí výzkumy vedoucí k zodpovězení této otázky se zabývaly konkrétními problémy, na něž bylo nutné nalézt řešení. Pro funkční využití cestovního ruchu v rámci regionálního rozvoje je kardinální samotné založení destinační organizace a stanovení rozsahu její činnosti v návaznosti na specifické možnosti regionu z hlediska využití cestovního ruchu pro jeho rozvoj.

5.5.1. Vymezení destinace

Před samotným založením organizace destinačního managementu byla řešena otázka, jak vymežit destinaci. Jaké území, jaké předpoklady, jaký potenciál musí splňovat, aby se mohla stát konkurenčněschopnou jednotkou na trhu cestovního ruchu? Byly porovnány definice destinace, teorie velikosti destinace, vymezení podle nabídky regionu a poptávky účastníků cestovního ruchu, ale také byly diskutovány požadavky na destinaci v případě, že se chce umístit na globálním/mezinárodním trhu cestovního ruchu. Jako jedna z **doporučených možností vymezení destinace** se jeví (a praxe stávajících fungujících organizací to potvrzuje) návaznost na přirozené celky (chráněné oblasti, geomorfologické celky, rekreační střediska), popř. oblasti, u nichž byly již vytvořeny strategie regionálního rozvoje (mikroregiony, sdružení měst a obcí).

5.5.2. Aktivity organizací destinačního managementu

Činnosti organizací destinačního managementu přímo navazují na možnosti vzniku organizace destinačního managementu. Výzkumem byly zkoumány společnosti na regionální úrovni v Jihočeském kraji. Při samotném průzkumu těchto společností vznikl další problém, a to, že některé aktivity destinačního managementu společnosti nenaplňovaly (pouze deklarovaly), a tím tedy nemohly být nazývány destinačním managementem v pravém slova smyslu. V rámci řešení interního grantu došlo k podrobnému průzkumu aktivit již vzniklých organizací destinačního managementu. Organizace aktivně zajišťovaly následující skutečnosti:

- marketingové činnosti a je pro ně často prioritní, dominují zde různé formy promotion destinace;
- organizace s různými úspěchy spolupracují s dalšími subjekty, navíc funkční spolupráci či partnerství považují za velmi důležité pro fungování managementu destinace, jsou zde však velké rezervy;
- vytvářejí nebo se podílejí na tvorbě koncepčních a strategických materiálů, míra i šíře zapojení organizací je však rozdílná;
- část vybraných organizací destinačního managementu se snaží o mapování potřeb a požadavků potenciálních klientů, opět ale s různou intenzitou;
- organizace destinačního managementu provozují či spravují informační portál (příp. se na tom alespoň podílejí), někdy spojený s rezervačním systémem.

Tyto výsledky inspirovaly k porovnání s aktivitami, které běžně organizace destinačního managementu ve vyspělých zemích následují. Po kritickém posouzení těchto aktivit je možné na základě schématu č. 4 konstatovat, že se destinační společnosti nacházejí **mezi fází vývoje první a druhé vývojové etapy**. Podrobná analýza činností organizací destinačního managementu u nás i v zahraničí sloužila jako hlavní kritérium při výběru společností pro další výzkum.

5.5.3. Vznik organizace destinačního managementu

Nosnou myšlenkou pro model vzniku organizace destinačního managementu bylo založení společnosti z již stávajících celků, organizací rozvoje regionu. Tuto hypotézu měly potvrdit i dílčí výzkumy prováděné v různých časových intervalech, různými metodami šetření.

První fázi bylo zkoumání municipalit bývalých okresních měst Jihočeského kraje, jejichž odbory cestovního ruchu se k rozvoji regionu přiklánějí. Bohužel jejich aktivity často končí neznalostí principů řízení destinace, proto byla vytvořena publikace, která jim tuto problematiku alespoň zčásti nastínila. Výzkum ukázal, že pouze dvě samosprávy ze sedmi byly zainteresovány na vzniku organizace destinačního managementu, ostatní se této problematice nevěnují.

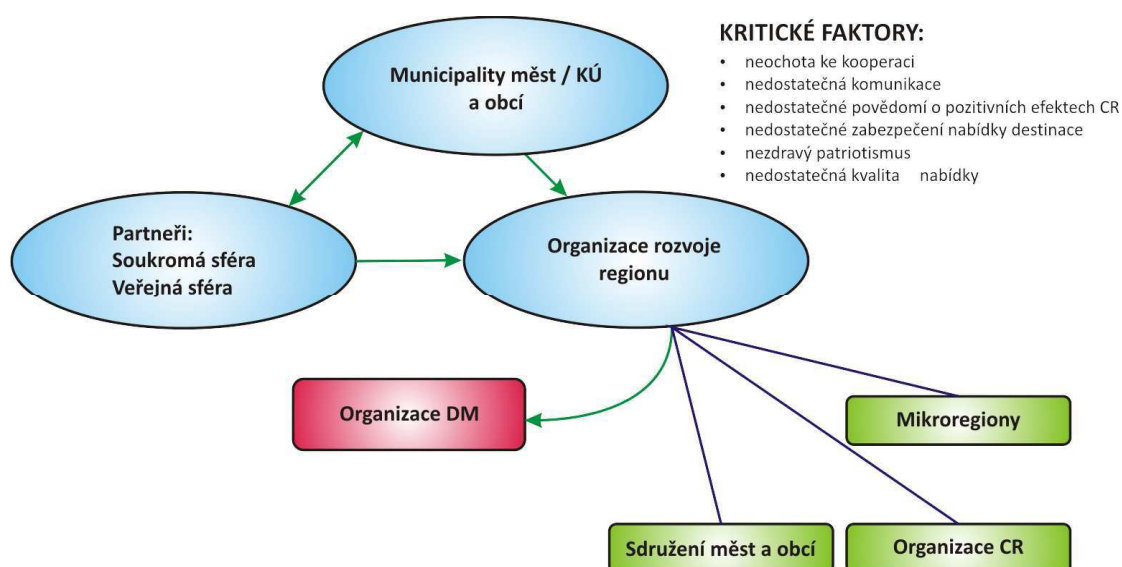
Pro druhou fázi byly jako základ využity výstupy bakalářských prací s tématem „Předpoklady rozvoje komerčních služeb ve vybrané oblasti – mikroregionu“, zároveň provázaných na řešení výzkumného záměru Zemědělské fakulty MSM. Práce, které se zabývaly převážně službami cestovního ruchu a jejichž řízené rozhovory byly směřovány do oblastí cestovního ruchu, se shodují v konečné syntéze výsledků výzkumu na potřebě řízení rozvoje regionálního cestovního ruchu. Tedy je i dalšími výzkumy potvrzena hypotéza vzniku organizace destinačního managementu ze stávajících společností, které se zabývají rozvojem regionu.

Model vzniku destinační organizace však potřeboval konkrétní podobu, metodiku vzniku. Proto bylo pro další šetření využito **metody zakotvené teorie**, založené na vypracovaných případových studiích. Jednotlivé případové studie zabývající se vybranými organizacemi destinačního managementu daly vznik jednotlivým modelům popsaných v subkapitole 5.5.3. Vznik organizace destinačního managementu. Jeden z případů potvrzoval možnost vzniku založeného na již stávajících organizacích rozvoje regionu a ten byl dále blíže rozpracován. Model je podpořen i dalšími dílčími výzkumy. Nejdůležitějším kritériem při volbě modelu byly kritické faktory neúspěchu činností takových organizací. Jednalo se především o nedůvěru v destinaci, se kterou se potýkají

organizace pro rozvoj cestovního ruchu u nás, ale také ve vyspělých zemích, v nichž se destinační management dnešní podoby vykrytalizoval již v devadesátých letech minulého století.

Pro vznik organizace destinačního managementu byl navržen následující model.

Schéma č. 22 **Model vzniku organizace destinačního managementu**



Zdroj: Vlastní zpracování

Navržený model má poukázat na nutnost přirozené kooperace v rámci destinace, čímž se vyřeší kritické faktory úspěchu aktivit organizace destinačního managementu. Soukromá, veřejná sféra i místní samospráva (municipality měst a obcí, krajské úřady) by měly v rámci destinace vytvářet efektivní formu kooperace. Místní samospráva má silu koncipovat vznik destinační organizace rozvoje regionu, se kterým by byla v přímém vztahu i strana soukromé a veřejné správy. Tato organizace v podobě Sdružení měst a obcí, mikroregionu či organizace cestovního ruchu má možnost navázat na svou činnost vytvořením organizace destinačního managementu rozšířením pravomocí, větší návazností na kooperaci v rámci destinace.

6. Závěr

Východiskem pro regionální rozvoj s využitím cestovního ruchu je **destinační management a marketing**, který může vytvořit podmínky pro umístění konkurenceschopných produktů cestovního ruchu na regionálním trhu při dodržování principů udržitelného rozvoje.

Destinační management a marketing jako možný styl řízení cestovního ruchu a jeho rozvoj se stal stěžejním tématem této práce. Po studiu literatury bylo nutné shromáždit informace o zkušenostech s řízením destinací ve vyspělých zemích EU, které se touto otázkou zabývají již od 60. let minulého století. Pevné základy destinačního managementu a marketingu byly položeny v Rakousku a Švýcarsku.

Pro zpracování disertační práce byla výhodou absolvovaná dlouhodobá stáž na Univerzitě v St. Gallenu, kde byly k uvedené problematice získány jak teoretické, tak praktické informace. Informace sloužily nejen k dalšímu pochopení problematiky, ale staly se také základem pro tvorbu případových studií v závěru celého výzkumu.

Problematika byla neustále doplňována z literárních pramenů a na základě komunikace se zástupci organizací destinačního managementu. V rámci dílčích výzkumů docházelo k ujasňování možností implementace teoretického základu ve specifických podmínkách našeho území.

Studiem široké problematiky cestovního ruchu, resp. destinačního managementu a marketingu v průběhu dílčích výzkumů vznikaly nové výzkumné otázky, které bylo nutné zodpovědět. Všechny tyto části práce směřovaly k získání dat a informací pro konečnou syntézu práce s ohledem na vytčený soubor cílů práce. Teoretický základ se zabýval činnostmi organizace destinačního managementu, systémy řízení destinace, marketingem destinace, avšak neuváděl možnosti vzniku organizace destinačního managementu, případně velmi okrajově. Až v průběhu zkoumání, což bývá u metodiky Grounded theory běžné, byla vytyčena hypotéza, kterou měly dílčí výzkumy podpořit či vyvrátit.

Bylo potvrzeno, že vhodným modelem vzniku organizace destinačního managementu je transformace/vyčlenění organizace destinačního managementu ze stávající organizace rozvoje regionu.

Tuto hypotézu dále potvrdily výzkumy v mikroregionech prováděné v rámci bakalářských prací navázaných na výzkumný záměr MSM Zemědělské fakulty JU, dílčí výzkumy zabývající se aktivitami Svazů měst a obcí, mikroregionů a odborů cestovního ruchu municipalit Jihočeského kraje. Také při vymezení destinace se navazovalo na přirozeně vzniklé celky, případně již vytvořené umělé regiony s institucionálním zabezpečením koordinace regionálního rozvoje. Výraznou podporou zvolené hypotézy byly také případové studie vytvořené na organizace destinačního managementu, které byly vybrány na základě průzkumu jejich aktivit, ve smyslu stupně naplnění definovaných činností organizace destinačního managementu.

Na základě případových studií byly vytvořeny různé modely vzniku organizace destinačního managementu, ty byly navzájem komparovány, posuzovány z hlediska naplňování hlavní podstaty řízení destinace. Nakonec byl syntézou výsledků dílčích výzkumů vytvořen model vzniku organizace destinačního managementu.

Disertační práce navrhla možnosti cestovního ruchu podílet se na regionálním rozvoji. Byl zpracován model vzniku destinační organizace s definováním hlavních činností. Kromě navrženého modelu vzniku organizace destinačního managementu byl navržen proces vymezení destinace a doporučen postup pro jednotlivá stadia životního cyklu destinace.

V rámci dílčích výzkumů byla odhalena další problematika, která není teoretickým základem příliš popsána. V návaznosti na branding destinace se jeví možnost provázání značek regionálních produktů vyrobených na území destinace se strategií značky destinace samotné.

7. Summary

The *destination management and marketing* are the resource of the regional development in the area of tourism for placing on the market with the tourism products able to compete and the observance of the sustainable development principles.

Destination management and marketing as the possible styles of the tourism management and its development have become the bearing subject of this thesis. After studying available literature about this subject in our country it was necessary to gather the information about the experiences in destinations management within the EU countries, which have been dealing with these problems since 1960. The destination management and marketing were founded in Switzerland and Austria. The long term stage of the author at St. Gallen's University, where she gained the theoretic and practical experiences about these problems played an important roler in elaboration of this subject. This information did not just help to understand these questions, it has also become the basic for forming the case studies at the end of the whole research.

All the time the issue was being complemented with other information from the literature and during the communication with members of destination management company, in terms of partial researches, we clarified step by step the possibilities of implementing the theoretic base in the specific conditions of our area.

During studying the wide problems of the tourism, or more precisely destination management and marketing, and during the partial researches new experimenal questions were arising and these were necessary to be solved. All these parts of the thesis aimed at the gathering the data and information necessary for finishing the incorporation of the thesis with a regard to an undefinable collection of aims of the thesis. Destination management company acitivities, systems of the destination management and destination marketing were delt with in the theoretic base, however, this did not indicate possibilities of creating the destination management company, or maybe just marginally.

Only during the research, which is common for the grounded theory, some hypothesis were laid out, which should have been either supported or displaced by the partial researches.

The aim was to confirm that the transformation / severance destination management company from the existing regional development company is an acceptable model of creating the destination management company.

This hypothesis was proved by researches in microregions done within the frame of bachelors works connected with MSM The Agricultural faculty of South Bohemian University research, the researches of the union municipalities activities. microregions and tourism department of municipalities in the South Bohemia. Also during the determination of the destination I reassumed the naturally formed regions or regions with institutional coordination of regional development.

The case studies formed for the destination management company were the main support of the chosen hypothesis. These companies were chosen on the base of research of their activities – depending on how they perform the destination management company activities on theoretical base.

The different models of creating the destination management company were formed of the basis of the case studies. These were compared with a view to a fulfilment of the main principle of the destination management. Finally a model for creating the destination management company was formed from the result of this research.

The thesis formulated possibilities of the tourism in the frame of regional development, sequence on the experiences with destination management styles, which was the main aim of thesis. Except this formulated model of creating destination management company a process of destination determination was suggested and a procedure for a reorganisation for individual stadiums of destination life cycle was recommended.

The possibilities of the development by tourism were proposed in this thesis. The model of tourism organisation formation was compiled with formulation of the tourism organisation activities. The process of destination

determination was created and the procedure for life cycle stadiums was recommended.

In the frame of researches a new problem, which was not described in the theoretical base arose. Following the destination branding there is a possibility to connect the regional products from the destination with a strategy of destination branding. Herewith a new research question arises.

8. Použité zdroje

1. ARMSTRONG, M. Management a leadership. Vydala Grada Publishing, a. s. Praha, 2008
2. BARTL, H. – SCHMIDT, F. Destination Management. Vydal Institut für regionale Innovation. Wien, 1998
3. BEAUJEU-GARNIER, J. Methods and Perspectives in Geography. Vydal Prentice Hall. London, 1976
4. BIEGER, T. Management von Destinationen, 8. Auflage. Vydal Oldenbourg Verlag. Wien/München, 2008
5. 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. Gallen, 1998
6. BLAŽEK, J. - UHLÍŘ, D. Teorie regionálního rozvoje. Vydala Univerzita Karlova v Praze. Praha, 2002
7. BOXER, S. A New Poland, No Joke. The New York Times, 1. 12. 2002
8. BUHALIS, D. Marketing the Competitive Destination of the Future. In: Tourism Management: Research Policies Practice, 1/2000
9. BUTLER, R. W. The Concept of a Tourist Area Life Cycle of Evolution: Implications for Management Resources. In: Canadian Geographer 24/1980
10. COLORADO STATE UNIVERSITY. Case study [online]. 2008 [cit. 2009-03-06]. Dostupné na internetu:
<http://writing.colostate.edu/guides/research/casestudy/com2b3.cfm>
11. ČERTÍK, M. a kol. Cestovní ruch. Vývoj, organizace a řízení. Vydalo OFF, s. r. o. - BAR&MAN. Praha, 2000
12. DESTINAČNÍ MANAGEMENT MĚSTA ČESKÝ KRUMLOV [online]. 2004 [cit. 2009-03-27]. Dostupné na internetu:
<http://business.ckrumlov.info/docs/cz/dstman.xml>
13. DESTINAČNÍ MANAGEMENT PÍSECKA [online]. 2004 – 2007 [cit.

2009-03-27]. Dostupné na Internetu:

<http://www.icpisek.cz/docs/cz/dm9.xml>

14. DESTINAČNÍ SPOLEČNOST SOKOLOVSKO, O. P. S. [online]. 2008 [cit.10. 2. 2009]. Dostupné na internetu: <http://www.ustecky.kraj.cz/encyklopedie/objekty1.phtml?id=121015&menu>
15. DESTINAČNÍ SPOLEČNOST VÝCHODNÍ ČECHY. 2008 [cit. 2009-03-06]. Dostupné na internetu: <http://www.vychodni-cechy.org/>
16. DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele. Vydalo Karolinum. Praha, 2002
17. FELLEGIOVÁ, E. Nové trendy v marketingu cestovního ruchu destinace. In: Sborník vědeckého workshopu. Nové trendy v marketingu. Vydala Jihočeská univerzita v Č. Budějovicích, EF, Univerzita Pardubice FCHT. České Budějovice, 2007
18. FELLEGIOVÁ, E. – MUSIL, M. Řídíme turistickou destinaci. Víme jak? In: COT Business. 2 str. COT Business. Praha, 2008
19. FUORRI, A.: Management. Vydala UTB. Bern, 1995
20. FORET, M. - FORETOVÁ, V. Jak rozvíjet místní cestovní ruch. Vydala Grada Publishing, spol. s r. o. Praha, 2001
21. GEISSENDÖRFER, M. – RAHN, T. – STOIBER, M. Handbuch „Erfolgreiches Regional-management“. Vydal Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen. München, 2003
22. GO, F. M. - GOVERS, R. Integrated Quality Management for Tourist Destinations: a European Perspective on Achieving Competitiveness. In: Tourism Management: Research Policies Practise. Vydal Elsevier Oxford, 1/2000
23. HÁLEK, V. Krizový management. Vydalo Donau Media, s. r. o. Bratislava, 2008
24. HÁLEK, V. Marketing obcí. Vydalo nakladatelství Gaudeamus. Hradec Králové, 2008

25. HARRILL, R. Fundamentals of Destination Management and Marketing, Lansing, Mich. Vydal Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, 2005
26. HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Vydal Portál. Praha, 2005
27. HESKOVÁ, M. a kol. Cestovní ruch. Vydala Fortuna. Praha, 2006
28. HESKOVÁ, M. Analýza destinačních managementů v cestovním ruchu na příkladech České republiky a Rakouska. Vydal Kartprint. Bratislava, 2004
29. HILL, W. - RIESER, I. Marketing Management, 2. Vydání. Vydalo UTB. Bern, 1993
30. HLADNÁ, J. Technika cestovního ruchu. Vydala Grada Publishing, s. r. o. Praha, 1997
31. HOLEŠINSKÁ, A. Destinační management aneb Jak řídit turistickou destinaci. Vydala Masarykova univerzita. Brno, 2007
32. HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. Vydala Grada Publishing, s. r. o. Praha, 2000
33. HRABÁNKOVÁ, M. – HÁJEK, T. Management cestovního ruchu. Vydala Jihočeská univerzita. České Budějovice, 2002
34. INFORMACE O AKTIVITÁCH DESTINAČNÍ SPOLEČNOSTI SOKOLOVSKO, O. P. S. [online]. 2007 [cit. 12. 2. 2009]. Dostupné na internetu:
<http://www.ustecky.kraj.cz/public/kapitola.phtml?kapitola=7403&lng=1>
35. JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Strategie a trendy. Vydala Grada Publishing, a. s. Praha, 2008
36. JEŽEK, J. a kol. Regionální rozvoj. Vydala Linde Praha, a. s. Praha, 2008
37. JEŽEK, J. Regionální management jako nové paradigma regionálního rozvoje. In: National and Regional Economics IV. International Conference, Germany. Vydala Technical University of Košice and Slovak section of European Regional Science Association, 2006
38. JEŽEK, J. Regionální management – módní trend nebo cesta k rozvoji?

- Přednáška pro klub regionalistů. Bratislava, 8. 3. 2005
39. JIHOČESKÁ CENTRÁLA CESTOVNÍHO RUCHU [online]. 2008 [cit. 2009-03-06]. Dostupné na internetu:
<http://www.jccr.cz/pages/zakladni-informace.php>
40. KASPAR, C. Die Tourismuslehre im Grundriss. Vydalo UTB. Bern, 1996
41. KIRALOVÁ, A. Marketing destinace cestovního ruchu. Vydal Ekopress, s. r. o. Praha, 2003
42. KOTLER, P. Marketing Management: Analysis Planning and Control, 5. Vydání. Vydalo nakladatelství Prentice-Hall International. London, 1984
43. KOTLER, P. Marketing Management - Analysis, Planning, Implementation and Control, 9. Vydání. Vydalo nakladatelství Prentice-Hall, Inc. New Jersey, 1997
44. KRATOCHVÍL, P. Organizace cestovního ruchu. COT Business, č. 1/2007, Praha, 2007, s. 49
45. MAIER, J. Regionalmanagement als Voraussetzung für eine zukunftsorientierte Regionalentwicklung. In: Evangelische Akademie, Lovcim, Heft 55/02, 2002
46. MESSNER, D. The concept of the „World economic triangle“: global governance patterns and options for regions. IDS Working paper 173. Vydaly Institute of Development Studies, University of Sussex. Brighton, 2002
47. MACMILLANŮV SLOVNÍK MODERNÍ EKONOMIE. Vydala Victoria Publishing. Praha, 1995
48. MAZANEC, J. – DOLNICAR, S. Destination Marketing: Reinventing the Wheel or Conceptual Progress? In: Destination Marketing – Reports of the Aiest Congress 1998, Aiest. St. Gallen, 1998
49. MIČIAN, L. Vybrané partie z fyzicko-geografickej regionalizácie (regionálnej taxonomie). Učebné texty. [online]. 2008 [cit. 2009-04-08]. Dostupné na internetu:
www.geka.univerzitka.com/dokumenty/3zima/regionalizacia.html
50. MUSSNER R. - PECHLANER H. - SCHÖNHUBER A. Destinations

- management. Vydal Verlag Rüegger. Chur/Zürich, 1999
51. ORIEŠKA, J. Technika služeb cestovního ruchu. Vydala Idea servis. Praha, 1999
 52. PALATKOVÁ, M. Destinační management a vytváření produktů v cestovním ruchu. Místní, národní a mezinárodní marketing destinace. Vydalo Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Praha, 2007
 53. PALATKOVÁ, M. Marketingová strategie destinace cestovního ruchu. Jak získat více příjmů z cestovního ruchu. Vydala Grada Publishing, a.s. Praha, 2006
 54. PÁSKOVÁ, M. - ZELENKA, J. Výkladový slovník cestovního ruchu. Vydalo Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Praha, 2002
 55. PECHLANER, H. – SMERAL, E. – MATZLER, K. Customer value management as a determinant of the competitive position of tourism destination. The Tourist Review (AIEST), č. 4. 2002
 56. PRIDEAUX, B. The Resort Development Spectrum – a New Approach to Modeling Resort Development. In: Tourism Management: Research Policies Practise. Oxford, Elsevier 3/2000
 57. RITCHIE, J. R. B. – CROUCH, G. I. The Competitive Destination: A Sustainability Perspective. In: Tourism Management: Research Policies Practise. Oxford, Elsevier 1/2000
 58. RITCHIE, J. R. B. – RITCHIE, R. J. B. The Branding of Tourism Destinationst – past achievements and future challenges. In: Destination Marketing – Reports of the AIEST Congress 1998, AIEST. St. Gallen, 1998
 59. RYGLOVÁ, K. Cestovní ruch. Vydal MZLU v Brně. Brno, 2005
 60. SEATON, A. V. – BENNETT, M. M. The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and CASE. Vydalo nakladatelství International Thomson Business Press. London, 1996
 61. SKOKAN, K. Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji. Vydalo Repronis. Ostrava, 2004
 62. SRB, J. Řízení turistické destinace a trvale udržitelný rozvoj cestovního

- ruchu. In: COT Business. Praha, 3/2003
63. STŘEDNÍ MORAVA - SDRUŽENÍ CESTOVNÍHO RUCHU [online]. 2008 [cit. 2009-03-10]. Dostupné na internetu: <http://www.ok-tourism.cz/strednimorava/sdruzeni/>
64. SEATON, A. V. – BENNETT, M. M. The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases. Vydalo International Thomson Business Press. London, 1996
65. STEINECKE, A. – HAART, H. – HERRMANN, P. Destinationsmanagement im Laendlichen Raum – Das Beispiel Eifel (Deutschland). The Tourist Review (AIEST), č. 2, 1998
66. STEHLÍK a kol. Základy marketingu. Vydala VŠE. Praha, 2001
67. STRAUSS, A. – CORBIová, J. Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie. Brno: Sdružení Podané ruce, Vydalo Nakladatelství Albert. Boskovice, 1999.
68. ŠEĎOVÁ, K. Designy kvalitativního výzkumu. [Cit. 8. 1. 2009] Dostupné na internetu: <http://www.portal.cz/scripts/detail.php?id=24161>
69. TROEGER-WEISS, G. Regionalmanagement. Ein neues Instrument der Landes- und Regionalplanung. Schriften zur raumordnung und Landesplanung, Band 2. Vydala Universität Augsburg. Augsburg, 1998
70. VELKÝ SLOVNÍK NAUČNÝ. Encyklopedie Diderot. Vydalo nakladatelství Diderot. Praha, 1999
71. Vystoupil, J. – Holešinská, A. – Šauer, M. Vymezování destinace a formulace jejích charakteristik a organizace cestovního ruchu v destinaci. Vydalo Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Praha, 2007
72. WALDMÜNCHEN [online]. 2008 [cit. 2009-03-06]. Dostupné na internetu: http://www.waldmuenchen.de/aktionsbuendnis_cerchov_cz.html
73. WEAVER, D. B. A Broad Context Model of Destination Development Scenarios. In: Tourism Management: Research Policies Practise. Oxford, Elsevier 3/2000
74. WEIS, Ch. Marketing. Ludwigshafen, 1993

75. WILLIAMS, P. W. – GILL, A. M. – CHURA, N. Branding mountain destinations: the battle for „placefulness“. The Tourist Review (AIEST), 2004
76. WTO, Madrid, Spain – WTO World Tourism Barometer. 2005
77. ZÁSADY ZAKOTVENÉ TEORIE. [online] Sociowiki. [cit. 8. 1. 2009]
78. ZPRACOVÁNÍ KONCEPCE ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU V SOKOLOVĚ A NA SOKOLOVSKU. 2008 [online]. 2008 [cit. 2009-02-08]. Dostupné na internetu:
<http://www.sokolov.cz/assets/uredni/plany/PSER/pserK7.pdf>
79. ŽÍTEK, F. Regionální ekonomie a politika I. Vydala Masarykova univerzita v Brně. Brno, 2002

Seznam tabulek a schémat

Schéma č. 1: Dvojí chápání regionálního rozvoje a regionální politika

Schéma č. 2: Přínosy destinačního managementu

Schéma č. 3: Rozsah destinace a oblasti

Schéma č. 4: Vývoj spolupráce v oblasti cestovního ruchu ve vyspělých destinacích

Schéma č. 5: Zdroje pro financování organizace destinačního managementu

Schéma č. 6: Charakteristika činnosti organizace destinačního managementu

Schéma č. 7: Marketingová koncepce destinace

Schéma č. 8: Multidisciplinární charakter marketingového řízení destinace

Schéma č. 9: Životní cyklus destinace

Schéma č. 10: Předpoklady rozvoje komerčních služeb ve vybrané oblasti – mikroregionu

Schéma č. 11: Metodický postup

Schéma č. 12: Velikost destinace cestovního ruchu

Schéma č. 13: Destinace v globálním a mezinárodním pojetí

Schéma č. 14: Kancelář destinačního managementu Písek

Schéma č. 15: Jihočeská centrála cestovního ruchu

Schéma č. 16: Sdružení Střední Morava – Haná, Sdružení Jeseníky

Schéma č. 17: Destinační společnost Sokolovsko

Schéma č. 18: Destinační společnost východní Čechy

Schéma č. 19: Akční spolek Čerchov

Schéma č. 20: Destinační management Valposchiavo (Švýcarsko)

Schéma č. 21: Wallis Tourismus (Švýcarsko)

Schéma č. 22 : Model vzniku organizace destinačního managementu

Tabulka č. 1: Hlavní vývojové etapy teorií regionálního rozvoje a regionální politiky

Tabulka č. 2: Nástroje marketingového mixu v organizaci destinačního managementu

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník – podnikatelské subjekty poskytující komerční služby

Příloha č. 2: Zahraniční hosté v hromadných ubytovacích zařízeních

Dotazník – podnikatelské subjekty poskytující komerční služby

Dobrý den, jmenuji se ..., jsem studentem/kou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a zpracovávám svou bakalářskou práci na téma „Předpoklady rozvoje komerčních služeb ve vybrané oblasti – ...“.

V rámci této práce provádím u podnikatelů v této oblasti výzkum jejich stavu, kapacitách a konkurenceschopnosti. Výsledky by měly pomoci při přípravě specifických nástrojů podpory, například ze strany samosprávy a dalších institucí a organizací, především na úrovni mikroregionu.

Všechny Vámi uvedené informace slouží pouze pro statistické účely, budou zpracovány anonymně a nebudou jednotlivě uveřejněny. Celkově bude vyplnění trvat maximálně 15 minut. Jakékoliv dotazy a připomínky můžete směřovat na následující kontaktní osobu: Ing. Viktor Vojtko, katedra obchodu a cestovního ruchu, Ekonomická fakulta, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Studentská 13, 370 05 České Budějovice. E-mail vojtko@ef.jcu.cz, tel. 387 772 696, mobil 777 133 485.

1. Jaké služby svým zákazníkům poskytujete? *(Ize více možností, není-li uvedeno jinak, pokračujte otázkou 6)*

- Maloobchodní (prodej zboží konečným spotřebitelům)
- Ubytování *(pokračujte otázkou 2)*
- Stravování *(pokračujte otázkou 4)*
- Osobní služby (např. kadeřnictví, pedikúra), které _____
- Opravárenské služby
- Kulturní
- Sportovní
- Jiné, upřesněte _____

2. Jaký typ ubytování nabízíte?

- Kemp
- Chaty a chalupy, v soukromí
- Turistická ubytovna
- Hotel
- Hotel garní
- Motel
- Botel
- Penzion
- Jiné, upřesněte _____

3. Kolik lůžek/míst nabízíte? *(pokračujte otázkou č. 5)* _____

4. Jakou formu stravování nabízíte?

- Restaurace
- Pohostinství
- Motorest
- Samoobslužná restaurace

- Bufet
- Bistro (fast-food)
- Občerstvení, kiosky
- Denní bar (gril bar, pizzerie, snack bar)
- Noční bar (noční klub, vareté, dancing)
- Vinárna
- Kavárna a cukrárna
- Hostinec a pivnice
- Jiné, upřesněte _____

5. Jak byste ohodnotili celkové využití svých kapacit během jednotlivých čtvrtletí?

- | | | | |
|-------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| Leden – Březen: | <input type="checkbox"/> Nedostatečné | <input type="checkbox"/> Dostatečné | <input type="checkbox"/> Maximální |
| Duben – Červen: | <input type="checkbox"/> Nedostatečné | <input type="checkbox"/> Dostatečné | <input type="checkbox"/> Maximální |
| Červenec – Září: | <input type="checkbox"/> Nedostatečné | <input type="checkbox"/> Dostatečné | <input type="checkbox"/> Maximální |
| Říjen – Prosinec: | <input type="checkbox"/> Nedostatečné | <input type="checkbox"/> Dostatečné | <input type="checkbox"/> Maximální |

6. Jak byste ohodnotili cenovou úroveň vašich služeb ve srovnání s konkurencí?

- Nízká Spíše nízká Střední Spíše vyšší Vyšší

7. Jaký je podíl turistů mezi vašimi zákazníky? _____ %

8. Je mezi nimi významný podíl turistů ze zahraničí? Ne Ano

9. Přizpůsobujete svou nabídku turistům?

- Ne, vůbec Ano, částečně Ano, významně

10. Co podle vás nejvíce láká turisty do vaší oblasti?

- Příroda
- Památky
- Kulturní akce
- Sportovní vyžití
- Jiné, upřesněte _____

11. Měl by podle vašeho názoru někdo podporovat další příliv turistů do vaší oblasti?

- Ne Ano, především obce a kraj Ano, především podnikatelé

12. Jste zapojeni do nějaké organizované formy spolupráce, např. destinačního managementu, nákupní aliance, přípravy společných marketingových balíčků apod.?

- Ne, vůbec Ano, uveďte prosím detaily (*pokračujte otázkou 14*)

13. Jaký je důvod, že se žádné organizované formy spolupráce neúčastníte? (*pokračujte otázkou 15*)

- Nevím, zda existuje Nemám k ní důvěru Nevidím přínosy pro svůj podnik

14. Jak hodnotíte přínosy uvedených forem spolupráce?

- Záporné Nulové Pozitivní Velmi pozitivní

15. Podnikáte pouze v rámci tohoto mikroregionu?

- Ano
 Ne, sídlo mám zde, ale podnikám i jinde
 Ne, podnikám zde, ale sídlo mám jinde

16. Pracují ve vašem podniku i další členové vaší rodiny?

- Ne Ano, spolu s dalšími zaměstnanci Ano, pouze členové rodiny

17. Kolik máte zaměstnanců?

- 0 (*pokračujte otázkou 18*) 1 až 5 6 až 10 11 až 20 Více jak 20

18. Jaká je platová úroveň vašich zaměstnanců oproti běžným platům?

- Nižší Obdobná Vyšší

19. Jak jste spokojeni se ziskovostí svého podniku?

- Velmi nespokojen/a
 Spíše nespokojen/a
 Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
 Spíše spokojen/a
 Velmi spokojen/a

20. Vaše tržby za loňský hospodářský rok byly přibližně:

- méně než 1 milion Kč
 1 až 5 milionů Kč
 5 až 10 milionů Kč
 10 až 20 milionů Kč
 více než 20 milionů Kč

Děkujeme za vyplnění dotazníku.

21. Umístění provozovny (obec)

Zahraniční hosté v hromadných ubyt. zařízeních podle zemí / *Foreign guests at collective accommodation establishments: by country*

1. - 3. čtvrtletí 2008 *) / *January - September 2008 *)*

ČR / *Czech Republic*

	Počet hostů / <i>Number of guests</i>	% podíl / <i>% share</i>	Průměrná doba pobytu ve dnech/ <i>Average length of stay</i>	Počet přenocování / <i>Number of nights</i>	% podíl / <i>% share</i>
Hosté celkem / <i>Foreign guests total</i>	5 265 241	100,0%	4,0	16 002 897	100,0%
Belgie / <i>Belgium</i>	71 442	1,4%	3,9	204 985	1,3%
Bulharsko / <i>Bulgaria</i>	16 836	0,3%	3,5	42 397	0,3%
Dánsko / <i>Denmark</i>	96 338	1,8%	4,3	316 688	2,0%
Estonsko / <i>Estonia</i>	17 432	0,3%	3,2	38 349	0,2%
Finsko / <i>Finland</i>	39 391	0,7%	4,0	117 330	0,7%
Francie / <i>France</i>	185 971	3,5%	3,5	468 680	2,9%
Chorvatsko / <i>Croatia</i>	30 384	0,6%	4,0	92 355	0,6%
Irsko / <i>Ireland</i>	43 133	0,8%	3,8	121 737	0,8%
Island / <i>Iceland</i>	3 196	0,1%	3,8	8 897	0,1%
Itálie / <i>Italy</i>	298 959	5,7%	3,9	869 933	5,4%
Srbsko a Černá Hora / <i>Serbia und Montenegro</i>	10 017	0,2%	4,2	31 563	0,2%
Kypr / <i>Cyprus</i>	6 958	0,1%	3,9	20 467	0,1%
Litva / <i>Lithuania</i>	58 532	1,1%	2,5	86 866	0,5%
Lotyšsko / <i>Latvia</i>	17 865	0,3%	2,7	30 391	0,2%
Lucembursko / <i>Luxemburg</i>	2 596	0,0%	3,6	6 804	0,0%
Lichtenštejnsko / <i>Liechtenstein</i>	552	0,0%	3,1	1 132	0,0%
Maďarsko / <i>Hungary</i>	78 701	1,5%	3,2	174 939	1,1%
Malta / <i>Malta</i>	1 456	0,0%	4,3	4 812	0,0%
Německo / <i>Germany</i>	1 149 256	21,8%	4,6	4 172 424	26,1%
Nizozemsko / <i>The Netherlands</i>	199 472	3,8%	4,8	766 584	4,8%
Norsko / <i>Norway</i>	62 664	1,2%	3,9	181 462	1,1%
Polsko / <i>Poland</i>	309 297	5,9%	3,1	647 533	4,0%
Portugalsko / <i>Portugal</i>	22 330	0,4%	4,0	66 237	0,4%
Rakousko / <i>Austria</i>	132 666	2,5%	3,1	280 075	1,8%
Rumunsko / <i>Romania</i>	37 275	0,7%	3,5	91 475	0,6%
Rusko / <i>Russia</i>	323 995	6,2%	6,0	1 635 869	10,2%
Řecko / <i>Greece</i>	53 852	1,0%	4,1	165 604	1,0%
Slovensko / <i>Slovakia</i>	240 563	4,6%	3,3	560 455	3,5%
Slovinsko / <i>Slovenia</i>	18 096	0,3%	3,0	36 442	0,2%
Spoj. král. V. Británie a Sever. Irsko / <i>UK</i>	373 393	7,1%	3,6	969 020	6,1%
Španělsko / <i>Spain</i>	207 417	3,9%	4,1	638 785	4,0%
Švédsko / <i>Sweden</i>	70 385	1,3%	3,6	186 207	1,2%
Švýcarsko / <i>Switzerland</i>	53 364	1,0%	3,5	135 203	0,8%
Turecko / <i>Turkey</i>	26 213	0,5%	3,6	67 959	0,4%
Ukrajina / <i>Ukraine</i>	58 745	1,1%	4,9	228 031	1,4%
Ostatní evropské země / <i>Other european countries</i>	140 798	2,7%	4,0	423 747	2,6%
Kanada / <i>Canada</i>	39 159	0,7%	3,9	111 981	0,7%
USA / <i>U.S.A.</i>	241 936	4,6%	3,8	677 003	4,2%
Brazílie / <i>Brazil</i>	21 295	0,4%	3,7	58 423	0,4%
Mexiko / <i>Mexico</i>	13 242	0,3%	3,5	32 496	0,2%
Ostatní stř. a jižní Amerika / <i>Other American countries</i>	31 946	0,6%	3,5	81 398	0,5%
Čína / <i>China</i>	39 930	0,8%	3,0	78 283	0,5%
Izrael / <i>Israel</i>	44 819	0,9%	5,3	190 687	1,2%
Japonsko / <i>Japan</i>	93 415	1,8%	3,1	193 650	1,2%
Jižní Korea / <i>Republic of Korea</i>	58 388	1,1%	2,5	86 637	0,5%
Ostatní asijské země / <i>Other asian countries</i>	148 637	2,8%	3,7	395 371	2,5%
Jihoafrická republika / <i>South Africa</i>	4 368	0,1%	3,7	11 705	0,1%
Ostatní africké země / <i>The rest of Africa</i>	13 811	0,3%	4,7	51 316	0,3%
Austrálie / <i>Australia</i>	43 369	0,8%	3,6	114 420	0,7%
Nový Zéland / <i>New Zealand</i>	6 118	0,1%	3,5	15 012	0,1%
Oceánie / <i>Oceania</i>	5 268	0,1%	3,5	13 078	0,1%

*) základní údaje / *basic data*

Zdroj: ČSÚ / *Source: Czech Statistical Office*

Zahraniční hosté v hromadných ubyt. zařízeních podle zemí / *Foreign guests at collective accommodation establishments: by country*

1. - 3. čtvrtletí 2008 *) / *January - September 2008 *)*

ČR / *Czech Republic*

	Počet hostů / <i>Number of guests</i>	% podíl / <i>% share</i>	Průměrná doba pobytu ve dnech/ <i>Average length of stay</i>	Počet přenocování / <i>Number of nights</i>	% podíl / <i>% share</i>	index počet hostů 1-3 Q 2008/1-3 Q 2007 / <i>index number of guests in 1-3Q 2008 /1-3 Q 2007</i>
Hosté celkem / <i>Foreign guests total</i>	5 265 241	100,0%	4,0	16 002 897	100,0%	102,3
Belgie / <i>Belgium</i>	71 442	1,4%	3,7	204 985	1,3%	111,4
Bulharsko / <i>Bulgaria</i>	16 836	0,3%	3,4	42 397	0,3%	127,8
Dánsko / <i>Denmark</i>	96 338	1,8%	4,2	316 688	2,0%	104,7
Estonsko / <i>Estonia</i>	17 432	0,3%	3,3	38 349	0,2%	112,2
Finsko / <i>Finland</i>	39 391	0,7%	3,9	117 330	0,7%	104,5
Francie / <i>France</i>	185 971	3,5%	3,5	468 680	2,9%	99,9
Chorvatsko / <i>Croatia</i>	30 384	0,6%	3,8	92 355	0,6%	104,1
Irsko / <i>Ireland</i>	43 133	0,8%	3,8	121 737	0,8%	123,3
Island / <i>Iceland</i>	3 196	0,1%	3,8	8 897	0,1%	122,8
Itálie / <i>Italy</i>	298 959	5,7%	3,9	869 933	5,4%	92,0
Srbsko a Černá Hora / <i>Serbia und Montenegro</i>	10 017	0,2%	3,9	31 563	0,2%	108,2
Kypr / <i>Cyprus</i>	6 958	0,1%	3,7	20 467	0,1%	90,6
Litva / <i>Lithuania</i>	58 532	1,1%	2,5	86 866	0,5%	111,7
Lotyšsko / <i>Latvia</i>	17 865	0,3%	2,7	30 391	0,2%	105,3
Lucembursko / <i>Luxemburg</i>	2 596	0,0%	3,5	6 804	0,0%	93,1
Lichtenštejnsko / <i>Liechtenstein</i>	552	0,0%	3,1	1 132	0,0%	74,7
Maďarsko / <i>Hungary</i>	78 701	1,5%	3,2	174 939	1,1%	106,3
Malta / <i>Malta</i>	1 456	0,0%	4,2	4 812	0,0%	54,8
Německo / <i>Germany</i>	1 149 256	21,8%	4,7	4 172 424	26,1%	96,4
Nizozemsko / <i>The Netherlands</i>	199 472	3,8%	4,6	766 584	4,8%	95,9
Norsko / <i>Norway</i>	62 664	1,2%	3,9	181 462	1,1%	99,0
Polsko / <i>Poland</i>	309 297	5,9%	3,2	647 533	4,0%	127,6
Portugalsko / <i>Portugal</i>	22 330	0,4%	3,8	66 237	0,4%	107,3
Rakousko / <i>Austria</i>	132 666	2,5%	3,1	280 075	1,8%	99,9
Rumunsko / <i>Romania</i>	37 275	0,7%	3,5	91 475	0,6%	145,7
Rusko / <i>Russia</i>	323 995	6,2%	6,3	1 635 869	10,2%	135,7
Řecko / <i>Greece</i>	53 852	1,0%	4,1	165 604	1,0%	142,8
Slovensko / <i>Slovakia</i>	240 563	4,6%	3,3	560 455	3,5%	104,6
Slovinsko / <i>Slovenia</i>	18 096	0,3%	3,0	36 442	0,2%	106,3
Spoj. král. V. Británie a Sever. Irsko / <i>UK</i>	373 393	7,1%	3,6	969 020	6,1%	89,0
Španělsko / <i>Spain</i>	207 417	3,9%	4,0	638 785	4,0%	101,6
Švédsko / <i>Sweden</i>	70 385	1,3%	3,7	186 207	1,2%	114,7
Švýcarsko / <i>Switzerland</i>	53 364	1,0%	3,5	135 203	0,8%	86,7
Turecko / <i>Turkey</i>	26 213	0,5%	3,7	67 959	0,4%	109,3
Ukrajina / <i>Ukraine</i>	58 745	1,1%	5,1	228 031	1,4%	133,0
Ostatní evropské země / <i>Other european countries</i>	140 798	2,7%	3,9	423 747	2,6%	86,2
Kanada / <i>Canada</i>	39 159	0,7%	3,9	111 981	0,7%	100,2
USA / <i>U.S.A.</i>	241 936	4,6%	3,8	677 003	4,2%	95,9
Brazílie / <i>Brazil</i>	21 295	0,4%	3,8	58 423	0,4%	132,7
Mexiko / <i>Mexico</i>	13 242	0,3%	3,5	32 496	0,2%	101,8
Ostatní stř. a jižní Amerika / <i>Other American countries</i>	31 946	0,6%	3,5	81 398	0,5%	130,5
Čína / <i>China</i>	39 930	0,8%	3,0	78 283	0,5%	138,9
Izrael / <i>Israel</i>	44 819	0,9%	4,5	190 687	1,2%	103,2
Japonsko / <i>Japan</i>	93 415	1,8%	3,1	193 650	1,2%	91,0
Jižní Korea / <i>Republic of Korea</i>	58 388	1,1%	2,5	86637	0,5%	90,5
Ostatní asijské země / <i>Other asian countries</i>	148 637	2,8%	3,4	395371	2,5%	101,2
Jihoafrická republika / <i>South Africa</i>	4 368	0,1%	3,6	11705	0,1%	138,8
Ostatní africké země / <i>The rest of Africa</i>	13 811	0,3%	4,2	51316	0,3%	115,6
Austrálie / <i>Australia</i>	43 369	0,8%	3,7	114420	0,7%	111,2
Nový Zéland / <i>New Zealand</i>	6 118	0,1%	3,5	15012	0,1%	98,6
Oceánie / <i>Oceania</i>	5 268	0,1%	3,7	13078	0,1%	239,1

*) základní údaje / *basic data*

Zdroj: ČSÚ / *Source: Czech Statistical Office*

Zahr. hosté v HUZ, 1. - 3. čtvrtletí 2008, základní údaje / *Foreign guests at collective accommodation establishments, January - September 2008, basic data*

1.	Německo / <i>Germany</i>	1 149 256
2.	Spoj. král. V. Británie a Sever. Irska / <i>UK</i>	373 393
3.	Rusko / <i>Russia</i>	323 995
4.	Polsko / <i>Poland</i>	309 297
5.	Itálie / <i>Italy</i>	298 959
6.	USA / <i>U.S.A.</i>	241 936
7.	Slovensko / <i>Slovakia</i>	240 563
8.	Španělsko / <i>Spain</i>	207 417
9.	Nizozemsko / <i>The Netherlands</i>	199 472
10.	Francie / <i>France</i>	185 971
11.	Rakousko / <i>Austria</i>	132 666
12.	Dánsko / <i>Denmark</i>	96 338
13.	Japonsko / <i>Japan</i>	93 415
14.	Maďarsko / <i>Hungary</i>	78 701
15.	Belgie / <i>Belgium</i>	71 442
16.	Švédsko / <i>Sweden</i>	70 385
17.	Norsko / <i>Norway</i>	62 664
18.	Ukrajina / <i>Ukraine</i>	58 745
19.	Litva / <i>Lithuania</i>	58 532
20.	Jižní Korea / <i>Republic of Korea</i>	58 388
21.	Řecko / <i>Greece</i>	53 852
22.	Švýcarsko / <i>Switzerland</i>	53 364
23.	Izrael / <i>Israel</i>	44 819
24.	Austrálie / <i>Australia</i>	43 369
25.	Irsko / <i>Ireland</i>	43 133
26.	Čína / <i>China</i>	39 930
27.	Finsko / <i>Finland</i>	39 391
28.	Kanada / <i>Canada</i>	39 159
29.	Rumunsko / <i>Romania</i>	37 275
30.	Chorvatsko / <i>Croatia</i>	30 384
31.	Turecko / <i>Turkey</i>	26 213
32.	Portugalsko / <i>Portugal</i>	22 330
33.	Brazílie / <i>Brazil</i>	21 295
34.	Slovinsko / <i>Slovenia</i>	18 096
35.	Lotyšsko / <i>Latvia</i>	17 865
36.	Estonsko / <i>Estonia</i>	17 432
37.	Bulharsko / <i>Bulgaria</i>	16 836
38.	Mexiko / <i>Mexico</i>	13 242
39.	Srbsko a Černá Hora / <i>Serbia und Montenegro</i>	10 017
40.	Kypr / <i>Cyprus</i>	6 958
41.	Nový Zéland / <i>New Zealand</i>	6 118
42.	Oceánie / <i>Oceania</i>	5 268
43.	Jihoafrická republika / <i>South Africa</i>	4 368
44.	Island / <i>Iceland</i>	3 196
45.	Lucembursko / <i>Luxemburg</i>	2 596
46.	Malta / <i>Malta</i>	1 456
47.	Lichtenštejnsko / <i>Liechtenstein</i>	552

Zahraníční hosté v hromadných ubyt. zařízeních podle zemí / *Foreign guests at collective accommodation establishments: by country*

1. - 3. čtvrtletí 2008 *) / *January - September 2008 *)*

ČR / *Czech Republic*

	Pořadí / <i>Order</i>	Počet hostů / <i>Number of guests</i>	% podíl / <i>% share</i>	Průměrná doba pobytu ve dnech/ <i>Average length of stay</i>	Počet přenocování / <i>Number of nights</i>	% podíl / <i>% share</i>	index počet hostů 1-3 Q 2008/1-3 Q 2007 / <i>index number of guests in 1-3Q 2008 /1-3 Q 2007</i>
Hosté celkem / <i>Foreign guests total</i>		5 265 241	100,0%	4,0	16 002 897	100,0%	102,3
Německo / <i>Germany</i>	1.	1 149 256	21,8%	4,7	4 172 424	26,1%	96,4
Spoj. král. V. Británie a Sever. Irsko / <i>UK</i>	2.	373 393	7,1%	3,6	969 020	6,1%	89,0
Rusko / <i>Russia</i>	3.	323 995	6,2%	6,3	1 635 869	10,2%	135,7
Polsko / <i>Poland</i>	4.	309 297	5,9%	3,2	647 533	4,0%	127,6
Itálie / <i>Italy</i>	5.	298 959	5,7%	3,9	869 933	5,4%	92,0
USA / <i>U.S.A.</i>	6.	241 936	4,6%	3,8	677 003	4,2%	95,9
Slovensko / <i>Slovakia</i>	7.	240 563	4,6%	3,3	560 455	3,5%	104,6
Španělsko / <i>Spain</i>	8.	207 417	3,9%	4,0	638 785	4,0%	101,6
Nizozemsko / <i>The Netherlands</i>	9.	199 472	3,8%	4,6	766 584	4,8%	95,9
Francie / <i>France</i>	10.	185 971	3,5%	3,5	468 680	2,9%	99,9
Rakousko / <i>Austria</i>	11.	132 666	2,5%	3,1	280 075	1,8%	99,9
Dánsko / <i>Denmark</i>	12.	96 338	1,8%	4,2	316 688	2,0%	104,7
Japonsko / <i>Japan</i>	13.	93 415	1,8%	3,1	193 650	1,2%	91,0
Maďarsko / <i>Hungary</i>	14.	78 701	1,5%	3,2	174 939	1,1%	106,3
Belgie / <i>Belgium</i>	15.	71 442	1,4%	3,7	204 985	1,3%	111,4
Švédsko / <i>Sweden</i>	16.	70 385	1,3%	3,7	186 207	1,2%	114,7
Norsko / <i>Norway</i>	17.	62 664	1,2%	3,9	181 462	1,1%	99,0
Ukrajina / <i>Ukraine</i>	18.	58 745	1,1%	5,1	228 031	1,4%	133,0
Litva / <i>Lithuania</i>	19.	58 532	1,1%	2,5	86 866	0,5%	111,7
Jižní Korea / <i>Republic of Korea</i>	20.	58 388	1,1%	2,5	86637	0,5%	90,5
TOP 20 zemí celkem / <i>TOP 20 countries total</i>		4 311 535	81,9%		13 345 826	83,4%	
Ostatní / <i>Others</i>		953 706	18,1%		2 657 071	16,6%	

*) základní údaje / *basic data*

Zdroj: ČSÚ / *Source: Czech Statistical Office*

Zahranční hosté v hromadných ubytovacích zařízeních podle krajů, 1. - 3. čtvrtletí 2008
Foreign guests at collective accommodation establishments: by region, January - September 2008

Území / Territory	Počet hostů, 1. - 3. čtvrtletí 2008 / Number of guests, January - Sep. 2008	% podíl / % share	Počet přenocování / Number of nights	% podíl / % share	Index počet hostů 2008/ 2007 / Index number of guests in 2008/ 2007
ČR / Czech Republic	5 265 241	100,0%	16 002 897	100,0%	102,3
Praha / Prague	3 117 436	59,2%	8 621 176	53,9%	103,2
Středočeský kraj / Central Bohemia	148 749	2,8%	392 283	2,5%	91,7
Jihočeský kraj / Southern Bohemia	251 887	4,8%	624 960	3,9%	96,8
Plzeňský kraj / Plzeň Region	138 052	2,6%	346 079	2,2%	98,0
Karlovarský kraj / Karlovy Vary Region	370 532	7,0%	2 577 359	16,1%	102,3
Ústecký kraj / Ústí nad Labem Region	106 133	2,0%	291 731	1,8%	89,1
Liberecký kraj / Liberec Region	164 229	3,1%	648 996	4,1%	96,7
Královéhradecký kraj / Hradec Králové Region	241 755	4,6%	924 009	5,8%	102,8
Pardubický kraj / Pardubice Region	49 107	0,9%	143 751	0,9%	103,1
Kraj Vysočina / Highland	45 247	0,9%	118 319	0,7%	89,4
Jihomoravský kraj / Southern Moravia	372 088	7,1%	658 947	4,1%	105,8
Olomoucký kraj / Olomouc Region	82 272	1,6%	192 138	1,2%	111,5
Zlínský kraj / Zlín Region	64 579	1,2%	184 153	1,2%	108,5
Moravskoslezský kraj / Moravia-Silesian Region	113 175	2,1%	278 996	1,7%	110,9

