

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

**Návrh organizace a managementu cestovního ruchu
destinace Český Krumlov**

Vedoucí diplomové práce
Mgr. Vladimír Dvořák

Autor
Bc. Hana Škarvadová

2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Návrh organizace a managementu cestovního ruchu destinace Český Krumlov vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

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

V Českém Krumlově 14.4. 2010

Poděkování

Děkuji vedoucímu Mgr. Vladimíru Dvořákovi a současně Libuši Smolíkové, MBA za poskytnutý odborný dohled při zpracování této diplomové práce.

Bc. Hana Škarvadová

Abstrakt

Cílem této diplomové práce bylo provedení analýz zaměřených na současné řízení cestovního ruchu v Českém Krumlově, modely z jiných destinací a podnikatelské prostředí. Na základě vyhodnocení těchto analýz byly posouzeny možnosti vzájemné spolupráce a komunikace mezi podnikatelskou sférou a Destinačním managementem ČK a přijata konkrétní opatření pro lepší koordinaci všech činností této organizace.

Data získaná formou řízených rozhovorů poskytla komplexní informace o stavu destinačního managementu v České republice i zahraničí a v následné komparaci prokázala, na jaké úrovni se v současné době nachází destinační řízení v Českém Krumlově.

Analýza podnikatelského prostředí definovala vztahy, které by bylo možné rozvíjet s privátní sférou ve městě. Pro účely vytvoření komunikačního zázemí byla navržena konkrétní platforma typu JourFix.

Následně byly stanoveny návrhy pro lepší organizaci a koordinaci činností Destinačního managementu Český Krumlov, včetně jejich ekonomické kalkulace.

Velký důraz byl kladen především na správné zhodnocení současné situace tohoto subjektu a vytvoření odpovídajících reálných východisek.

Klíčová slova:

- destinace, management, marketing, koordinace, organizace destinačního managementu, operativní a strategické dokumenty, koncept, personál, právní forma, financování, zahraniční modely, privátní sféra, sdružení v cestovním ruchu, komunikační platforma, JourFix, ekonomická kalkulace

Obsah

1.	<u>Úvod</u>	1
2.	<u>Literární řešerše</u>	3
2.1.	<u>Destinační management</u>	3
2.1.1.	Regionální rozvoj	3
2.1.1.1.	Základní pojmy	3
2.1.2.	Proces řízení	6
2.1.3.	Postavení cestovního ruchu v regionu	6
2.1.3.1.	Přínosy cestovního ruchu pro region	7
2.1.3.2.	Negativní dopady rozvoje cestovního ruchu pro region	8
2.1.4.	Kooperace v cestovním ruchu	8
2.1.5.	Vývoj organizačních struktur destinačního managementu	9
2.1.6.	Klíčové oblasti řízení	9
2.1.7.	Organizace cestovního ruchu	11
2.1.8.	Problémy vytváření a řízení organizací cestovního ruchu	12
2.1.9.	Úroveň řízení organizací	13
2.1.10.	Formy organizací cestovního ruchu	13
2.1.11.	Úlohy organizací cestovního ruchu v regionu	14
2.1.12.	Možnosti vymezení destinace cestovního ruchu	15
2.1.13.	Systém řízení destinace	16
2.1.14.	Management destinace	17
2.1.15.	Kooperace na regionální úrovni	18
2.1.16.	Společnost destinačního managementu	19
2.1.17.	Marketingový management	22
2.2.	<u>Marketing destinace</u>	23
2.2.1.	Strategický marketing destinace	24
2.2.1.1.	Životní cyklus produktu destinace	24
2.2.1.2.	Segmentace trhu	25
2.2.1.3.	Identifikace tržních příležitostí	27
2.2.1.4.	Umístování destinace na trhu cestovního ruchu	27
2.2.1.5.	Image destinace	28
2.2.2.	Taktický marketing destinace	29
2.2.2.1.	Politika a veřejné mínění	29
2.2.2.2.	Tvorba paketů a programování	30
2.2.2.3.	Lidé a partnerství	30
2.2.2.4.	Propagace destinace	30
2.2.2.4.1.	Public relations	31
3.	<u>Použitá metodika</u>	34
3.1.	<u>Cíl práce</u>	34
3.2.	<u>Metody a techniky</u>	34
3.2.	<u>Pracovní hypotéza</u>	35
4.	<u>Analýza současného stavu řízení cestovního ruchu v ČK</u>	36
4.1.	<u>Českokrumlovský rozvojový fond, s.r.o.</u>	36
4.1.1.	Destinační management Český Krumlov	37
4.1.1.1.	Koncepce Destinačního managementu ČK	37
4.1.1.2.	Nástroje činnosti	39

4.1.1.3.	Strategické dokumenty	39
4.1.1.4.	Operativní dokumenty	39
4.1.1.5.	Financování	40
4.1.1.6.	Personální zabezpečení	42
5.	<u>Analýza modelů řízení cestovního ruchu jiných destinací</u>	43
5.1.	<u>Analýza řízení cestovního ruchu v rámci ČR</u>	43
5.1.1.	UNESCO	43
5.1.1.1.	Olomouc	44
5.1.1.2.	Kroměříž	46
5.1.1.3.	Shrnutí	47
5.1.2.	Fungující destinační managementy a destinační kanceláře	48
5.1.2.1.	Destinační management Moravskoslezský, o.p.s.	48
5.1.2.2.	Destinační management Písecka	49
5.1.2.3.	Regionální rozvojová agentura Šumava, o.p.s.	50
5.1.2.4.	Hranická rozvojová agentura, z.s.	52
5.1.2.5.	Sdružení Český ráj	53
5.1.2.6.	Krkonoše – svazek měst a obcí	55
5.1.2.7.	Destinační management Český západ	56
5.1.2.8.	Zlatý pruh Polabí, o.p.s.	58
5.1.2.9.	Shrnutí	59
5.2.	<u>Analýza řízení cestovního ruchu v zahraničí</u>	60
5.2.1.	Německo	61
5.2.1.1.	Regensburg	61
5.2.1.2.	Leipzig	62
5.2.2.	Rakousko	63
5.2.2.1.	Weinviertel	63
5.2.2.2.	Wien	64
5.2.2.3.	Linz	65
6.	<u>Analýza podnikatelského prostředí v Českém Krumlově</u>	66
6.1.	<u>Sdružení průvodců Jihočeské hospodářské komory</u>	66
6.1.1.	Jihočeská hospodářská komora	66
6.1.2.	Vznik a cíle Sdružení	67
6.1.3.	Členové Sdružení	68
6.1.4.	Aktivity Sdružení	68
6.1.5.	Spolupráce Sdružení průvodců, města ČK a DM ČK	69
6.1.6.	Shrnutí	70
6.2.	<u>Sdružení cestovního ruchu Český Krumlov</u>	70
6.2.1.	Cíle Sdružení	71
6.2.2.	Členové sdružení	71
6.2.3.	Aktivity Sdružení	71
6.2.4.	Spolupráce Sdružení, města ČK a DM ČK	72
6.2.5.	Shrnutí	72
7.	<u>Posouzení možnosti vzájemné spolupráce a komunikace</u>	74
7.1.	<u>Možnosti rozšíření spolupráce se Sdružením průvodců JHK</u>	74
7.1.1.	Postoj Sdružení průvodců JHK k rozvoji spolupráce	75
7.2.	<u>Možnosti navázání spolupráce se Sdružením CR v ČK</u>	75
7.2.1.	Postoj Sdružení CR ČK k rozvoji spolupráce	76

7.3.	Vize DM ČK o společné koordinaci	76
7.4.	Kontaktní platforma - JourFix	79
7.4.1.	Koncept komunikační platformy	80
7.4.1.1.	Příprava JourFixu	80
7.4.1.1.	Průběh JourFixu	81
7.4.1.1.	Vyhodnocení JourFixu	82
7.4.1.1.	Ekonomická kalkulace	82
7.5.	Shrnutí	84
7.6.	Ověření pracovní hypotézy	84
8.	Návrh organizace a koordinace činností DM ČK	85
8.1.	Změna názvu organizace	85
8.2.	Změny ve financování	87
8.3.	Personální změny	88
8.3.1.	Vytvoření pracovní pozice pro e-marketing a PR	89
8.3.1.1.	Požadavky na osobu manažera	90
8.3.1.2.	Pracovní náplň	91
8.3.1.3.	Ekonomická kalkulace	92
8.3.2.	Změna stávající personální struktury DM ČK	93
8.3.2.1.	Ekonomická kalkulace	94
8.4.	Shrnutí	95
9.	Závěr	97
10.	Summary	99
11.	Přehled použité literatury	101

1. Úvod

Český Krumlov je destinací cestovního ruchu s mezinárodním věhlasem. Velká část zahraničních návštěvníků, jež zavítají do České republiky neopomene navštívit malé krásné historické město, v malebné krajině chráněného krajinného území Blanský les. Český Krumlov, jež se rozpíná na obou březích řeky Vltavy si do dnešních dob zachovává všechnu krásu, kterou mu vdechli naši předci. Ve městě je na každém kroku cítit atmosféra jednotlivých etap jeho historie, od Vítkovců, přes Rožmberky, slavné pivo Eggenberské až k posledním Schwarzenberkům.

Dnešní doba však přináší mnohá specifika. Destinace cestovního ruchu, ať je jakkoli krásná, se již tak dobře sama neprodává. K historické a architektonické atraktivitě je nutné přidat i lidský faktor. Jednotliví návštěvníci jsou stále více orientovaní na kvalitu své dovolené. A to nejen na kvalitu dané destinace, ale i na kvalitu poskytovaných služeb a v neposlední řadě na kvalitu a dostupnost informací. Dnešní svět komunikačních médií dává vyniknout mnohým cílovým místům cestovního ruchu a plní obrovskou ovlivňovací funkci. Destinace s propracovanou propagací a komunikací je v očích náročného zákazníka přijatelnější pro strávení dovolené, než krásné cílové místo, o kterém nelze nalézt žádné informace.

Lidský faktor v tomto procesu pak zahrnuje osoby, jež jsou schopny jasně, precizně a pochopitelně formulovat zásady vedení a řízení cestovního ruchu. Management jako fenomén pronikl již do všech sfér hospodářské činnosti lidí, a tedy i do cestovního ruchu. Úspěšnou destinaci je tedy třeba vhodně řídit. Ať již na postu samotného jejího managementu, či z pozice marketingové komunikace.

Tyto činnosti v dnešní době v mnoha destinacích zajišťuje právě destinační management. Nejinak je tomu i v Českém Krumlově. Destinační management Český Krumlov patří k nejpropracovanějším systémům řízení destinace. Společně s jednotným informačním systémem a informačním centrem pak tvoří celistvý úsek cestovního ruchu, schopný pojmout veškeré řídicí kompetence v oblasti cestovního ruchu a vhodně tak zajišťovat nejen řízení destinace, ale i její propagaci.

Především propagací destinace se zabývá právě Destinační management ČK. Souborem vhodných nástrojů marketingové komunikace, ve spolupráci s Oficiálním informačním systémem ČK, rozšiřuje povědomí potenciálních návštěvníků o existenci Českého Krumlova a jeho službách.

Český Krumlov patří k městům, které cestovní ruch zaměstnává po celý rok. Stává se tak nedílnou součástí života města a také jeho ekonomiky a hospodaření. Působení destinačního managementu se tak stává nutností i ve vztahu k místním obyvatelům a podnikatelské sféře, kdy přispívá k lepšímu vnímání přijíždějících návštěvníků místními obyvateli.

Pole působnosti Destinačního managementu Český Krumlov však zahrnuje i přeshraniční spolupráci s nejbližšími regiony a zahraniční komunikaci s mnoha jinými destinacemi. Tím tedy zajišťují neustálý proces učení se a rozvíjení vlastních zkušeností a dovedností v oboru managementu a marketingu destinace.

Trend destinačního managementu, nejen v Českém Krumlově, je nutné neustále rozvíjet, protože jeho existence v dané lokalitě je určitou známkou kvality a záruky. Potenciálním zákazníkům okamžitě poskytuje informaci o tom, že destinace je řízena, mohou se spolehnout na poskytované služby a v případě problému jim bude někdo oporou. Destinační management by se tak měl stát nedílnou součástí každé destinace cestovního ruchu.

Tato diplomová práce bude vypracována přímo pro účely Destinačního managementu ČK tak, aby zhodnotila aktuální situaci na trhu cestovního ruchu, nejen v Českém Krumlově, ale i v republikovém a přeshraničním kontextu. Měla by označit hlavní pozitiva a negativa fungování Destinačního managementu Český Krumlov. Dále by měla navrhnout konkrétní opatření pro zkvalitnění celého procesu managementu a marketingu v destinaci Český Krumlov.

2. Literární rešerše

2.1. Destinační management

2.1.1. Regionální rozvoj

Cestovní ruch je jedním z největších fenoménů dnešní moderní doby a jednou z nejvýznamnějších součástí tzv. průmyslu volného času. Multiplikace cestovního ruchu, především ve vztahu k tvorbě pracovních míst jej pasuje do role odvětví budoucnosti. „Turismus některých států se podstatným způsobem podílí na tvorbě hrubého domácího produktu, pozitivně ovlivňuje platební bilanci státu, tvoří příjmy státních rozpočtů, má vliv na příjmy místních rozpočtů a podporuje investiční aktivity.“ (Hesková a kol., 2004: 13). Pro jednotlivé regiony tak nabývá cestovní ruch stále většího významu. Vhodnou možností pro započítání regionálního rozvoje je ustavení destinačního managementu, na základě zahraničních zkušeností.

Kiráľová definuje destinační management takto: „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.“ (Kiráľová, 2003: 22). Jedná se, nebo se může jednat o nosný prvek rozvoje. Společně s dalšími aktivitami je pak možné vytvořit komplexní produkt, který zahrnuje celou destinaci (region, oblast).

2.1.1.1. Základní pojmy

Pro správné pochopení významu destinačního managementu je nutné si definovat hlavní pojmy.

- Turistický region – oblast, která se určitým způsobem odlišuje od ostatních regionů a bývá charakterizována určitým druhem turistiky. Nutností je zde existence jednotlivých produktů a komplexní návštěvnické nabídky.
- Marketingové turistické regiony – definovány na základě organizačně-ekonomických vazeb, bez přesně daných hranic.
- Destinace – cílové místo ve formě geografického prostoru, které návštěvník vybírá pro účast na cestovním ruchu, obecně lze tedy chápat jako cíl cesty, směřování či navštívené místo. Zahrnuje veškeré komplexní služby.

Destinace cestovního ruchu

„je přirozeným celkem, který má z hlediska podmínek rozvoje cestovního ruchu jedinečné vlastnosti, odlišné od jiných destinací.“ (Királ'ová, 2003: 15). Tato definice je jednou z nejjednodušších forem vysvětlení pojmu. World Tourism Organisation ji však značně rozšiřuje. Definuje destinaci CR jako: „místo s vhodnými atraktivitami ve spojitosti se zařízeními a službami cestovního ruchu, které si účastník cestovního ruchu nebo skupina zvolil pro návštěvu.“ (Hesková a kol., 2006: 153). Tímto je tedy možné postihnout nejen cílové místo, ale i produkt cestovního ruchu, jež je s určitým územím spojen. Jedná se o vymezení z pohledu zákazníků. Záleží na prospěchu zvoleného prostoru pro klienta. Další z definicí říká: „Destinace je představována svazkem různých služeb koncentrovaných v určitém místě nebo oblasti, které jsou poskytovány v návaznosti na potenciál cestovního ruchu (atraktivita) místa nebo oblasti.“ (Palatková, 2006: 16).

Samotné území nebývá zcela totožné s klasickým administrativním členěním geografického prostoru. jedním z příkladů pak mohou být světové oblasti marketingu, rozčleněné W. Baumgartnerem.

- AREA 1 – Rakousko, Německo, Švýcarsko
- AREA 2 – Západní Evropa (severní, západní a jižní Evropa)
- AREA 4 – Severní Amerika
- AREA 5 – Vzdálené trhy (Tokyo, Sydney, atd.)

„Spektrum úkolů stávajícího řízení takového oboru marketingu zahrnuje realizaci marketingové strategie pro oblasti AREA, marketingovou kontrolu, péči o ostatní oblasti a důležité partnery, týkající se aktivního přenosu know-how, informace o trhu a požadavcích zákazníků až po disciplinární, finanční a organizační zodpovědnosti za kanceláře ostatních oblastí.“ (Hesková a kol., 2004: 14).

Na území České republiky lze nalézt mnoho příkladů. Jedná se o regiony vymezené Českou centrálou cestovního ruchu – Czech Tourism. Obvykle jsou tyto regiony označovány jako marketingové turistické regiony. Např. Jižní Čechy, Šumava, Západočeské lázně, Střední Morava. Ovšem například pro získávání finanční výpomoci ze strukturálních fondů Evropské unie je žádoucí stanovovat členění turistických regionů ve shodě s členěním administrativním.

Podle D. Buhalise je pro region cestovního ruchu charakteristických šest komponentů:

- přitažlivost – primární nabídka cestovního ruchu, která množstvím, kvalitou a atraktivitou vyvolává návštěvnost (přírodní, kulturně - historický potenciál)
- přístupnost služeb – všeobecná infrastruktura, která umožňuje přístup do regionu, pohyb za atraktivitami regionu, patří sem také služby využívané především místními obyvateli jako jsou zdravotnické, bankovní, poštovní apod.
- komfort – suprastruktura a infrastruktura cestovního ruchu, které umožňují pobyt v regionu a využití jejich atraktivit (ubytovací, hostinská, sportovně - rekreační, kulturně - společenská a jiná zařízení)
- turistické produkty – připravené produktové balíčky
- aktivity – rozmanité aktivity (Királ'ová, 2005)

Lze souhlasit s Bartlem a Schmidtem, kteří označují destinace jako: „vzájemně si konkurující jednotky, jejichž společným cílem je prodej služeb v destinaci (ať už regulovaný, nebo neomezený) a jež plní řadu funkcí.“ (Palatková, 2006: 16). Jsou to funkce marketingové, nabídkové, plánovací a funkce zastoupení různých zájmových skupin. „Destinace může být nahlížena rovněž jako soubor příležitostí, tedy kombinace typu turismu, sezony, místa, způsobu organizace cesty, typu ubytování a motivace v daném čase. Zdroje a atributy destinace určují typ a rozsah turismu v destinaci.“ (Palatková, 2006: 25).

Destinace se pak liší atraktivitami, velikostí, infrastrukturou, přínosem pro klienty a ekonomickou závislostí na cestovním ruchu.

- Destinační typ – podle Heskové: „jeho hlavním zařazovacím kritériem je atraktivita cestovního ruchu (tj. souhrn atraktivit) s největší mírou návštěvnosti.“ (Hesková a kol., 2006: 154). Každou destinaci lze zařadit do určitého členění, přičemž Pásková vymezuje 11 destinačních typů: lázeňský, přírodní, příbřežní, venkovský, městský, romantizující (hrady, zámky), horský, poutní, rekreační, příhraniční, atrakční (lidmi vytvořené atraktivity).
- Typologie destinace – jedná se o samostatný proces vymezování typu destinace. Kritériem bývá převažující typ atraktivity cestovního ruchu dané destinace. Každá destinace nemusí být zařazena pouze do jednoho typu, ale může spadat do více různých.
- Společnost (organizace) destinačního managementu – tvořena pro realizaci záměrů destinačního managementu. Řídí určitou destinaci, vytváří její image a stará se o vývoj

a prosazení produktů na trhu. „Organizace je zaměřena na vývoj aktivní prodej hlavních produktů, koordinuje a řídí tvorbu produktů cestovního ruchu, cenovou politiku a aktivní prodej destinace.“ (Hesková a kol., 2006: 154).

- Spolupráce (kooperace) v rámci destinace – „jeden z nástrojů spolupráce podnikatelů, místní komunity, a místní samosprávy v destinaci při vytváření regionálního produktu a jeho promotion, spolupráce podnikatelů při realizaci balíků služeb apod.“ (Hesková a kol., 2006: 154). Jedná se o nutnou fázi vývoje v přechodu k trvale udržitelnému cestovnímu ruchu. Působení spolupráce všech zmíněných článků vytváří synergické efekty.
- Destinační identita – identifikace místní komunity s tradicí a kulturně-historickými specifiky dané destinace. Navíc se jedná o identifikaci místní komunity s cíli a filozofií destinačního managementu. „Klíčovým faktorem úrovně destinační identity je kvalita komunikace destinačního managementu s rezidenty, míra participace rezidentů na procesu rozvoje cestovního ruchu v destinaci, míra shodnosti kulturní identity obyvatel, vzájemný vztah návštěvníků a rezidentů a míra autenticity v dané destinaci. Destinační identita může být vytvářena i v propojením význačných momentů minulosti místa (genius loci).“ (Hesková a kol., 2006: 154).

2.1.2. Proces řízení

Propojení významu řízení a destinace dává vzniknout pojmu destinační management. Ten bývá označován jako: „proces vytváření a řízení silných, tržně orientovaných a systémově řízených jednotek. Je souborem řídicích opatření a nástrojů, které jsou využívány pro oblasti plánování, organizování, promotion a rozhodovací procesy.“ (Hesková a kol., 2006: 155).

Vznik destinace je dán obvykle velmi silným potenciálem cestovního ruchu, jež zahrnuje ubytovací kapacit, infrastrukturní podniky, cestovní kanceláře, informační centra a další podnikatelské i nepodnikatelské subjekty. Na základě vlivu cestovního ruchu na celý region pak bývají zpracovávány strategické koncepce rozvoje destinací.

Samostatná řídicí jednotka bývá budována z věcného a prostorového hlediska.

2.1.3. Postavení cestovního ruchu v regionu

Odvětví cestovního ruchu může být hodnoceno jako:

- Rozvojové – „Polarizujícím (hnacím) odvětvím se cestovní ruch v regionu stává v případě, že má bezprostřední vliv na hospodářský a sociální rozvoj regionu, výrazně

ovlivňuje zaměření i jiných ekonomických aktivit a stává se tak určujícím faktorem ekonomické činnosti.“ (Királová, 2005). Cestovní ruch je výrazným indikátorem ekonomického rozvoje destinace, jedná se o „tradiční“ destinace s nejvyšším rozvojovým potenciálem, nabízené na mezinárodních trzích.

- Se zprostředkovaným vlivem – nejedná se o vedoucí pozici cestovního ruchu v destinaci, přesto však „výrazně stimuluje rozvoj dalších odvětví.“ (Hesková a kol., 2006: 155).
- S neutrálním vlivem – přestože není cestovní ruch významný, jedná se o jednu z možností, jakým způsobem rozvíjet zaměstnanost a regionální produkty.

„Komplikací v řízení cestovního ruchu v regionu je skutečnost, že "turistický region" může zahrnovat více municipalit či oblastí. Na řízení cestovního ruchu v regionu by měly participovat místní samosprávy, zástupci místních obyvatel, akademická obec, obchodní komory, zástupci podnikatelů apod., popř. i stát.“ (Királová, 2005).

2.1.3.1. Přínosy cestovního ruchu pro region

Pro pozitivní dopad cestovního ruchu je nutné kvalitní řízení destinace. A to především v oblastech životního prostředí, a dále v ekonomické a sociální oblasti.

- Životní prostředí – cestovní ruch je přínosem pokud:
 - jsou příjmy ze vstupného do přírodních atraktivit používány k financování ochrany životního prostředí;
 - daně a poplatky financují trvale udržitelný rozvoj;
 - pomáhá vytvoření důležitosti povědomí o ochraně životního prostředí vzhledem k široké veřejnosti;
 - podporuje činnosti vedoucí k založení chráněných krajinných oblastí, národních parků a dalších ochranných rezervací;
 - vytváří pracovní místa a omezuje tak negativní vlivy nelegálních činností nezaměstnaných obyvatel (např. pytláčení).
- Sociálně-kulturní oblast – cestovní ruch je přínosem pokud:
 - vytváří pracovní místa pro potlačení chudoby;
 - zastává kulturně-výchovnou pozici;
 - zvyšuje životní úroveň místního obyvatele (využívání infrastruktury cestovního ruchu);
 - zachraňuje tradice a místní kulturu;

- vede místní obyvatele k pocitu hrdosti na své bydliště a jeho atraktivitu.
- Ekonomická oblast – cestovní ruch je přínosem pokud:
 - zlepšuje platební bilanci státu (neviditelný export);
 - podporuje malé a střední podnikání;
 - zvyšuje zaměstnanost;
 - stimuluje investiční činnost do místní infrastruktury.

2.1.3.2. Negativní dopady rozvoje cestovního ruchu pro region

- Životní prostředí – „především v případě, kdy počet návštěvníků regionu překročí míru únosnosti a životní prostředí ztratí schopnost vypořádat se s nadměrným využíváním, což může vést nejen k jeho oslabení, ale i k jeho zničení (nejmarkantněji se v této souvislosti projevuje neúměrné využívání přírodních zdrojů, znečišťování přírodního prostředí či fyzické znečišťování).“ (Királ'ová, 2005).
- Sociálně-kulturní oblast – jedná se především o změny hodnot místního obyvatelstva, kdy tyto změny pramení z cestovního ruchu (změny struktur komunity, tradičních zvyků, atp.).
- Ekonomická oblast – jedná se především o skryté náklady, vznikající jako důsledek rozvoje cestovního ruchu, dále pak nežádoucí dopady sezónní zaměstnanosti a ekonomické ovlivnění důsledkem krize.

2.1.4. Kooperace v cestovním ruchu

Postupující globalizace vyvíjí tlak na trhy cestovního ruchu směrem k inovaci strategií rozvoje. Posun zaznamenávají především silné a konkurenceschopné jednotky s odpovědným řízením, jež využívají principů spolupráce a kooperace. „Kooperující partneři koncentrují své síly na společný rozvoj klíčových obchodů, akceptují formy vzájemné spolupráce a podřizují se strategickému řízení v rámci příslušné destinace.“ (Hesková a kol., 2006: 156). Jednotky destinačního managementu se tak orientují především na některé okruhy činností, mezi něž patří trvalá udržitelnost životního prostředí, jednotlivé ekonomické cíle (např. posílení malého a středního podnikání), orientace na sociálně-kulturní sféru a v neposlední řadě PR komunikace na bázi vnitřních i vnějších vztahů. „Podmínkou fungování kooperace a partnerství subjektů je výběr činností (produktů), ve kterých si podnikatelské subjekty nekonkurují, naopak se vzájemně

doplňují. Smyslem je nabízet komplexní destinační produkty, sdružovat finanční prostředky pro možnost ucházet se o grantové podpory.“ (Hesková a kol., 2006: 156).

„Je třeba, aby ti, kteří jsou odpovědní za rozvoj regionu, mysleli integrovaně a ne jenom operativně řešili problémy rozvoje cestovního ruchu. Všichni zainteresovaní v regionu, včetně obyvatelů, by měli mít stejný cíl - ochránit zdroje, které daný region dělají výjimečným a přitahují návštěvníky.“ (Királ'ová, 2005).

2.1.5. Vývoj organizačních struktur destinačního managementu

Historický vývoj budování jednotlivých organizačních struktur je podle Mourka rozdělen do čtyř etap.

- první období – 50. a 60. léta jsou reprezentována zakládáním sdružení orientujících se především na reklamu, destinace se stále ještě prodávají relativně samy
- druhé období – vytváření prvních spolků cestovního ruchu je typické pro 70. a 80. léta, spolky se orientují především na reklamu a propagaci destinací
- třetí etapa – fáze koncentrace spadající do období 90-tých let; jednotky začínají být strategicky řízené na bázi konkurenceschopných jednotek; na základě znalostí zahraničního destinačního managementu Roth a Schrand zhodnocují tuto etapu takto: „Partneři se dále spojují do strategických kooperací. Tento trend je důsledkem globalizace a růstu konkurenčního prostředí v regionech.“ (Hesková a kol., 2006:157)
- současnost – i v současnosti je nejdůležitějším parametrem rozvoje kooperace partnerů, nejen na bázi soukromého, ale i veřejného sektoru; trendem je zakládání samostatných jednotek pro řízení destinací – destinačních managementů a řízení je orientováno na modely kvality, jakožto klíčové faktory úspěchu destinace

2.1.6. Klíčové oblasti řízení

Pro vývoj destinačního managementu jako určité jednotky je nutná především vůle jednotlivých subjektů spolupracovat. Úspěšné strategické řízení je pak, podle Novákové, závislé na šesti klíčových oblastech

1. Společnost pro řízení destinací – cílem instituce je dosáhnout organizovaného sdružení jehož aktivity bývají nejčastěji financovány nejsilnějšími ekonomickými subjekty v regionu. Management destinací tak propojuje jednotlivé poskytovatele služeb do konkurenceschopných jednotek, řízení je realizováno na principech holdingu, tedy většina obchodu je realizována malými jednotkami. Řízení

nezahrnuje pouze kooperaci, ale i definování klíčových obchodů a jejich produktů a následnou realizaci na trhu.

2. Systémy klíčových obchodů – Pro klíčové produkty je stěžejní packaging. Jednotliví členové pak ve vztahu k těmto produktům dodržují jednotnou politiku kvality a ceny. Pro tyto produkty je nutné definovat vlastní trhy, klienty a konkurenci a z toho vyplývající marketingovou strategii. Členy pak propojuje a řídí organizace prezentovaná jako zástupce destinačního managementu.
3. Síť pro využití trhu – všechna komunikační média využitelná pro přenos a prezentaci informací ve vhodné formě, propojující jednotky do jasného a přehledného toku informací.
4. Brand management – s rozvojem řízení značek v klasickém obchodu přirozeně přešel tento trend i do sféry cestovního ruchu. Značka prodává a je prvním indikátorem kontaktu mezi návštěvníkem a destinací. Rozhodující jsou symboly, barvy, sdělení. Vše musí být dokonale sladěno tak, aby působilo na potenciálního zákazníka spolehlivě a bezpečně, aby vnímal značku destinace, jako značku kvality, snadno rozeznatelnou mezi ostatními destinacemi a produkty.
5. Management kvality – řízení kvality je fenoménem moderní doby. Kvalita je nejdůležitějším rozhodovacím faktorem potenciálních zákazníků. Každý subjekt organizačního propojení pak musí splňovat standardy kvality, dané strategií kvality. S tím souvisí průběžný monitoring subjektů sdružujících se pod regionální značkou kvality, neboť propojení brand managementu a managementu kvality je nezbytným vyústěním globálních trendů.
6. Management znalostí – jeden z trendů moderní společnosti popisuje Truneček takto: „Znalostní koncepce musí vedle dynamiky jednotlivých podnikových subsystémů zdůraznit jejich vzájemné vztahy (synergický efekt) a fundamentální postavení znalostního pracovníka. Dále je zdůrazňováno nezastupitelné postavení informační technologie, ale stejná důležitost je kladena na podnikovou kulturu.“ (Truneček, 2004: 107). Jestliže tuto definici aplikujeme na cestovní ruch, získáme díky tlaku na kvalitu lidských zdrojů prostor pro rozvoj strategií orientovaných na lidský potenciál. „Základní znalost na úrovni managementu destinace tvoří odborné znalosti v oblasti cestovního ruchu; sociální znalosti, které jsou významné pro vytváření vzájemné spolupráce rozdílných subjektů za účelem rozvoje destinace; znalosti teorie managementu a marketingu; a znalosti vnitřních a vnějších faktorů destinace.“ (Hesková a kol., 2006: 160).

Rozvoj odborných znalostí je závislý také na zahraniční spolupráci a čerpání znalostí mezinárodních organizací řízení cestovního ruchu. K tomu přispívají rozsáhlé informační a rezervační systémy, rozvoj elektronické komunikace a obchodování.

2.1.7. Organizace cestovního ruchu

Soubor technik, nástrojů a opatření používaných v destinaci obecně nazýváme řízení, kterým se zabývají právě organizace cestovního ruchu, neboli Destination Management Company, který je ovšem definován jako „organizace, která kooperuje s dodavateli služeb potřebných pro organizování konferencí a regionálních akcí.“ (Királ'ová, 2005).

Součástí řízení regionu je:

- návštěvnický management – usměrňování toků návštěvníků a ovlivňování jejich chování (kodexy, školení, semináře, informační kanceláře)
- model limitů přijatelné změny – stanovení únosného zatížení destinace vzhledem k principům udržitelného cestovního ruchu
- spektrum rekreačních příležitostí – lokalizační, realizační a selektivní předpoklady rozvoje destinace

„V regionu je tudíž nutností, aby fungovala organizace, která bude iniciovat a řídit celý proces rozvoje cestovního ruchu ve spolupráci se soukromým i státním sektorem a místními obyvateli.“ (Királ'ová, 2005). Nutností pak je, vzít v úvahu potřeby návštěvníků i místních obyvatel, chránit kulturní památky a životní prostředí a zmírňovat negativní dopady rozvoje cestovního ruchu.

Pro správně fungující organizaci cestovního ruchu je nutné, aby zahrnovala nejen subjekty státní správy a podnikatelské subjekty, ale i kulturní a občanská sdružení, orgány místní samosprávy a místní obyvatele. Koordinace jejich zájmů pak předpokládá nekonfliktní rozvoj cestovního ruchu. Předpokladem je:

- systematická spolupráce všech subjektů
- podnikatelské myšlení subjektů
- existence jasné koncepce rozvoje
- znalost společných zájmů a cílů
- vytvoření organizačních předpokladů pro dosažení cílů, pomocí kvalitních strategických plánů, neboť cestovní ruch se velmi dynamicky vyvíjí

Dle Fellegiové by se měly snahy organizace cestovního ruchu ubírat především: „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, která je schopná konkurenční soutěže na trhu cestovního ruchu.“ (Fellegiová, 2008: 11).

2.1.8. Problémy vytváření a řízení organizací cestovního ruchu v regionu

Jedná se především o konflikty vyplývající z hlavní činnosti jednotlivých subjektů. Pro podnikatelskou sféru jsou nejdůležitější ekonomické aspekty jejich podnikání a tomu přizpůsobený marketing. Naopak orgány státní a místní samosprávy a kulturní organizace se většinou zaměřují na problémy regulace cestovního ruchu, ochrany životního programu a redistribuce produktů. Cestovní ruch je pouze jedním z řešených oborů těchto organizací, proto velmi často nevěnují samotným návštěvníkům tolik pozornosti, kolik by zasloužili.

Dalším problémem regionálních organizací jsou možnosti jejich komunikace. V žádném jiném odvětví není produkt závislý na tolika subdodavatelích a proto i forma jeho propagace je velmi obtížně definovatelná. Z toho pak vyplývá i malá možnost monitoringu produktu i cestovního ruchu jako celku.

„Výrazným atributem, který ovlivňuje rozvoj cestovního ruchu v regionech, je vznik nového administrativního členění státu na kraje. Hranice správních celků nekorespondují s hranicemi turistických regionů. OCR se potýká s problémem v případě, že území regionu leží na území více krajů. Spolupráce krajů v této souvislosti neodpovídá potřebám dynamického rozvoje cestovního ruchu v regionech.“ (Királ'ová, 2005). Špatná spolupráce je pak důsledkem nepřehledné komunikace a nejasně vytyčených cílů mezi jednotlivými subjekty. Proto je nutné vždy zvolit správnou interpretaci informací, cílů, koncepcí a strategií, aby bylo dosaženo jednotného chápání organizace. Vhodné je také směřovat úsilí do menšího počtu organizací, případně pouze do jedné tak, aby mohly být čerpány výhody centralizace. Dalším problémem na státní úrovni se jeví fakt, že stát stále není vystaven dostatečnému tlaku ze strany podnikatelských subjektů, příp. zájmových skupin. Výsledkem je pak relativně slabá podpora cestovního ruchu ze státního rozpočtu, která absolutně neodráží jeho podíl na hrubém domácím produktu.

„Problém nízké míry kooperace v cestovním ruchu a to nejen v rámci podnikatelského sektoru, ale také mezi veřejnou a soukromou sférou, a zatím ní nevyvinutost zájmových a profesních skupin může být v obecné rovině považována za klíčový rozvojový problém celého odvětví cestovního ruchu v ČR.“ (Srb, 2003: 40).

2.1.9. Úroveň řízení organizací

- lokální turistické organizace (LTO) – Visit London, Tourismregionverband Süd-Weststeiermark, DM Český Krumlov, Pražská informační služba
- regionální turistické organizace (RTO) – Valais Tourisme, Ireland West Tourism, Jihočeská centrála cestovního ruchu, Krkonoše – svazek měst a obcí
- národní turistické organizace (NTO) – British Tourist Authority, Österreich Werbung, CzechTourism
- kontinentální turistické organizace – European Travel Commission

2.1.10. Formy organizací cestovního ruchu

Universální postupy vytvoření organizace cestovního ruchu neexistují. Výběr strategie vždy závisí na interních podmínkách v regionu. Bylo by vhodné následovat modely zahraničních organizací cestovního ruchu jejichž vznik, vedení a sdružování je upraveno samostatnou legislativou, což v našich podmínkách ještě stále není zakotveno v příslušných právních normách.

Pro založení organizace cestovního ruchu je nutné vykonat tyto základní kroky:

- najít a označit iniciátory rozvoje cestovního ruchu (případně získat spolupráci veřejného sektoru);
- zainteresovat místní obyvatelstvo;
- definovat klíčové partnery;
- zajistit, aby byli všichni partneři schopni účinně reprezentovat region;
- zabezpečit vnímání organizace cestovního ruchu jako jednotky vedoucí k rozvoji cestovního ruchu;
- vybrat reprezentativní osobu, jež bude organizaci zastupovat nejen vůči partnerům, ale i vůči státní správě, samosprávě a místním obyvatelům.

Výběr partnerů je závislý především na:

- rozdílných znalostech v oblasti cestovního ruchu;
- rozdílných schopnostech a dovednostech v řízení a cestovním ruchu;
- v chápání potřeb a požadavků potenciálních návštěvníků;
- postoji místních obyvatel k cestovnímu ruchu.

Z výše uvedeného vyplývá velká úloha počátečního vzdělávání všech subjektů, a to nejen v přímo v cestovním ruchu, ale i v oblasti marketingu a managementu. Mezi další oblasti vzdělávání patří:

- pozitiva a negativa rozvoje cestovního ruchu;
- potřeby a požadavky návštěvníků regionu;
- tvorba produktu;
- vytváření a posilování image regionu;
- výběr vhodných nástrojů marketingové komunikace;
- podnikání v oboru cestovního ruchu;

2.1.11. Úlohy organizací cestovního ruchu v regionu

Ještě před založením je nutné stanovit pravomoci řízení, sestavit plán činností a jejich plnění. „OCR sehrávají roli koordinátora rozvoje cestovního ruchu v regionech a rozsah jejich činnosti závisí na rozloze regionu, na postavení OCR v regionu a stupni jejího vývoje.“ (Királ'ová, 2005). Maximální spektrum úloh organizace cestovního ruchu zahrnuje:

- vytvoření vize a koncepce, formulace strategie rozvoje cestovního ruchu;
- formulace akčního programu rozvoje cestovního ruchu;
- utváří image destinace;
- vytváří strategie komunikace jednotlivých produktů;
- sleduje dopady rozvoje cestovního ruchu;
- stanovuje únosné zatížení regionu;
- koordinuje spolupráci mezi jednotlivými subjekty;
- reprezentuje zájmy regionu;
- maximalizuje užitek návštěvníků regionu;
- orientuje se na zásady trvale udržitelného rozvoje cestovního ruchu;
- aktualizuje informace o turistickém potenciálu regionu a neustále vytváří nové cesty komunikace.

Z výčtu činností je jasné, že financování takového projektu jako je zakládání a provoz organizace cestovního ruchu je nesmírně nákladnou záležitostí. Kde tedy hledat možnosti financování:

- příspěvky členů sdružení;

- výnosy z podnikatelské činnosti (turistická informační centra);
- příspěvky od obcí (finanční i bezplatné – např. bezplatný pronájem místnosti);
- příspěvky krajské samosprávy a orgánů veřejné správy;
- místní poplatky plynoucí z cestovního ruchu;
- grantová činnost;
- záruční, příspěvkové, úvěrové fondy;
- strukturální fondy Evropské unie (ERDF, ESF).

Financování organizací cestovního ruchu je tedy rozsáhlou problematikou a jednou z hlavních oblastí vlastního managementu.

2.1.12. Možnosti vymezení destinace cestovního ruchu

Pro správnou funkci destinačního managementu je třeba vymežit vhodné území. „V některých zemích je území rozděleno do turisticky, historicky nebo administrativně kompaktních destinací tvorbou a propagací společného turistického produktu a případně i zpracováním statistik cestovního ruchu. (Pásková, Zelenka, 2002: 60). Tato definice je však v dnešní době již překonána, lze ji však využít pro obecné vyjádření problematiky.

Velikost destinace a její určení je závislé především na základní nabídce (atraktivita) a nabídce odvozené (služby). Tímto však je pokryt pouze vliv nabídky. I poptávka je významným faktorem, především zastoupená motivací k cestě a vzdáleností výchozího bodu od destinace. Z jedné z definic destinace cestovního ruchu vyplývá, že vzhledem ke konkurenceschopnosti jednotlivých jednotek je nutno jejich činnost obezřetně řídit.

Ashworth a Voogd zastávají názor, že sám spotřebitel si konzumací služeb definuje destinaci cestovního ruchu. Z této strany nelze na destinaci nahlížet jako na geografický prostor. Každý z návštěvníků si definuje destinaci díky svým postojům, zájmům a názorům, tedy spotřebovává v globálním pohledu stejný produkt jako ostatní návštěvníci, z hlediska emocionálních rozdílů je však pro něj produkt diferencovaný.

Každá destinace musí vejít do povědomí svých zákazníků. Pokud se chce prosadit na globálním trhu (Evropa, zámoří), je nutné disponovat dostatečnou lůžkovou kapacitou (dle Bartla a Schmidta minimální 7500 lůžek), zajišťovat minimálně 1 mil. přenocování ročně, stanovovat marketingový rozpočet ve výši zhruba 50 mil. Kč. Svou infrastrukturou musí být schopna zajistit vysoké požadavky na trávení volného času, a dále musí být řízena podnikatelsky založeným managementem destinace. Prosazení na mezinárodním trhu

(vlastní země, nejbližší okolí) pak vyžaduje min. 5.000 lůžek, 600.000 přenocování a rozpočet ve výši zhruba 25 mil. Kč.

Pokud daná jednotka tato kritéria nesplňuje měla by se obrátit směrem k alternativním strategiím, které zahrnují například slučování se sousedními regiony či specializaci na určitý produkt, či specifické segmenty.

2.1.13. Systém řízení destinace

V zásadě existují dva přístupy. Vyprofilování destinace shora dolů, nebo zdola nahoru. Oba procesy jsou časově velmi náročné. Pro zavedení systému je nutné iniciovat významné komerční i veřejnoprávní subjekty, především k dosažení finančního krytí projektu.

Destinace většího rozměru (např. stát) pak mohou podle Müllera využít tří strategií. Každá z nich by měla: „zajišťovat tvorbu a prodej koordinovaných nabídek a řetězců služeb vybraným cílovým skupinám, nejméně jednu značku destinace, maximálně možnou nezávislost na politických hranicích destinace, kompetentní a kvalitní management, systém řízení a zajištění kvality a dostatečné prostředky zejména pro profilování značky destinace na vybraných trzích.“ (Palatková, 2006: 21).

- strategie indukce – rozšíření dobře zavedeného a atraktivního regionu, výhodou je přímo marketingová tvorba destinace, orientace na klienta, využití jasné značky, jasná koncentrace, nižší počet organizačních jednotek, řízení s menšími náklady a požadavky na lidský potenciál; nevýhodou je vznik bílých míst na mapě (neatraktivní regiony), prohlubování rozdílů mezi regiony
- strategie dedukce – rozdělení na destinace vzhledem ke geografickým či politickým hranicím, předností je politická podpora, posílené kompetence centrálního orgánu řízení cestovního ruchu a motivace regionálních organizací; nevýhodou je striktní stanovení hranic, často nevyhovující požadavkům klienta, politická angažovanost, jež omezuje marketingové aktivity, těžkopádnost řídicích struktur nebo nerovnoměrné rozdělení atrakcí; žádná velká kooperace sama o sobě neimplikuje silnou a konkurenceschopnou destinaci
- strategie centralizační – jedno centrum pro celou destinaci, které komplexně zajišťuje řízení celé destinace, výhodou je jasná organizace řízení; nevýhodou je závislost na veřejném financování a politické situaci, dále odlišné požadavky jednotlivých jednotek

2.1.14. Management destinace

Samotný management je uměním řídit všechny podnikové funkce, a tímto způsobem dosáhnout strategických, taktických i operativních cílů organizace. „Management představuje uspořádaný soubor poznatků podle určitých hledisek, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy. Opírá se o poznatky z více vědních disciplín (ekonomiky, matematiky, psychologie atd.), které aplikuje a rozvíjí na podmínky řízení.“ (Bednářová, 2002: 1).

„Strategie a cesta pro silné regiony, které mají odvalu ke koncentraci sil pro společný rozvoj, organizaci a aktivní prodej svých klíčových konkurenčních výhod. Touto cestou 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.“ (Palatková, 2006: 23).

Definice vztahujících se k destinačnímu managementu existuje nepřehledné množství. Uvádím proto jen některé z nich. „Managementem destinace rozumíme soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v destinaci za účelem dosažení jeho udržitelného rozvoje a zachování konkurenceschopnosti na trhu.“ (Kirářová, 2003: 22). „V širším pojetí může být ovšem destinační management chápán obecně jako spolupráce a kooperace poskytovatelů služeb za účelem efektivnějšího řízení cestovního ruchu v území bez ohledu na vyspělost těchto forem spolupráce a charakter výsledných aktivit.“ (Srb, 2003: 4).

Management destinace je určitou strategií rozvoje, s níž se organizace snaží reagovat na požadavky trhu, jedná se tedy pouze o strategicky řízené konkurenční jednotky. Ve vyšší fázi pak přichází zřízení společné organizace destinačního managementu. Ovšem strategie jsou nutné i ve vyšších fázích řízení destinace. „Strategie destinace musí podle Hinterhubera vytvářet hodnotu pro všechny své „akcionáře“, tedy pro klienty, pracovníky podnikatelských subjektů a další partnery organizace destinačního managementu, pro subjekty zapojené do řízení destinace, pro obyvatele destinace a obecně pro společnost.“ (Palatková, 2006: 51). Samozřejmě musí zahrnovat i všechny klasické manažerské funkce, jako je plánování, organizování, personální zajištění, přikazování, koordinace, evidence a podávání zpráv a rozpočtování. Tyto činnosti jsou sloučeny do manažerského systému PODSCORB, definované Američanem Lutherem Gulickem.

Osoba manažera je v destinačním řízení rozhodující. Jedná se základní článek komunikace, plní důležité funkce a v každém okamžiku by měl zastávat všechny manažerské role definované H. Mintzbergem:

- interpersonální role (představitel organizace, lídr organizace, spojovací článek)
- informační role (příjemce a šířitel informací, mluvčí organizace)
- rozhodovací role (podnikatel, řešitel problémů, alokátor zdrojů, vyjednaváč)

K těmto rolím poté K.H. Chung připojuje ještě oblast administrativní, která zahrnuje administraci, sledování a kontrolu úkolů a správu rozpočtu. (Bednářová, 2002: 6).

„Management destinací může nabývat různých forem v závislosti na typech spolupráce, způsobu zapojení jednotlivých subjektů nebo geografické úrovni destinace. Spolupráce subjektů cestovního ruchu na úrovni turistických destinací může probíhat v zásadě na třech úrovních:

- spolupráce mezi podnikatelskými subjekty
- spolupráce mezi veřejnoprávními subjekty (např. obcemi)
- veřejno-soukromé partnerství (public-private partnership)“ (Srb, 2003: 6).

Destinační management se však od klasického managementu značně odlišuje, protože se orientuje na řízení velkého množství relativně silných, ale především autonomních jednotek. To u klasického vnitropodnikového managementu nebývá obvyklé. Řízení těchto vztahů bývá zajišťováno různými formami spolupráce a partnerství.

2.1.15. Kooperace na regionální úrovni

Spolupráce bývá účinná při relativně malém množství subjektů a jednoduše definovaných cílech. Faktorem úspěchu je především vysoká míra důvěry a zainteresovanosti. To však není jednorázovou záležitostí, protože budování dobrých vztahů zahrnuje opakované interakce v dlouhém časovém horizontu.

Management destinací znamená vytvoření strategicky řízené jednotky (destinace) založené na kooperaci relativně samostatně fungujících složek. Mez těmito subjekty se vytvářejí vztahy a formuje spolupráce, která působí na efektivní řízení a flexibilitu destinace.

Vztahy mezi kooperujícími subjekty musí být založeny na vzájemné výhodnosti a zhodnocovat společné zájmy a musejí přinášet jasnou výhodu těmto jednotkám. Poté jsou

schopny řízené subjekty poskytovat komparativní výhody spočívající například ve spolehlivosti, kvalitě nebo časové dostupnosti.

Kooperace soukromého sektoru probíhá v mnoha rovinách, a to jak mezi stejnorodými a různorodými subjekty cestovního ruchu, ale i mezi subjekty pocházejícími z různých oborů činnosti. Těmito aktivitami vzniká podnikatelská síť, kterou však může ohrozit nekoordinovaná spolupráce nebo koncentrace pouze na maximalizaci operativních zisků.

Důležitým faktorem je kooperace s veřejným sektorem, protože ta se v posledních letech ukazuje jako hlavní jablko sváru v řízení destinace. Spolupráce na této úrovni značí především podporu řídicích aktivit formou přerozdělování ze státních a regionálních rozpočtů. „Základní oblasti kooperace na úrovni regionu by měly spočívat v oblasti marketingové propagace regionu, tj. zajišťování účasti na veletrzích, různé prezentace, workshopy, přímé obesílání různých akcí, práce s tiskem a médií, atd.“ (Srb, 2003: 12).

2.1.16. Společnost destinačního managementu

Zajišťování všech řídicích a marketingových aktivit se stále ještě velmi často váže na klasické administrativní členění území, což vzhledem k novému členění turistických oblastí, vydaného CzechTourism v tomto roce, může působit určité problémy. To mohou vyřešit speciálně zřizované organizace či společnosti. „Koordinační funkci přebírají regionální sdružení nebo svazy cestovního ruchu a jejich informační kanceláře, které také zajišťují spolupráci se strategickými partnery v regionu a podnikatelskou sférou.“ (Srb, 2003: 12).

Společnost destinačního managementu, neboli destination management company – (DMC) „spojuje relativně samostatné (právně zcela autonomní) poskytovatele služeb do jednoho celku, který vystupuje jednotně a je orientován na prodej klíčových produktů destinace. Cílem tohoto celku je koordinace a kooperace, tvorba vhodných řetězců služeb a vytváření „zážitků“ pro cílové skupiny klientů při získávání vlivu a dosažení kontroly nad jednotlivými dílčími službami, zejména pak ovlivňování poměru cena/kvalita.“ (Palatková, 2006: 70).

„Rámcově lze formulovat hlavní zásady, podle kterých se společnosti pro management destinací formují a kterými se odlišují od mnoha tradičních regionálních organizací cestovního ruchu:

- společnosti pro management destinace se soustřeďují na rozvoj klíčových produktů, jejich organizaci a uplatnění na trhu;

- společnosti pro management destinací jsou pružné, operativně fungující, nepřebujelé organizační struktury;
- působení společnosti pro management destinací je orientováno na trh při respektování zásad trvale udržitelného rozvoje cestovního ruchu;
- společnosti pro management destinací jsou vytvořeny a financovány klíčovými aktéry v regionu;
- společnosti pro management destinací nabízejí svému managementu srovnatelné pracovní podmínky jako ostatní ekonomické oblasti;
- společnosti pro management destinací jsou „advokátem“ celé destinace, který dokáže optimalizovat vztahy a kooperaci relevantních partnerů v destinaci.“ (Srb, 2003: 14).

Existují jasné odlišnosti od klasické tradiční turistické organizace.

1. DMC se koncentrují na rozvoj a organizaci klíčových produktů a jejich prosazení na trhu.
2. DMC jsou flexibilní, „štíhlé“ organizace zaměřené na šest klíčových momentů destinačního managementu; řadu činností mohou přenést na externí partnery bez zbavení se odpovědnosti za tyto činnosti.
3. DMC zajišťují prosazení produktu na trhu, koordinují jeho umístování a prodej a rovněž samy prodávají. Orientují se na přání klientů a partnerů.
4. DMC mohou jednat tržně a s možností sankcí, poněvadž mají oprávnění prosadit a umístit produkt na trh.
5. DMC jsou sestavovány a financovány nejsilnějšími partnery v regionu; obsazení nejvýznamnějších kontrolních a vedoucích funkcí probíhá na základě hodnocení odborných znalostí a významu vybraných osob.
6. DMC nabízejí svému managementu srovnatelné pracovní podmínky jako v jiných odvětvích.
7. DMC pracují decentralizovaně, pokud jsou do strategických rozhodnutí zapojeni nejsilnější regionální partneři.
8. DMC mění destinaci na samostatnou, říditelnou, dynamickou a učící se jednotku.
9. DMC vystupují jako správci destinace a starají se o optimální vztahy mezi partnery v regionu. (Palatková, 2006: 72).

K tomuto je nutno dosáhnout poměrně rozsáhlých pravomocí DMC, neboť řídí výběr a sestavování hlavních produktů, zajišťuje obchodní vztahy a partnerství

mezi jednotlivými jednotkami a systémově vede destinaci. Aby byly splněny všechny tyto požadavky, volí se obecně tyto typy organizací:

- Sdružení právnických osob – „K ochraně svých zájmů nebo k dosažení jiného účelu mohou právnické osoby vytvářet zájmová sdružení právnických osob.“ (Občanský zákoník, 2009: 9); k založení sdružení se vyžaduje písemná zakladatelská smlouva, jako každá právnická osoba musí mít své stanovy; umožňuje sdružování veřejného i soukromého sektoru, v základní struktuře dominují obce (či jiné veřejnoprávní subjekty), proto jsou práva soukromého sektoru určitým způsobem omezena, což se může stát hlavním problémem v řízení.
- Příspěvková organizace – „Územní samosprávný celek může ve své pravomoci k plnění svých úkolů, zejména k hospodářskému využívání svého majetku a k zabezpečení veřejně prospěšných činností zřizovat příspěvkové organizace jako právnické osoby, které zpravidla ve své činnosti nevytvářejí zisk.“ (Zákon o rozpočtových pravidlech státu, § 23); pouze jeden zřizovatel; v určitých případech vhodná pro destinace se silným a dominantním jádrem, nevýhodou však je vyloučení privátních subjektů.
- Dobrovolné svazky měst a obcí – specifická forma, protože takto nevzniká žádný autonomní subjekt; opět vyloučení soukromého sektoru.
- Obecně prospěšná společnost – „Obecně prospěšná společnost je právnickou osobou, která poskytuje veřejnosti prospěšné služby za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek a její hospodářský výsledek (zisk) nesmí být použit ve prospěch zakladatelů, členů jejích orgánů nebo zaměstnanců a musí být použit na poskytování obecně prospěšných služeb, pro které byla obecně prospěšná společnost založena.“ (Zákon o obecně prospěšných společnostech, 1995: § 2).; při činnosti však nejsou vyloučeny ani podnikatelské aktivity, které však musejí být prováděny jako doplňková činnost; výhodou je široké propojení veřejného a privátního sektoru; nevýhodou nedostatky ve finančních vztazích a možnostech financování, především ze strany obcí.
- Společnost s ručením omezeným – „Společností s ručením omezeným je společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů do obchodního rejstříku.“ (Obchodní zákoník, 2009: § 105); s.r.o. bývá obvykle ve 100%

vlastnictví města, což přináší omezení rozhodovacích pravomocí a vyloučení soukromého sektoru.

2.1.17. Marketingový management

„Marketingový management je víc než jen marketing cestovního ruchu, vzájemná souvislost mezi destinací a jejím okolím vykazuje pozitivní ekonomický a společenský efekt uvnitř i vně destinace.“ (Palatková, 2006: 51).

Marketingový management se podle Pechlanera neobjede bez následujících faktorů:

- vůdčí subjekty destinace – spojení subjektů s vyšší šancí na úspěch s vůdčími trhy, na které se budou jednotky soustředit
- značka destinace – popularita a důvěra v destinaci jako výsledek kooperace podnikatelských subjektů
- elektronické propojení – přední konkurenční faktor
- regionalizace kombinací produktu a cílového trhu – optimalizace nákladů a rozložení know-how

Tyto faktory by měly být nápomocny v odstranění hlavních problémů marketingového managementu destinací. Těmi jsou především:

- málo profilované a aktualizované umístování, jež je důsledkem nedostatečných investic do konceptů a inovací a především chybějící rámcové strategie; důsledkem je slabé vytváření image destinace
- málo účinné řetězce služeb v destinaci – např. nefungující doprava, která zabraňuje optimalizaci produkce služeb a paralelní poskytování služeb, vedoucí k nemožnosti realizovat úspory z rozsahu
- vysoká časová náročnost služeb – dlouhý čas potřebný k užití služeb v destinaci
- nízká účinnost marketingových nástrojů – roztržitost finančních prostředků a špatné prostředky komunikace
- málo flexibilní nabídka – časová i finanční náročnost přípravy nových produktů
- slabé zapojení organizace destinačního managementu do cenové politiky destinace – nevyjasněné smluvní podmínky a příliš velké investice do prodejních systémů (yield management)
- nedostatečné prostředky pro výzkum trhu

2.2. Marketing destinace

Marketing destinace, stejně jako každý specificky uplatňovaný marketing, vychází z jasných teoretických poznatků.

„Marketing destinace bývá označován za duši marketingu v turismu.“ (Palatková, 2006: 78). Samotná definice vychází z jiných obecně platných vymezení marketingu. „Marketing destinace jako filozofie řízení, stanovující umístění produktu na trh na základě spotřebitelské poptávky zjištěné výzkumem a předpověďmi s cílem realizace maximálního zisku.“ (Palatková, 2006: 24). „Marketing destinací existuje ve více geografických úrovních, které jsou ve vzájemných vztazích, a zahrnuje vztahy mezi nesčetným množstvím organizací veřejného sektoru a podniků soukromého sektoru.“ (Horner, Swarbrooke, 2003: 289).

Podle Seaton a Bennetta jsou pro marketing destinace důležité určité stavební prvky. Mezi ně lze zařadit orientace na zákazníka, analytické postupy a koncepty k rozvíjení filozofie, techniky sběru dat, plánovací funkce a organizační struktury.

Destinace je komplexní produkt, složený z mnoha jiných. K úspěšnému řízení je nutné vhodně spolupracovat s privátní i veřejnou správou. Podle Biegera má destinační management čtyři možnosti. Jedná se o horizontální spolupráci mezi oborovými subjekty, vertikální spolupráci meziodvětvového charakteru, laterální kooperaci zasahující za hranice odvětví s cílem výměny zásadních zdrojů a nakonec využití heterogenních efektů aglomerací, které zahrnuje prostorovou koncentraci aktivit cestovního ruchu. Destinační management se nezbytně musí propojovat s destinačním marketingem v „marketingovém řízení destinace“.

Vztah mezi marketingem a managementem pak přehledně vyjadřuje toto srovnání Palatkové (2006: 76).

- klíčové produkty (konkurenční výhody = produkt jako první „P“ marketingového mixu
- distribuční cesty = distribuční cesty jako součást mixu
- politika značky = strategie značky (strategický marketing)
- management kvality = spojnice mezi produktem a cenou (poměr cena/kvalita)
- systém řízení znalostí = marketingový výzkum a transformační marketing
- společnost destinačního managementu = institucionální prvek marketingového řízení

Marketing destinace se podle Seaton a Bennetta vyznačuje pěti charakteristikami:

1. filosofie orientace na klienta – sladit potřeby klientů s místními obyvateli a eliminovat tak negativní reakce rezidentů
2. používání analytických postupů a konceptů – marketingový audit
3. marketingový výzkum – základní pilíř marketingu destinace
4. přijetí strategických rozhodnutí a plánovací funkce
5. organizační připravenost a požadavek na splnění marketingového plánu

Marketingové řízení destinace má multidisciplinární charakter. Destinační marketing se na jedné straně propojuje s taktickým a strategickým marketingem, na straně druhé na něj působí externí a administrativní vlivy.

Každá z těchto složek se skládá z mnoha dalších.

- taktický marketing – produkt, cena, propagace, distribuce
- strategický marketing – psychologie, sociologie, geografie, marketingový výzkum, demografie, makroekonomie, ekologie atp.
- administrativa – organizační struktura, kompetence, zodpovědnosti, finance
- externí vlivy – globalizace, technologie, zákony a regulace, historické události, současné události

2.2.1. Strategický marketing destinace

„Strategický marketing destinace vychází z vize destinace a je postaven na zkoumání životního cyklu produktu destinace, na identifikaci tržních příležitostí, na segmentaci a na zkoumání motivace. Významnou součástí strategického marketingu představují umístování, strategie značky a image destinace.“ (Palatková, 2006: 88).

Vize destinace je základem pro formulování jak strategického, tak taktického cíle marketingu a managementu destinace. Její stanovení ovlivňuje právě destinační management, jako koordinátor všech subjektů. K úspěšným destinacím se řadí ty, které dokáží do vize zahrnout nové možnosti uspokojení přání zákazníků a tyto potřeby následně uspokojit. Na kvalitní vizi navazují pilíře strategického marketingu destinace – životní cyklus produktu, identifikace tržních příležitostí destinace, segmentace a motivace v marketingu destinace, umístování na trhu, branding a image.

2.2.1.1. Životní cyklus produktu destinace

Klasický životní cyklus probíhá podle následujícího vzoru – zavádění, růst, zralost a pokles. Jedná se však nejen o životní cyklus produktů nabízených v dané destinaci,

ale i o životní cyklus samotné destinace, proto je nutné řešit tuto problematiku komplexně. Problematiku destinace řeší model TALC (tourist area life cycle). Ten zahrnuje průzkum, zapojení, rozvoj, upevnění, stagnaci a pokles či omlazení. Navrhovaná univerzální použitelnost křivky životního cyklu je podle Mercera do značné míry mýtus. Interpretace totiž přináší několik problémů. Mezi ně patří například množství různých křivek pro stejnou destinaci, avšak pro různé segmenty, nebo nezahrnutí vlivu marketingových aktivit na „přirozený“ průběh.

Jednotlivé složky modelu TALC je nutné specifikovat:

- průzkum a zapojení – v této fázi se získává tržní podíl a odkrývají trhy (vhodné použít strategii růstu, nebo diverzifikace);
- rozvoj – zahrnuje udržování tržního podílu a získávání nových trhů (strategie vedoucího postavení v nákladech/cenách, diferenciační strategie, strategie zaměřená na specifické produkty pro specifické segmenty);
- upevnění, stagnace – zaměřuje se na udržování tržního podílu (strategie zakonzervování status quo, neboli udržení fáze stagnace po nejdelší dobu);
- pokles – vyznačuje se snížením tržních podílů (vhodnou strategií je odchod z trhu);
- oživení – inovace, průnik na nové trhy, vyvolání nové poptávky (strategie renovace, návratu do udržování status quo, diferenciační strategie).

Jak již bylo řečeno, tento model slouží k přehledné interpretaci vývoje destinací, nejedná se však o univerzálně účinný nástroj, podle něhož by mohly být posuzovány všechny destinace.

2.2.1.2. Segmentace trhu

Segmentace značí určité rozdělení trhu, podle společných charakteristik do relativně podobných skupin. Trendem posledních segmentačních strategií je odklon od klasických metod směrem k tzv. multiopčnímu klientovi. „U něj není možné zcela jednoznačně vymezit homogenní skupiny, jelikož klient konzumuje služby příležitostně podle situace a bez dodržení norem a struktur (např. klient bydlí v Hiltonu a obědvá u McDonald's).“ (Palatková, 2006: 92). Demografická, či sociologická segmentace tak přestává stačit a vzniká tak prostor pro modernější psychografická kritéria, představovaná především motivací a segmentací podle informačního zdroje.

Prvotně se z hlediska segmentace určuje sklon k cestování. Ten je vyjádřen poměrem počtu cestujících k celkovému počtu obyvatel státu (regionu). Vyšší sklon

k cestování mají bohatší a vzdělanější lidé, žijící povětšinou ve městech. Nejvyšší sklon je však zaznamenáván u mladých lidí bez dětí, rodin s dětmi a seniorů.

Smith ve své publikaci stanovil dvě obecné kategorie segmentace:

1. segmentace podle druhu cesty:

- rekreační cesty – centrum zájmu destinačního managementu, segmentace prováděna podle země původu, způsobu knihování, formy organizace, typu paketu, nákladů, dopravy, kategorie a třídy ubytování, délky pobytu, vzdálenosti a načasování
- obchodní cesty – ekonomická aktivita, kongresová aktivita
- návštěvy příbuzných a známých – zvláštní skupinou je etnický turismus, který zvyšuje lukrativnost této skupiny

2. Segmentace podle druhu zákazníka

- sociodemografický rozbor – sociální zařazení, věk, pohlaví, atp. (slouží spíše jako obecný indikátor)
- teorie životního cyklu rodiny – jeden z nejvýznamnějších ukazatelů – výdaje, požadavky na ubytování, stravování a doplňkové služby se shodují s jednotlivými fázemi vývoje rodiny
- věk a pohlaví – stárnutí a prodlužování délky života s sebou nese významné zvýšení podpory seniorského cestovního ruchu
- geografická analýza – zkoumá proud návštěvnosti ze zdrojových do cílových zemí za určitý čas; jedná se o základní kámen segmentačních strategií destinace
- geodemografické sledování – jedná se o spornou část v této strategii, především proto, že mnoho lidí ze stejného geografického prostoru nevykazuje stejné znaky v nákupním chování
- psychografické sledování a analýza životního stylu – charakter, postoje motivace a aktivity potenciálního návštěvníka
- analýza přínosů a četnosti cest – zkoumá příčiny rozhodnutí s porovnáním četnosti cest
- segmentace podle načasování – rozlišuje výkyvy v sezónnosti spotřebního chování

Segmentace je však nutná i u rezidentů dané destinace. Ti sice služby přímo nekonzumují, ale spoluvytvářejí celkovou image. Proto nemohou být vyřazeni z procesu managementu destinace.

Společně se segmentací dochází i k typologiím trhu. Ty bývají prováděny z mnoha pohledů. Cohen např. rozdělil spotřebitele na „masové turisty“, „individuální turisty“,

„objevitele“ a „turisty určující směr“. Existuje samozřejmě i množství dalších shodných i rozdílných typologií.

2.2.1.3. Identifikace tržních příležitostí destinace

Podle Kotlera se lze setkat se třemi zdroji tržních příležitostí – nabízíme-li něco, čeho je obecně nedostatek (individualita, odlišitelnost); nabízíme-li inovaci (vylepšení, představy klientů o ideální destinaci, špičková přidaná hodnota); nabízíme-li nový produkt (na základě přání klientů). S tímto souvisí i péče o samotného klienta při níž je nutné odlišovat fáze získávání potenciálních spotřebitelů, jejich udržování a následné zvyšování počtu. Na základě segmentace a identifikace tržních příležitostí lze stanovovat obecné strategie destinace z hlediska záběru trhu a produktu (dle Morrisona).

1. strategie jednoho cílového trhu – silná specializace a vazba na tento trh
2. koncentrovaná marketingová strategie – výběr několika segmentů a jednotný produkt (místa mírně diferencovaný)
3. totální marketingová strategie – individuální nabídka pro každý ze segmentů, lze aplikovat pouze v silných a finančně zajištěných destinacích
4. nerozlišovací marketingová strategie – jednotný mix pro všechny segmenty, široké propagační nástroje

Tyto strategie by měly být flexibilně používány především s přihlédnutím k fázi vývoje destinace a jednotlivých trhů.

2.2.1.4. Umisťování destinace na trhu cestovního ruchu

„Cílem umisťování produktu (destinace) je obsazení specifického místa v mysli a vnímání klientů na základě specifik nabízeného produktu, zvoleného způsobu komunikace a vytváření celkového image produktu vzhledem ke konkurenčním produktům (destinacím).“ (Palatková, 2006: 106).

Touto problematikou je nutné se zabývat z mnoha důvodů, mezi něž lze zařadit selektivnost lidského vnímání, rostoucí konkurenci mezi destinacemi a velký objem prostředků vynakládaných na reklamu.

Pro zvýšení efektivity umisťování je nutné znát potřeby klientů ve zdrojových zemích, klasifikovat silné a slabé stránky konkurenčních destinací a vědět, jak klient vnímá právě naši destinaci ve vztahu k ostatním.

Pro proces umístování stanovuje Morrison pět „D“:

1. Documenting (doložení) – výhody pro návštěvníky
2. Deciding (rozhodnutí) – představa, kterou by měli návštěvníci získat
3. Differentiating – identifikace konkurenčních destinací a zjištění odlišností
4. Designing (design) – diferenciacie v tvorbě marketingového mixu
5. Delivering (splnění) – naplnění očekávání a slibů destinací (Morrison, 1995: 206)

Metody umístování destinace nejsou pro potřeby managementu sjednoceny. U Kotlera se setkáváme se šesti přístupy k umístování – na základě specifických rysů; výhod či řešení problémů nebo potřeb; specifických příležitostí využití; kategorie uživatelů; vztahu k jiné destinaci a vybraných produktů. Burke a Resnick pak rozlišují čtyři strategie umístování – vzhledem k cílovému trhu; ceně a kvalitě; k třídě produktu či vzhledem ke konkurenci.

Ve všech těchto strategiích je však možné se setkat s konkurenčním prostředím. Právě konkurenceschopnost je jedním ze základních ukazatelů, jakým způsobem destinaci umístovat. V Porterově modelu diamantu existují čtyři nezávislé determinanty konkurenceschopnosti destinace.

- charakter produkčních faktorů – hojnost přírodních a kulturních zdrojů, infrastruktury, lidských zdrojů a produktivity
- podmínky poptávky – velikost a struktura trhu, pozice, vztahy s rezidenty, trendování, bezpečnost
- související a podpůrná odvětví – přístup do destinace, parkování, kulturní a zábavní možnosti, služby bank, průvodců atp., policie, zdravotní péče
- kombinace strategie destinace – organizační struktura, charakter veřejně-privátní spolupráce, kvalita

2.2.1.5. Image destinace

Podle Lawsona a Baud-Bovyho je image: „výraz celkových objektivních znalostí, dojmů, předsudků, obrazotvornosti a emocionálních myšlenek jednotlivce nebo skupiny o konkrétním předmětu nebo místě.“ (Palatková, 2006: 128). Existuje samozřejmě i mnoho jiných interpretací, které však komplexně vyjadřují shodné myšlenky. Sváry však nastávají v oblasti motivace k cestování, konkrétně – zda je předurčeno osobou klienta, či image destinace. Image však zcela jistě ovlivňuje rozhodovací proces, a to jak z pohledu aktivity, tak destinace.

Měřitelnost účinnosti image destinace není zcela jednoznačně určitelná. V poslední době se doporučuje hodnotit image nejen na základě znalostí (kognitivita přístupu), ale i na základě pocitů návštěvníků při návštěvě. Celkový image pak García identifikuje na základě tří složek.

1. kognitivní – vnímání
2. holistická – psychologická, citová
3. unikátní komponenty – šetřené kvalitativním výzkumem

Každá image by měla být jednoduchá, přehledná a především zapamatovatelná. Změn lze docílit pouze v dlouhém období, proto nepodléhá náhlým výkyvům. „Image je formován tradičními formami reklamy, na základě informací získaných od touroperátorů, informací prezentovaných v televizním vysílání formou dokumentů nebo zpráv. Významnou úlohu hrají vyžádané informace od známých a příbuzných a samozřejmě i vlastní zkušenost.“ (Palatková, 2006: 130).

Trendem v nastavování image je v současné době tzv. mikromarketing, který zahrnuje řešení individuálních potřeb klientů destinace. Jeho cílem je především zvyšování loajality k destinaci a zvyšování informovanosti. Zahrnuje všechny činnosti, jež působí individuálně – individuální tvorba nabídek, individuální mailing či přímý kontakt s klienty.

Samotná jednotka destinačního managementu by měla pracovat i na vlastní image. Národní organizace bývá první zprostředkující článkem mezi zahraničními touroperátory a domácími poskytovateli služeb. Podle Levyho: „se corporate image vztahuje k myšlenkám a dojmům, které lidé s organizací obecně spojují. Corporate image může být významný pro klienta specifického produktu, protože ho opět ujišťuje o zodpovědné a kvalitní přípravě produktu.“ (Palatková, 2006: 132).

2.2.2. Taktický marketing destinace

Tvořen na základě klasického marketingového mixu – produkt, cena, místo a propagace. Pro účely cestovního ruchu byl tento mix rozšířen o další složky (podle Morrisona a Kotlera) – politika, veřejné mínění, programování, tvorba paketů, lidé, partnerství.

Lautenborn klasifikuje trh z hlediska prodávajícího a jeho mix zahrnuje hodnotu z hlediska zákazníka, náklady pro zákazníka, pohodlí a komunikaci.

2.2.2.1. Politika a veřejné mínění

Tato sféra ovlivňuje cestovní ruch jak přímo uvnitř destinace, tak i zvnějšku. Uvnitř se jedná o politická rozhodnutí především související se samotným destinačním managementem a podnikatelskými subjekty v destinaci. Zvnějšku ovlivňují destinaci především legislativní rozhodnutí omezující pohyb osob, či jiná regulační opatření.

Stejně silný vliv, jako legislativní podmínky může mít i veřejné mínění, které se zakládá na image, módnosti a životním stylu destinace.

2.2.2.2. Tvorba paketů a programování

„Tvorba paketů znamená konkrétní sestavení vzájemně se doplňujících služeb do komplexní nabídky, obvykle za jednotnou cenu. Programování (programová specifikace paketů) je 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.“ (Palatková, 2006: 134). Jedná se tedy o specifickou tvorbu produktu. Tyto dvě oblasti se obvykle propojují. To však rozhodně není striktní, programming může probíhat bez návaznosti na packaging.

Koordinace paketů a programování odráží celkovou situaci destinačního managementu a komerčních partnerů. Mohou velmi účinně stimulovat poptávku a nárůst prodeje. Velmi často bývají takto využívány v mimosezónním období, či v době konání klasických kulturních akcí v regionu.

2.2.2.3. Lidé a partnerství

„Turismus je odvětví postavené na osobním poskytování služeb, na kontaktu lidí s lidmi, kdy úroveň poskytnuté „osobní služby ovlivňuje celkové hodnocení kvality produktu klientem.“ (Palatková, 2006: 135). Lidský faktor v turismu je zastoupen jak návštěvníky, tak rezidenty, zástupci destinačního managementu či konkrétními prodejci služeb. Lidé jsou tak pro cestovní ruch určujícím faktorem úspěchu. Efektivnost tohoto faktoru se v poslední době neustále zvyšuje, a to díky přechodu na znalostní, učící se společnost.

Partnerství v cestovním ruchu je neoddělitelnou složkou díky průřezovému charakteru odvětví a existenci především malého a středního podnikání. Partnerství klade zvláštní důraz na roli destinačního managementu. V partnerství je totiž síla jednotlivých destinačních uskupení.

2.2.2.4. Propagace destinace

„Produkt cestovního ruchu destinace je nehmotný a jako takový nemůže být viděn, ohmatán, ochutnán či jiným způsobem otestován nebo předveden ve fázi předprodejní ani při jeho prodeji.“ (Palatková, 2006: 156). Z této Seatonovy definice jasně vyplývá, z jakých důvodů je nutné s potenciálními zákazníky komunikovat, neboli zvolit vhodnou strategii marketingové komunikace. Základním kamenem je informace, která může být šířena mnoha cestami. Je možné je poskytovat osobně či neosobně, případně komerčně nebo nekomerčně.

Marketingová komunikace jako taková není jediný, omezený nástroj, ale jde o soubor komunikačních prostředků. „V ideálním případě to znamená, že firma v rámci integrované marketingové komunikace tyto nástroje koordinuje tak, aby předávala jasné, konzistentní a přesvědčivé sdělení o sobě.“ (Kotler, Armstrong, 2004: 627). Moderní marketing se posouvá do zcela nové roviny. Kvalitní výrobek již přestává stačit. „Firma musejí také komunikovat se současnými a potenciálními zákazníky, komunikace nikdy nesmí být ponechána náhodě.“ (Kotler, Armstrong, 2004: 629).

„Marketingové pojetí propagace, někdy také označované za komunikační mix, se tradičně opírá o následující čtyři hlavní nástroje“ (Foret, 2003: 54):

- reklamu – placená forma neosobní prezentace produktu
- podporu prodeje – krátkodobé podněty pro zvýšení nákupu nebo prodeje produktu
- public relations – vytváření a rozvíjení dobrých vztahů s veřejností
- osobní prodej – přímá osobní komunikace.

Morrison k tomuto členění zařazuje i merchandising, neboli vnitřní reklamu. Tato komunikace je vztažena k následujícím cílům:

1. udržení a posílení trhu – oslovení těch, kteří ještě destinaci nenavštívili
2. uvedení nových myšlenek a postojů – revoluční myšlenky, které nebyly ještě nikdy nabízeny
3. změna postojů k destinaci – nejsložitější, dlouhodobé působení s cílem změnit strukturu poptávky, ale i změnit vztah rezidentů k cestovnímu ruchu v destinaci.

2.2.2.4.1. Public relations

Jedná se zjednodušeně o vztahy s veřejností. „Plánované a neustálé úsilí vytvořit a udržet dobrou pověst organizace a vzájemné porozumění mezi organizací a její veřejností.“ (definice dle Britského institutu pro public relations). „PR označuje

snahu o budování pozitivních vztahů veřejnosti k dané firmě, vytváření dobrého institucionálního image a snahu o minimalizaci následků nepříznivých událostí, popřípadě pomluv, které se o firmě šíří.“ (Kotler, Armstrong, 2004: 630).

Princip public relations pak spočívá: „ve vybudování dobrých vztahů s různými částmi firemní veřejnosti pomocí pozitivní publicity, ve vytváření pozitivního firemního image, v obraně proti nepříznivým informacím o firmě a v pořádání různých akcí (events).“ (Kotler, Armstrong, 2004: 667).

V cestovním ruchu pak PR definuje Seaton: „Public relations v turismu je záležitostí toho, jak lidé, kteří mají pro turistickou organizaci význam, o této organizaci smýšlejí a jak může být udrženo nebo vytvořeno jejich pozitivní vnímání, postoje a chování.“ (Palatková, 2006: 167).

Public relations přímo v destinaci je dlouhodobý proces, který zahrnuje nejen dobrou práci destinačního managementu, ale i její účinnou komunikaci s ostatními subjekty. Má své výhody i nevýhody. „Výhodou je především možnost cílené komunikace, protože se obrací na specifickou veřejnost a někdy i nižší finanční náročnost. Nevýhodou je těžká kontrolovatelnost a měřitelnost výsledků, jakož i skutečnost, že je využívá i konkurence.“ (Királ'ová, 2003: 127). Heslem dobrého destinačního managementu se tak může stát: „Dobrý vztah veřejnosti k destinaci je předpokladem úspěšnosti na trhu cestovního ruchu, přičemž základem takového vztahu musí být dobrý vztah destinace k veřejnosti.“ (Királ'ová, 2003: 127). Cíl public relation destinace pak lze označit takto: „posílit převažující mínění, transformovat latentní postoje do pozitivní víry, modifikovat resp. neutralizovat nepřátelské nebo kritické mínění, a prostřednictvím informování, přesvědčování a přizpůsobení získat podporu pro činnosti sdružení a jejich příčiny.“ (Királ'ová, 2003: 128).

PR nejen upevňují vztahy v destinaci, ale snaží se eliminovat i negativní publicitu, a to existencí krizového managementu.

Charakteristiky public relations lze obecně vyjádřit takto:

- bezplatnost
- větší důvěra veřejnosti
- obecnější působení než u reklamy
- široký okruh cílových skupin
- široká škála nástrojů PR – lobbying, osobní kontakty, práce s tiskem, event marketing, vztahy se zákazníky, prodejci, rezidenty, výroční zprávy, tiskové konference, briefinky; velmi efektivní jsou press tripy pro zástupce médií

Existují dvě oblasti aktivity public relation. Vnější, zahrnují komunikaci se zahraničním a vnitřní, které se snaží o budování dobrých vztahů mezi organizací destinačního managementu a zaměstnanci, prodejci, nebo místními obyvateli.

Public relations je mnohdy efektivnější než mnohá neosobní reklama, přičemž se pohybuje ve sféře mnohem nižších nákladů. Hlavní přednost pak spočívá v komunikaci s okolím, neboť právě jasné a transparentní vztahy v destinaci pomáhají formovat její image.

Hlavní cíl public relation destinace pak lze označit takto: „posílit převažující mínění, transformovat latentní postoje do pozitivní víry, modifikovat resp. neutralizovat nepřátelské nebo kritické mínění, a prostřednictvím informování, přesvědčování a přizpůsobení získat podporu pro činnosti sdružení a jejich příčiny.“ (Királ'ová, 2003: 128). Z praktických poznatků je jasné, že vztahy s veřejností, a to jak s návštěvníky, tak i s místními obyvateli, jsou stavebním kamenem dobrého a především efektivního fungování každého destinačního managementu.

3. Použitá metodika

3.1. Cíl práce

Vymezení cíle bylo stěžejní záležitostí při zpracování této diplomové práce. Hlavním cílem bylo stanovení možností lepší organizace řízení cestovního ruchu, a z toho vyplývající konkrétní činnosti Destinačního managementu Český Krumlov.

Pro potřeby komplexního pohledu na problematiku byly stanoveny ještě cíle vedlejší, jež zahrnovaly především analýzy řízení cestovního ruchu v Českém Krumlově a v jiných destinacích, provedení a vyhodnocení terénního výzkumu podnikatelského prostředí a návrhy opatření pro možnosti partnerství mezi Destinačním managementem Český Krumlov a podnikatelskou sférou.

3.2. Metody a techniky

Tato diplomová práce byla rozčleněna na teoretickou a praktickou část. V teoretické části byly vymezeny základní pojmy, a to na základě studia odborné literatury.

Praktická část byla dále rozčleněna na oblast analytickou, syntetickou a aplikační. Analytická část zahrnovala analýzy vedoucí k posouzení současného stavu řízení cestovního ruchu v Českém Krumlově. Syntéza probíhala na základě informací zjištěných v části analytické a uzavírala každou z kapitol této práce. Konkrétní opatření pro lepší organizaci cestovního ruchu ve městě byla následně stanovena v části aplikační.

Metodický postup pro vypracování této diplomové práce zahrnoval několik kroků:

- Studium odborné literatury – z důvodu nutnosti vytvoření teoretického zázemí byla práce započata studiem odborné literatury, které se stalo podkladem pro zpracování literární rešerše.
- Provedení analýzy současného stavu Destinačního managementu Český Krumlov – pro účely této části byla využita analýza základních komponentů ovlivňujících řízení cestovního ruchu.
- Studium modelů managementu cestovního ruchu z jiných destinací – pro zjištění současného stavu v řízení cestovního ruchu byla provedena analýza v rámci České republiky a nejvýznamnějších podobných přeshraničních destinací.

- Provedení výzkumu trhu podnikatelů v Českém Krumlově – pro zjištění stavu podnikatelské kooperace byla provedena analýza stávajících podnikatelských celků a jejich vztahů k řízení cestovního ruchu v Českém Krumlově.
- Posouzení možnosti vzájemné spolupráce a komunikace Destinačního managementu Český Krumlov a podnikatelské sféry – na základě řízených rozhovorů se zástupci organizací činných v cestovním ruchu byla stanovena konkrétní opatření pro kooperaci.
- Návrh organizace a koordinace činností Destinačního managementu Český Krumlov – ze zpracovaných informací byly stanoveny možnosti lepší organizace cestovního ruchu, a z toho vyplývající konkrétní činnosti Destinačního managementu Český Krumlov.

3.3. Pracovní hypotéza

Hypotézou se označuje určitá výpověď, kterou lze na základě výzkumu potvrdit či vyvrátit. Obvykle bývá charakterizována jako „vědecky zdůvodněný předpoklad možného stavu skutečnosti.“ (Dostupný na <<http://nb.vse.cz/kfil/win/atlas1/hypoteza.htm>> (2010-04-12)).

Pro účely této diplomové práce byla stanovena hypotéza odrážející primární účel jejího vypracování.

„Destinační management Český Krumlov je v současné době připraven na celkovou transformaci organizace, a to včetně změny právní formy.“

4. Analýza současného stavu řízení cestovního ruchu v Českém Krumlově

4.1. Českokrumlovský rozvojový fond, s.r.o.

Jedná se o společnost s ručením omezeným ve 100% vlastnictví města, jejíž hlavním posláním je zajištění kvalitních oprav historicky cenných objektů ve městě, s následným zajištěním optimálního a funkčního využití, a to v souladu s cíly rozvoje města. Dále výrazně přispívá k podpoře a rozvoji cestovního ruchu, včetně jeho řízení.

ČKRF byl založen v roce 1991 a do jeho majetku bylo v počátku bezúplatně vloženo na padesát nemovitostí. Zároveň byl v roce 1992 schválen městským zastupitelstvem hlavní koncepční dokument – Strategie Českokrumlovského rozvojového fondu. Koncepce byla aktualizována na přelomu roku 2000/01.

Jediným společníkem je město Český Krumlov. Nejvyšším rozhodovacím orgánem byla ustanovena valná hromada, jejíž působnost vykonává rada města. Jednateli fondu jsou v současné době starosta města, místostarostka a ředitel organizace. Kontrolní funkci zajišťuje dvoučlenná dozorčí rada.

Základními činnostmi fondu je v současné době správa nemovitého majetku společnosti, destinační management, provozování a rozvoj parkovacího systému města a příprava a realizace rozvojových projektů.

Management destinace Český Krumlov zajišťuje Úsek cestovního ruchu. Tento úsek je tvořen Destinačním managementem Český Krumlov (DM), Infocentrem Český Krumlov (IC) a Oficiálním informačním systémem Český Krumlov (OIS).

Základní dokumenty managementu cestovního ruchu v Českém Krumlově jsou:

- Smlouva o poskytnutí dotace na podporu rozvoje cestovního ruchu destinace Český Krumlov mezi městem Český Krumlov a Českokrumlovským rozvojovým fondem, spol. s r. o.
- Roční plán skládající se z marketingového a finančního plánu, a zprávy Cestovní ruch v Českém Krumlově, monitorující celoroční činnost Úseku cestovního ruchu a zahrnující dílčí výsledky statistických šetření cestovního ruchu.

Pro financování činnosti organizace je využíváno systému vícezdrojového financování - finanční prostředky jsou získávány z rozpočtu města Český Krumlov, rozpočtu Českokrumlovského rozvojového fondu, spol. s r.o., z grantových programů a finanční podpory partnerů.

Infocentrum Český Krumlov (IC) zahájilo činnost v roce 1993, od té doby poskytuje celou řadu služeb. Do základní nabídky patří poskytování turistických informací, zprostředkování ubytování, ubytování ve vlastních penzionech (ukončeno s rokem 2008), zajištění průvodcovských služeb, prodej a zprostředkování turistických služeb ve městě, vstupenkové centrum, směnárna, veřejný internet, apod. Nabídka služeb je koncipována tak, aby odpovídala úrovni evropského standardu a potřebám a požadavkům klientů.

Oficiální informační systém Český Krumlov (OIS) existuje od roku 1997. V majetku města Český Krumlov a spravován Českokrumlovským rozvojovým fondem, spol. s r.o. je od roku 2004. Pracoviště OIS spravuje kompletní databázi systému včetně technického servisu a vytváří nové moderní aplikace virtuálního marketingu, vše ve třech jazykových verzích ČJ, NJ, AJ a nově i v jazykových mutacích pro HU, RU, ES, FR a IT.

Destinační management Český Krumlov (DM) bude podrobněji popsán v dalším textu.

4.1.1. Destinační management Český Krumlov

Od roku 2001 spoluvytváří a garantuje oficiální marketingovou a komunikační strategii destinace Český Krumlov, vytváří platformy spolupráce s domácími i zahraničními partnery, je spoluvůrcem public relations a image města. Provádí statistická šetření a výzkum návštěvníků. Věnuje se intenzivní propagaci a podpoře prodeje destinace a zastupuje město na vybraných veletrzích cestovního ruchu. Ve spolupráci se státní agenturou CzechTourism a dalšími partnery organizuje pro zástupce cestovních kanceláří, agentur a touroperátorů speciální poznávací pobyty. Zabývá se vlastní ediční činností – vydávání propagačních materiálů města. Komunikuje se zástupci tuzemských i zahraničních médií. DM aktivně spolupracuje i se zahraničními partnery a organizacemi.

4.1.1.1. Koncepce Destinačního managementu ČK:

- Existence oficiálního DM města Český Krumlov je dnes pro mezinárodní profesní skupinu cestovního ruchu samozřejmostí, v souladu s převažujícími trendy v rámci EU

je DM automaticky předpokládaným kontaktním partnerem pro všechny aspekty cestovního ruchu a poskytuje profesionální servis.

- DM spoluvytváří a garantuje oficiální marketingovou a komunikační strategii destinace Český Krumlov v dlouhodobém horizontu, má nezastupitelnou roli koordinátora vývoje cestovního ruchu, svými profesionálními znalostmi a zkušenostmi analyzuje situaci a navrhuje řešení v souladu se strategickým plánem města, sleduje a využívá možnosti rozvojových grantových projektů, které korespondují s dlouhodobou strategií.
- DM Český Krumlov je pověřenou oficiální turistickou autoritou s důvěrou a mandátem města, komunikuje se subjekty cestovního ruchu a kultury v místě, iniciuje tvorbu společných produktů, spolupracuje na managementu kvality, vzdělávání, osvětou působí na vztah obyvatel k rozvoji cestovního ruchu.
- DM je hlavním činitelem krizového managementu cestovního ruchu. Cestovní ruch je na každou negativní událost velmi citlivý. DM poskytuje bezprostřední, adekvátní a pravdivá sdělení, reaguje okamžitou informační a komunikační kampaní s cílem eliminovat nepříznivé dopady na rozvoj cestovního ruchu v destinaci.
- DM vytváří platformy spolupráce se zahraničními partnery, zprostředkovává zkušenosti a znalosti mezinárodního cestovního ruchu, je kompetentním partnerem pro regionální i nadregionální instituce a autority nejen v cestovním ruchu.
- DM Český Krumlov je spolu s tiskovým mluvčím města, spolutvůrcem vnější PR a image Českého Krumlova.
- V rámci spolupráce s pracovníky města, místními pořadateli kulturních a společenských akcí, zdejšími podnikateli v oblasti cestovního ruchu, zástupci neziskových organizací činných v oblasti kultury aj. je rovněž spolutvůrcem vnitřních PR města. (Dostupný na < http://business.ckrumlov.info/docs/cz/b2b_dm.xml/>(2010-03-01)).

Cílem Destinačního managementu Český Krumlov je: *Udělat z potenciálního návštěvníka reálného návštěvníka.*

Filozofie zní: *Poskytovat kvalitu a komunikovat se všemi partnery, které během realizace společných cílů oslovíme, či kteří osloví nás.*

4.1.1.2. Nástroje činnosti

- Partnerská spolupráce s kompetentními subjekty v místním, regionálním, celorepublikovém i mezinárodním měřítku
- Obchodní smlouvy
- Katalog marketingového servisu
- Poradní sbor Tourismus Jour Fix
- Management kvality, profesionalizace služeb, vzdělávání
- Koordinace místních subjektů a aktivit
- Public relation
- Statistická šetření
- Marketingový výzkum
- Informační portál www.ckrumlov.cz

4.1.1.3. Strategické dokumenty

Činnost Destinačního managementu ČK se řídí základními dokumenty Českokrumlovského rozvojového fondu s.r.o., které byly popsány výše. Dále strategickým a akčním plánem města Český Krumlov.

4.1.1.4. Operativní dokumenty

Pro vlastní účely Destinačního managementu ČK vydává každoroční marketingový plán, který zahrnuje cíle, marketingové pilíře, podporu a prodej destinace PR a komunikaci, rozvojové projekty a financování. V tomto dokumentu jsou tedy zahrnuty krátkodobé strategie. V nejbližším výhledu se budou činnosti Destinačního managementu ČK soustřeďovat na podporu vícedenních pobytů, rozšíření MICE a Groups klientely, zdrojový trh FIT, e-marketing a tvorbu pobytových balíčků.

Hlavní marketingové pilíře v letošním roce reagují na potřebu konkretizace marketingu a obsahují aktuální témata jako je koncert José Cury při Mezinárodním hudebním festivalu, výstavu „Příběh města Český Krumlov“ a nově otevřené hradní muzeum.

Nástroje podpory prodeje se prolínají jednotlivými roky a příliš se nemění. Největší důraz je kladen na e-marketing a webovou prezentaci, dále rozšíření fotobanky, tvorbu balíčků, prezentaci destinace na veletrzích, ediční činnost, organizaci fam a press tripů,

nabídku MICE a další specifické městské projekty – Pasovská karta, Muzeum Fotoateliér Seidel, vlastní městské akce a činnost Informačního centra.

V oblasti PR a komunikace je hlavní důraz kladen na FIT a MICE klientelu, především v souvislosti s aktivitami ROP. Dále jsou komunikována aktuální témata uvedená v marketingových pilířích a speciální tematické akce. Tato kategorie zahrnuje i spolupráci s partnery a institucemi a statistická šetření či marketingové výzkumy. Pro vedení PR a komunikace však není vydělen samostatný pracovník, proto je tato oblast značně omezena ostatními aktivitami Destinačního managementu ČK.

4.1.1.5. Financování

Finanční prostředky z rozpočtu města jsou poskytovány na základě Smlouvy o poskytnutí dotace na podporu rozvoje cestovního ruchu destinace Český Krumlov pro rok 2010. Finanční plnění aktivit předpokládá pro rok 2010 poskytnutí částky 1.200.000,- Kč z rozpočtu města.

Tabulka č.1: Finanční plán pro rok 2010

Aktivita	Částka alokovaná z rozpočtu města (vč. DPH)
E-marketing/ webová prezentace	35000,-
Fotobanka a multimédia	0,-
Pobytové balíčky	0,-
Veletrhy, workshopy, prezentace	100 000,-
Edice - Kulturní tipy 2011/12	80 000,-
Edice - Aktivity ROP (vlastní podíl 44,6% + DPH)	485 000,-
Fam tripy	viz veletrhy, workshopy, prezentace
Nabídka destinace na MICE akce	0,-
Pasovská karta	viz veletrhy, workshopy, prezentace
Muzeum fotoateliér Seidel	200 000,-
Městské akce	100 000,-
Městské akce - dotace CzechTourism	300 000,-
Infocentrum Český Krumlov	0,-
PR a komunikace - aktivity ROP (vlastní podíl 44,6%)	170 000,-
PR a komunikace - ostatní aktivity	30 000,-
Spolupráce s partnery/institucemi	viz veletrhy, workshopy, prezentace
Statistická šetření, marketingové výzkumy/controlling	0,-
Dlouhodobé rozvojové projekty	0,-
Granty	0,-
ROP - převod prostředků z roku 2009	1 080 000,-
CELKEM	2 580 000,-

(Zdroj: Marketingový plán cestovního ruchu 2010, Destinační management ČK)

Z předchozí tabulky je patrné, že ačkoli jsou některé aktivity zařazeny mezi stěžejní činnosti v roce 2010 z rozpočtu města na ně nejsou uvolněny finanční prostředky. Tyto činnosti budou realizovány pouze v případě získání dodatečných zdrojů financování, případně budou zajištěny pouze vlastní aktivitou, s vyloučením dodavatelských služeb. Celková částka je také ovlivněna převodem prostředků z ROP, které však nemohou být použity k financování jiných aktivit, než těch, které jsou s grantovým programem spojeny. Celkem jsou tak ročně do cestovního ruchu investovány prostředky ve výši 1 200 000,- Kč. Tento stav je stabilní, není založen na stávající finanční krizi.

Českokrumlovský rozvojový fond s.r.o. hradí především veškeré personální a pracovní náklady (pronájmy a vedení kanceláří) a dále podporuje činnosti, které nejsou zahrnuty do financování z městského rozpočtu. Obvykle však bývá tato podpora charakterizována pouze uhrazením personálních nákladů na nezbytnou práci Destinačního managementu ČK, který tyto aktivity zajišťuje.

Grantové financování je charakterizováno problémy s předfinancováním. V současné době jsou souběžně čerpány granty na rozvoj cestovního ruchu ve městě (podpora edičních činností Destinačního managementu ČK), podporu a renovaci Muzea Fotoateliér Seidel, Schieleho domku a Synagogy. Na další grant proto již nezůstávají finanční prostředky, ačkoli by bylo možné dosáhnout až 90% úhrady požadované částky. Jednou z možností pro tento rok je zapojit se do grantového programu Jihočeského kraje, který však podporuje pouze projekty s nižší částkou plnění.

Co se týče partnerského financování lze říci, že partneři Destinačního managementu ČK si financují vlastní servis. Jejich příspěvky jsou určeny na konkrétní akce (prospektový servis, propagace při městských akcích atp.), nejsou tedy využitelné k jiné činnosti DM.

Finanční situace lze charakterizovat jako zcela neuspokojivá, neboť jsou primárně podporovány pouze nezbytně nutné aktivity vedoucí k udržení destinace. Ediční a prezentační činnost však samostatně nemůže vést k rozvoji, zvláště nyní, v době finanční krize, kdy je nutné působit na subjekty s mnohem větší nápaditostí a razancí. Tento alokační princip proto zákonitě nemůže vést k inovativnosti a procesu zvýšení atraktivnosti destinace. Některé důležité aktivity (jako packaging) nejsou prvotně podporovány vůbec, jiné pouze symbolickou částkou (e-marketing). Prostředky však nemohou být přerozděleny jiným způsobem, neboť by nemusely být zajištěny stěžejní aktivity, bez kterých se destinace Český Krumlov neobejde.

4.1.1.6. Personální zabezpečení

Pro zajištění všech činností managementu destinace jsou vyčleněny dvě osoby ve stálém pracovním poměru. Jejich úkolem je řízení všech činností uvedených výše. Tyto aktivity jasně vyplývají z finančního plánu, kterým je tedy určena hlavní náplň jejich práce. Libuše Smolíková, MBA je v současné době pověřena vedením Úseku cestovního ruchu, proto zajišťuje veškeré obecné činnosti nutné pro správnou funkci této jednotky, dále tvoří a prosazuje strategické a operativní dokumenty. Z přímých aktivit Destinačního managementu zajišťuje veletržní prezentace, workshopy, pracovní setkání, ediční činnost, fungování Pasovské karty, či podporu Muzea Fotoateliér Seidel. V její působnosti je dále komunikace s partnery a vedení grantových programů.

Ing. Eliška Koričarová, členka Destinačního managementu od roku 2009, je pověřena správou fotobanky, organizováním press a fam tripů a městských akcí, podporou MICE klientely a činností v oblasti PR, zahrnující obvykle aktuální reportáže o dění ve městě.

Ostatní aktivity, jako je e-marketing, packaging, statistika, monitoring a controlling patří do působnosti obou pracovníků, ve spolupráci s ostatními odděleními Úseku cestovního ruchu (např. packaging – Infocentrum atp.).

Mezi další členy Destinačního managementu ČK patří Ing. Jitka Zikmundová, nyní zastávající funkci místostarostky města, Mgr. Zdena Flašková, MBA a Ing. Jitka Boháčová, které jsou na mateřské dovolené. I přesto neustále spolupracují s DM Český Krumlov.

Vzhledem k rozsahu a náročnosti vykonávaných činností lze zhodnotit současná personální situace jako nevyhovující. I v tomto případě, stejně jako v oblasti financování, je nyní možné zajišťovat pouze aktivity stěžejní pro chod Destinačního managementu ČK. V ostatních oblastech, jako je projektování, nové možnosti komunikace, atp. není v současné době možné dosáhnout rozvoje, a to právě díky příliš velké vytíženosti obou pracovníků, která následně neposkytuje prostor pro uplatnění kreativity.

5. Analýza modelů řízení cestovního ruchu z jiných destinací

5.1. Analýza řízení cestovního ruchu v rámci ČR

Pro účely této práce byla analýza rozdělena do dvou samostatných celků. První z nich zahrnuje řízení a koordinaci aktivit cestovního ruchu ve městech zapsaných na Seznam světového kulturního dědictví UNESCO. Tento vzorek byl vybrán na základě konzultace s Destinačním managementem ČR tak, aby bylo možné posoudit stávající situaci řízení cestovního ruchu v destinacích, které jsou určitým způsobem s Českým Krumlovem propojeny. Jako nejvhodnější společný indikátor se tedy jeví účast v této světové instituci.

Druhý celek zahrnuje analýzu fungujících destinačních managementů nebo kanceláří v komplexním, celorepublikovém měřítku. Ačkoli obvykle nejsou tyto destinace svými parametry srovnatelné s Českým Krumlovem, je nutné vyhodnotit i jiné organizační formy řízení.

Centrály cestovního ruchu do této analýzy zařazeny nebyly, neboť se jedná o zastřešující orgány většího rozsahu, které organizují cestovní ruch na velkých územních celcích. Značně se tak vzdalují od účelu posouzení řízení cestovního ruchu na lokální či subregionální úrovni tak, aby mohla být zajištěna určitá míra srovnatelnosti s Českým Krumlovem.

5.1.1. UNESCO

Do výčtu zkoumaných jednotek byla zařazena pouze města zapsaná na Seznam světového kulturního dědictví. Jednotlivé atraktivity, jako vila Tugendhat, či Lednicko-Valtický areál zkoumány nebyly, protože nesplňují podmínku porovnatelnosti s městem Český Krumlov.

Veškeré informace o jednotlivých subjektech byly získány z dostupných internetových zdrojů, uvedených v literárním přehledu, a dále formou osobního či elektronického dotazování.

5.1.1.1. Olomouc

Středomoravská Olomouc v posledních letech vykazuje velmi dobré výsledky v rozvoji cestovního ruchu. Prosazuje se jako jedno z vedoucích turistických měst v rámci celé Moravy. Vykazuje také znatelný zájem o moderní rozvoj cestovního ruchu, o čemž svědčí i účast ve fórech European Cities, což je platforma pro velmi rychle se rozvíjející a inovativní systémy řízení turismu. Dokládá také enormní zájem statutárního města o flexibilitu, učení se a především investice do rozvoje, neboť jen členství v těchto fórech zakládá poměrně vysoké roční plnění (zhruba 100.000,- pro plnohodnotného člena). Olomouc proto bude jedním ze stěžejně zkoumaných systémů managementu destinace.

Orgán řízení

Aktivity cestovního ruchu řídí při magistrátu statutárního města Olomouc Odbor vnějších vztahů a informací, přesněji Oddělení cestovního ruchu a doplňkově Oddělení informační centrum Olomouc.

Personální zabezpečení

Provoz odboru zajišťují celkem čtyři pracovníci, jejichž pracovní pozice nejsou nijak formálně vyděleny, ovšem nelze říci, že by se všichni zabývali stejnými činnostmi. Každý z nich je určitým způsobem specializován, ale pozice jako produktový či projektový manažer vyděleny nejsou. Ve veškerých svých činnostech úzce spolupracují s pracovníky informačního centra (8 osob) a marketingovým oddělením (3 pracovníci)

Financování

Oddělení cestovního ruchu je plně financováno příspěvkem ze státního rozpočtu, rozpočtu statutárního města Olomouc a využívají i grantové podpory z fondů Evropské unie. Samofinancování není možné, vzhledem k příslušnosti k magistrátu města.

Vize

Na formulování konkrétní vize a marketingové strategie se aktuálně intenzivně pracuje. Výzkum a realizace probíhá formou externího zadání marketingové agentuře.

Strategické činnosti

Mezi hlavní koordinační aktivity Oddělení cestovního ruchu patří především tvorba rozpočtu pro cestovní ruch, vytváření strategií činnosti a konkrétního každoročního marketingového plánu. Dále pak plnění a aktualizace Strategického plánu rozvoje cestovního ruchu pro město Olomouc.

Spolupráce

Oddělení spolupracuje jak na regionální, tak na celorepublikové úrovni s jednotlivými orgány.

- spolupráce s IC:
 - o vytváření společných postupů související s prezentací města Olomouce
 - o spolupráce s Krajským úřadem Olomouckého kraje
 - o spolupráce v oblasti cestovního ruchu při vydávání materiálů a společných prezentacích
 - o spolupráce se Sdružením cestovního ruchu Střední Moravy
 - o spolupráce v oblasti cestovního ruchu při vydávání materiálů
- spolupráce s letišti v ČR
- spolupráce s IC a CK v České republice
- spolupráce se Sdružením Střední Morava
- spolupráce s CzechTourism
- úzká spolupráce s jednotlivými oddělení magistrátu a Olomouckým krajem

(Dostupný na <http://www.olomouc.eu/phprs/view.php?cisloclanku=2002050112/>) (2009-12-14).

Nástroje činnosti

- ediční plány (kontrola a dodržování ve vztahu k propagačním materiálům)
- projekty – Olomouc Region Card, Qualicities, Nej...z Olomouce a další
- produkty – interní certifikace služeb
- prezentace města
- výroba propagačních „image“ materiálů, předmětů a letáků (i pro další organizace, např. Vojenská správa)
- média, inzerce, powerpointové prezentace
- fam tripy
- databanka oddělení cestovního ruchu a propagace

5.1.1.2. Kroměříž

Orgán řízení

Orgánem s největší působností v oboru cestovního ruchu je Kroměřížsko – sdružení pro cestovní ruch o.s.. Ačkoli je cestovní ruch i jednou z oblastí řízenou Odborem školství, kultury a památkové péče, bylo nutné po zrušení Okresních úřadů řídicí aktivity určitým způsobem sjednotit. Sdružení proto získalo mnohem větší pravomoci a stalo se tak hlavním řídicím orgánem cestovního ruchu na Kroměřížsku.

Personální zabezpečení

Vzhledem k tomu, že se jedná o občanské sdružení a tedy právnickou osobu je jeho struktura následující. Valná hromada, skládající se 45 ze subjektů aktivně činných v cestovním ruchu, se schází 2x ročně a projednává všechny zásadní otázky fungování a činnosti Sdružení. V mezidobí je ustaven 7-mi členný výbor s pravomocí v rozhodování. Jako hlavní styčný pracovník je ustavena produktová manažerka, která však pracuje v tomto sdružení jen na ¾ úvazku (¼ úvazku je zaměstnankyní Městského úřadu)

Financování

Sdružení není financováno jednotně, což je u této formy obvyklé.

- členské příspěvky – hlavní zdroj financování – pro města a obce 4,- Kč/osoba a pro PO či FO 3.000.-
- rozpočet města Kroměříž
 - o formou přerozdělování
 - o formou úhrady režijních nákladů na činnost produktové manažerky
- grantový program EU – Sdružení je partnerem Centrály cestovního ruchu Východní Moravy, přes tuto instituci tedy čerpá příspěvky z fondů EU především na veletržní prezentaci a propagační materiály

Vize

Smyslem sdružení je vzájemná spolupráce všech jeho členů i dalších obcí, měst, podnikatelů, organizací, spolků a jiných subjektů, které mají zájem na dalším rozvoji cestovního ruchu v oblasti. Sdružení si klade za cíl společnou propagaci regionu, budování co nejširší nabídky turistických produktů a zvyšování kvality služeb v cestovním ruchu.

Strategické činnosti

Sdružení vypracovává dlouhodobou strategii a plán rozvoje cestovního ruchu pro region, koordinuje jednotlivé projekty a aktivity, zastupuje region v projektech vyšších celků a vyhledává možnosti financování.

Spolupráce

Spolupráce je vedena především s orgány místní správy – Odbor školství, kultury a památkové péče.

Stěžejní formou spolupráce je partnerství Sdružení s Centrálou cestovního ruchu Východní Moravy, zahrnující společnou prezentaci, grantový program a celkovou koordinaci veškerých turistických aktivit.

Nástroje činnosti

Sdružení pro propagaci a prezentaci města využívá všech obvyklých nástrojů, jako je tvorba a distribuce propagačních materiálů, prezentace na M.I.C.E. akcích, tvorba a prodej tématických balíčků, provozování vlastního informačního portálu www.region-kromeriz.cz a další marketingové aktivity.

5.1.1.3. Shrnutí

Ačkoli byla kontaktována i všechna ostatní města zapsaná na Seznam světového kulturního dědictví, nebylo možné získat adekvátní informace o řízení cestovního ruchu v dané destinaci. Údaje o své činnosti neposkytovaly z mnoha důvodů, proto není možné je samostatně zařadit do této práce.

Pro vytvoření přehledu o formách řízení v jednotlivých městech byl připojen krátký seznam.

- Litomyšl (odbor kultury a cestovního ruchu)
 - o řízením cestovního ruchu je pověřen odbor kultury a cestovního ruchu města Litomyšl
 - o zajišťuje funkci zřizovatele vůči kulturním příspěvkovým organizacím Města Litomyšle
 - o poskytuje příspěvky spolkům a kulturním organizacím
 - o informuje veřejnost (Lilie, web, ročenka, kabelová TV)
 - o vedoucí odboru je zároveň tiskovým mluvčím
 - o spolupracuje s Infocentrem v oblasti cestovního ruchu a propagace města
 - o organizačně zajišťuje společenské a někdy i kulturní akce

- vykonává státní správu v oblasti památkové péče
- Telč
 - o cestovní ruch se stará odboru kultury
 - informační centrum města Telč je zřízeno při městském úřadě, tedy ve 100% vlastnictví města
 - zajišťuje klasické služby a vykonává obvyklé činnosti
- Třebíč
 - o řízení cestovního ruchu se stará destinační kancelář, která zároveň vykonává dohled nad informačními centry
- Žďár nad Sázavou
 - cestovní ruch je souhrnně řešen odborem kultury a cestovního ruchu

Z tohoto výčtu je zcela zřejmé, že v samostatných městech probíhá organizace cestovního ruchu především na úrovni městských zastupitelstev. Všechna města však mají pro podporu cestovního ruchu zřízena i vlastní informační centra, která částečně zajišťují odbornost a rozvoj managementu destinace, přesto jsou však hlavní pravomoce stále vkládány do městských úřadů. Analýzou se ověřilo, že vlastní destinační management zakládají především regionální celky, pro řízení cestovního ruchu ve městech se stále využívá řízení na úrovni veřejné správy. Tento model však není pro komplexní rozvoj destinace příliš vhodný. Dle zkušeností se stále veřejná správa orientuje pouze na zavedené a strohé postupy řízení a nevyužívá potenciálu kooperace se soukromými subjekty. S tím se pojí i omezené možnosti financování, které brzdí potenciální inovaci městského a kulturního cestovního ruchu.

5.1.2. Fungující destinační managementy a destinační kanceláře

Veškeré informace o jednotlivých subjektech byly získány z dostupných internetových zdrojů, uvedených v literárním přehledu, a dále formou osobního či elektronického dotazování.

5.1.2.1. Destinační management Moravskoslezský, o.p.s.

Jedná se o konkrétní výstup společnosti Enterprise plc, s.r.o., jehož účelem je vytvoření institucionálního zázemí systému řízení cestovního ruchu obvyklého ve vyspělých turistických destinacích. Funguje na principech respektování a podpory

partnerství, diferencovanosti přístupů a maximální orientaci na celkový rozvoj cestovního ruchu.

Financování

Specifikem o.p.s. je rozdělování celého zisku na obecně prospěšné aktivity, neexistuje tedy soukromý zisk.

Vize

Vizí se ustavuje profesně orientovaná organizace, která vytváří kvalitní služby s vlastní poptávkou od subjektů zainteresovaných v rozvoji cestovního ruchu, a to především díky intenzivně nastavenému rozvoji, který však respektuje dlouhodobou udržitelnost a tvoří významný podíl na zaměstnanosti a příjmech regionu.

Posláním Destinačního managementu pak je dlouhodobě udržitelný rozvoj cestovního ruchu a zvyšování prodejnosti dané destinace.

Strategické činnosti

- vyvíjí produkty a produktové balíčky (s vlastní značkou)
- zaměřuje se na propagaci a vytváření pozitivního image
- koordinuje marketingové aktivity, zahrnující zajišťování podmínek pro realizaci produktů, či rozvoj odborného potenciálu v cestovním ruchu
- monitoruje a zkoumá trh cestovního ruchu
- organizuje DM v regionu
- financuje činnosti destinačního managementu

Nástroje činnosti

Mezi hlavní činnosti patří především prodej produktových balíčků, tisková a tištěná prezentace regionu, prezentace na veletrzích a výstavách a ostatní marketingové aktivity. Zabývá se i monitoringem a statistikou regionu, vydává zprávy o činnosti.

5.1.2.2. Destinační management Písecka

V souvislosti s projektem Písecko – brána do Jižních Čech, byla vytvořena dvě pracovní místa na pozici destinačního managementu, jejichž pilotním programem se stala „Písecká čítanka“, tedy soubor zájmově-vzdělávacích programů. Kancelář vznikla jako

výstup projektu SROP, od května 2008 však začala působit v koncepční podobě (po uzavření čerpání projektu).

Hlavním úkolem je koordinace aktivit cestovního ruchu Písecka, vytváření partnerství uvnitř této destinace a společná propagace regionální nabídky. Činnost destinačního managementu ještě nejsou zavedené a probíhá zde neustálý rozvoj.

Strategické činnosti

- koordinuje aktivity rozvoje cestovního ruchu
- propaguje destinaci jako celek a vytváří její image
- udržuje konkurenceschopnost
- iniciuje a koordinuje turistické produkty
- uplatňuje programy ke zvýšení kvality služeb v regionu

Nástroje činnosti

Destinační management Písecka využívá klasických nástrojů jako je vytváření společné propagace v tisku, na veletrzích a dalších akcích cestovního ruchu či koordinace a vytváření balíčků. Jedním z hlavních úkolů činnosti je správa regionální informační databáze, kterou si u této jednotky objednává město Písek.

5.1.2.3. Regionální rozvojová agentura Šumava, o.p.s.

Od roku 2005 se intenzivně zabývá koordinací a rozvojem turismu na Šumavě. V dubnu 2005 pak byla předsednictvem Euroregionu Šumava-Jihozápadní Čechy potvrzena jako tvůrce managementu cestovního ruchu v regionu Šumava. V současné době probíhá projekt na zřízení Turistického destinačního managementu Bavorský les – Šumava, který bude ukončen v listopadu 2011.

Orgán řízení

Největší pravomoce má v této organizaci dozorčí rada, následována správní radou a dále ředitelem organizace. Jedná se o obecně prospěšnou společnost.

Personální zabezpečení

Řízení cestovního ruchu v této agentuře, kromě ředitele a jeho zástupce, zajišťuje celkem osm osob. Dva pracovníci mají na starosti dispoziční fond, jeden pracovník je

pověřen vedením infocentra a čtyři zaměstnanci se zabývají projekty. Jejich pracovní zařazení tedy odpovídá projektovému manažerovi. Dvě osoby navíc kromě funkce projektového manažera vykonávají navíc i činnosti koordinátora cestovního ruchu a referenta cestovního ruchu. V organizaci existuje i samostatný post – referent cestovního ruchu.

Financování

Financování je zajišťováno většinou příjmy z vlastní projektové činnosti nebo poskytování služeb. Další významnou formou jsou grantové projekty a příspěvky. Konkrétní aktivity (např. účast na veletrzích, vydávání prospektů) jsou financovány z grantů a Fondu pro propagaci Šumavy, který tvoří příspěvky od měst a obcí Šumavy, Euroregionu Šumava, Jihočeského a Plzeňského kraje a samotné rozvojové agentury.

Vize

Souvislou prací docílit vyváženého udržitelného rozvoje turismu, řízeného pohybu návštěvníků, zlepšení kvality a rozšíření nabídky služeb. Jednou z hlavních aktivit je také prodloužení doby pobytu.

Strategické činnosti

Strategické činnosti upravují stanovy organizace. Pro samotnou sekci cestovního ruchu byl zpracován dokument „Regionální organizace cestovního ruchu Šumava – Strategie a plán činnosti“ a v současné době se dokončuje marketingový plán. Pro účely systematického rozvoje byly vypracovány ještě další dokumenty, např. Rozvojový koncept cestovního ruchu na Šumavě, kterými se však organizace řídit nemusí, v současné době jsou závazné pouze stanovy.

Spolupráce

Spolupráce je realizována především s místními subjekty působícími v oblasti cestovního ruchu – města, obce a jejich sdružení, mikroregiony, turistická informační centra a podnikatelské subjekty. Konkrétně tedy Regionální sdružení Šumava, Euroregion Šumava Jihozápad, Jihočeský kraj, Plzeňský kraj, Správa NP a CHKO Šumava, CzechTourism či JCCR.

Nástroje činnosti

- společná propagace regionu
- PR – spolupráce s médii
- koordinace údržby běžeckých stop
- působení v oblasti tvorby certifikátů - „Šumava – originální produkt®“
- tvorba regionálních produktů
- pořádání workshopů, seminářů, exkurzí a dalších vzdělávacích akcí
- spolupráce na projektu „Šetrný turismus – šance pro biosférickou rezervaci Šumava“
- informační servis a tvorba databází
- poradenská činnost pro partnery
- tvorba koncepčních materiálů (Rozvojový koncept cestovního ruchu na Šumavě)

5.1.2.4. Hranická rozvojová agentura z.s.

Jedná se o zájmové sdružení právnických osob založené za účelem poskytování služeb při přípravě a realizaci projektů. Jedním z podporovaných projektů je i vytvoření destinačního managementu pro region Hranicko. Hlavním cílem tohoto projektu je zavedení Destinačního managementu jako formy řízení turistických lokalit. Tento projekt tedy spadá do programovacího období 2007-13, je financován z Evropského fondu pro regionální rozvoj (Program Přeshraniční spolupráce ČR – Polsko) a celkový rozpočet je stanoven na 315.079 EUR. Do ukončení projektu zbývá nejvýše půl roku, do konce roku 2010 by tedy měla být zahájena oficiální činnost Destinačního managementu.

Orgán řízení

Destinační management bude zřízen v působnosti Hranické rozvojové agentury, jež má právní subjektivitu. Jedná se o zájmové sdružení právnických osob.

Personální zajištění

Všechny řídicí a marketingové činnosti bude vykonávat jeden pracovník, zaměstnaný na plný úvazek. Do budoucna by mělo dojít k rozšíření týmu, avšak k počátečním omezeným financím je tento předpoklad zařazen do dlouhodobého horizontu.

Financování

Destinační management bude financován částečně z příspěvků partnerů (soukromý sektor, město Hranice) a částečně z prodeje služeb a provizí (rezervační systém, prodej balíčků, propagační předměty. Pokud bude možné čerpat z dalšího programu Evropské unie, podá Destinační management novou výzvu. Město Hranice by se pak mělo stát partnerem Destinačního managementu i ve smyslu financování.

Spolupráce

Agentura je přímým členem Sdružení cestovního ruchu – Střední Morava. Toto sdružení se jeví jako hlavní partner. Dále se plánuje spolupráce s MěÚ Hranice, odbor kultury a cestovního ruchu.

Nástroje činnosti

Jedná se především o inovaci a provoz portálu www.hranicko.eu s kompletním rezervačním systémem, dále tvorba balíčků, tištěná forma prezentace, prezentace na výstavách a veletrzích. Vzhledem k vítězství v soutěži na jednom z portálů Kudyznudy má agentura zajištěnou přednostní prezentaci v určitých jednotkách (např. IC na Staroměstském náměstí) a přednostní uveřejňování aktualit přímo na serveru.

5.1.2.5. Sdružení Český ráj

Toto sdružení shromažďuje města, obce a další právnické osoby Českého ráje, na území tří krajů – Libereckého, Středočeského a Královehradeckého. Založeno bylo již v roce 1992 a zastupuje zájmy celého regionu navenek. Působí zde jako regionální organizace cestovního ruchu a plní funkci destinačního managementu. V současné době probíhá proces postupné profesionalizace.

Orgán řízení

Hlavním orgánem řízení tohoto zájmového sdružení je valná hromada. Dalším rozhodovacím orgánem je Správní rada, která se schází několikrát do roka a schvaluje důležité kroky v činnosti sdružení. Běžným rozhodováním je pověřen předseda Správní rady, nyní místostarosta Turnova.

Personální zabezpečení

Sdružení má v současné době 4 zaměstnance, jejichž pracovní náplň je částečně specifikována, částečně vychází z aktuálních potřeb. Dva zaměstnanci jsou na pozici projektových manažerů, přičemž jeden z nich se zaměřuje na investiční projekty, druhý spíše na marketingové. Další pracovník se zabývá samotným marketingem, tedy vytváří web, datový sklad, připravuje tiskoviny. Poslední zaměstnanec má na starosti GIS, mapové podklady a turistické trasy.

Financování

Financování je předně zajišťováno členskými příspěvky, kdy se za každého obyvatele zúčastněné obce vybírá 5,- Kč, za kolektivního člena (odborná profesní a zájmová sdružení v oblasti) 3000,- Kč a právnické osoby přispívají částkou ve výši 6000,- Kč ročně. Velkou část příjmů tvoří výnosy z vlastní činnosti, mezi něž patří především katalogový a prospektový servis na veletrzích či prezentace na internetových stránkách. Mezi další zdroje financování patří další speciální fondy, jako je např. Fond na podporu informačního systému (ze soukromých zdrojů) nebo fondy Středočeského kraje (Fond cestovního ruchu a podpory podnikání).

Vize

Rozvoj konkurenceschopné, provázané turistické nabídky regionu na principu partnerství a spolupráce a její úspěšné umístění na domácím a částečně na zahraničním trhu, pod jednotnou značkou (image) prostřednictvím efektivních marketingových nástrojů. Společným cílem všech subjektů je vytvořit turisticky atraktivní oblast mezinárodního významu při zachování přírodních a kulturních hodnot a v souladu se zájmy místních obyvatel.

Strategické činnosti

- udržuje jednotný image destinace
- tvoří strategické dokumenty
- zefektivňuje propagační aktivity
- zvyšuje návštěvnost regionu, podporuje mimosezónu a méně navštěvované oblasti
- tvoří provázané turistické nabídky
- zkvalitňuje poskytované informace

Spolupráce

Partnerství a spolupráce jsou nastaveny především u 54 členů sdružení. Dále s agenturou CzechTourism, Libereckým, Středočeským i Královehradeckým krajem. Spolupráce s veřejným, podnikatelským a neziskovým sektorem je realizována prostřednictvím Zpravodaje Sdružení Český ráj a Fóra cestovního ruchu.

Nástroje činnosti

Mezi nástroje tohoto sdružení lze zařadit balíčkování, tvorbu tiskovin (katalogy, letáky), propagační akce pro širokou i odbornou veřejnost, účast na veletrzích (regionální, tuzemské, zahraniční), propagace v médiích, tvorba investičních a rozvojových projektů, provozování informačního systému a analytická činnost (především monitoring).

5.1.2.6. Krkonoše – svazek měst a obcí

Tento svazek aktivně pracuje již od roku 2000 a sdružuje zhruba 40 měst a obcí, které se rozprostírají na území Libereckého a Královehradeckého kraje. Vzhledem k absenci většího města, které by mělo ambice řídit krkonošský cestovní ruch, lze tuto organizaci označit jako hlavní řídicí subjekt.

Orgán řízení

Jedná se o dobrovolný svazek obcí, založený dle Zákona o obcích. Nejvyšším orgánem je valná hromada, přičemž každý člen má jeden hlas. V užším vedení vystupuje Rada Svazku, vedená předsedou, jež je hlavním rozhodovacím orgánem v době, kdy nezasedá valná hromada.

Personální zabezpečení

Vedení cestovního ruchu zajišťují tři osoby na plný pracovní úvazek a dále tři externisté na částečný úvazek. Tito pracovníci jsou do určité míry zastupitelní, jejich práce se rozlišuje spíše podle produktové specializace (cyklobusy, turistické noviny, lyžařské trasy atp.).

Financování

Členské příspěvky jednotlivých obcí tvoří zhruba ¼ celkového rozpočtu, nejvíce se na financování této organizace podílí krajské fondy a velká část, především na prezentaci pochází z grantových programů Evropské unie. Prostředky ze státního

rozpočtu tvoří pouze velmi zanedbatelnou část financování. Ročně se do cestovního ruchu investuje zhruba 5 mil. Kč.

Vize

Určitou vizí tohoto subjektu je koordinovaný a systematický přístup k trvale udržitelnému rozvoji cestovního ruchu na celém území svazku.

Strategické činnosti

- rekonstruuje a obnovuje památky regionálního významu pro potřeby cestovního ruchu včetně nezbytné doprovodné infrastruktury (kulturní, technické i průmyslové památky)
- rozvíjí místní či regionální informační systémy cestovního ruchu
- rozvíjí a obnovuje turistické stezky, cyklostezky, cyklotrasy a naučné stezky včetně doplňkového zařízení v obcích
- rozvíjí vybavení a zařízení turistických středisek, zejména z hlediska občanské vybavenosti v oblasti sportu a rekreace, infrastruktura rekreační plavby
- obnovuje a zřizuje ubytovací a stravovací kapacity podmiňujících rozvoj cestovního ruchu v dané lokalitě či regionu

Spolupráce

Spolupráce funguje především na bázi sdružování v ATUR, tedy spolupráce se všemi 15-ti členy. Dále pak s členy svazku, veřejnými a soukromými subjekty.

Nástroje činnosti

Kromě obvyklých nástrojů vydává tento svazek vlastní turistické noviny Krkonošská sezona, vždy na léto a zimu, ve třech jazykových mutacích. Distribuce probíhá zdarma prostřednictvím informačních center.

5.1.2.7. Destinační management Český západ

Tato organizace byla založena v roce 2004. V současné době je její činnost částečně zastavena, a to z politických důvodů. Vzhledem k silnějším pravomocem města Plzně nikdy toto sdružení nenabývalo velkých pravomocí, i přes velmi dobré výsledky a hodnocení

CzechTourism. V době činnosti byl oficiální marketingovou organizací regionu Plzeňsko Tachovsko-Stříbrsko.

Orgán řízení

Jedná se občanské sdružení, které vede správní rada. Ta je také nejvyšším rozhodovacím orgánem. Nyní je činnost veškerých orgánů pozastavena.

Vize

Regionální organizace cestovního ruchu může sloužit jako komunikační nástroj mezi podnikateli a veřejnou správou.

Strategické činnosti

- rozvíjí provozovaný informační a rezervační systém
- tvoří další pracovní skupiny dle oborů a zaměření v oblasti cestovního ruchu
- tvoří cílené turistické produkty a nabízí je přímým odběratelům jako jsou cestovní kanceláře, zájmové spolky, školy
- pokračuje v prezentačních akcích „Historické objekty kolem nás“ zaměřených na podporu domácího cestovního ruchu

Spolupráce

Ještě v loňském roce spolupracoval Český západ velmi úzce s agenturou CzechTourism. Dále získali důvěru téměř 500 partnerů v řadách soukromých subjektů, obcí a měst, neziskových organizací, mikroregionů, turistických cílů atp.

Nástroje činnosti

- vzdělávací pořady pro mládež
- účast na výstavách a veletrzích
- pomoc partnerům při získávání dotací
- prezentace regionu odborné veřejnosti (průvodci, delegáti cestovních kanceláří)
- monitoring trhu
- aktivní spolupráce s informačními centry, zajištění distribuce propagačních materiálů našich partnerů a zajímavých turistických cílů

5.1.2.8. Zlatý pruh Polabí, o.p.s.

Tato obecně prospěšná společnost byla založena podnikateli v cestovním ruchu roku 2005 a zahrnuje podporu aktivit cestovního ruchu ve Středočeském kraji, konkrétně na severovýchodě v oblasti označované jako Polabí. Ve spolupráci si Krajským úřadem Středočeského kraje a Českou centrálou cestovního ruchu zajišťuje marketingové aktivity destinace a plní na tomto území funkci destinačního managementu.

Orgán řízení

Hlavním výkonným orgánem je správní rada, řízená předsedou, kontrolní orgán představuje dozorčí rada.

Personální zabezpečení

Aktivity obecně prospěšné společnosti zajišťují tři pracovníci. Hlavní pravomoce jsou svěřeny předsedovi správní rady. Další dva pracovníci se podílí na rozvoji cestovního ruchu a vedení MAS Zlatý pruh Polabí.

Financování

Činnosti obecně prospěšné společnosti jsou financovány především z krajského rozpočtu Středočeského kraje, z příspěvků všech partnerských subjektů a využívají i fondového financování.

Vize

Společným cílem všech subjektů aktivně se podílejících na cestovním ruchu v Polabí je vytvoření stabilní profesně orientované organizace na koordinaci, podporu a rozvoj cestovního ruchu v Polabí, která bude mít vytvořené pevné horizontální i vertikální vazby napříč strukturou cestovního ruchu na území Středočeského kraje a celé ČR, přispěje ke zvýšení návštěvnosti oblasti a prodejnosti jejích turistických produktů, a vytvoření systému pro její financování.

Strategické činnosti

- propaguje turistický potenciál, vytváří silnou pozitivní image oblasti
- tvoří marketing
- monitoruje trh

- koordinuje subjekty cestovního ruchu v oblasti
- vytváří strategické dokumenty
- tvoří regionální produkty
- zajišťuje financování vlastní činnosti destinačního managementu

Spolupráce

Jak bylo již zmíněno, partnerství je nastaveno především s agenturou CzechTourism, Středočeským krajem a dalšími 63 subjekty soukromého i veřejného charakteru. Spolupráce probíhá i s ostatními destinačními managementy působícími ve stejném kraji (např. Český ráj), mikroregiony a profesními organizacemi.

Nástroje činnosti

Mezi hlavní aktivity patří tisková i tištěná prezentace, vlastní ediční činnosti, prezentace na veletrzích a výstavách, organizace press a famtripů, vytváření a aktualizace databází, provoz serveru www.polabi.com a organizace vlastních akcí na podporu návštěvnosti regionu.

5.1.2.9. Shrnutí

Celkem bylo kontaktováno 17 destinačních agentur, přičemž informace poskytly pouze výše uvedené. Většina z těchto organizací je členem Asociace turistických regionů, která zastřešuje a hájí zájmy svých členů souvisejících s rozvojovými aktivitami v turistických regionech.

Pro orientaci v jednotlivých formách řízení a v celkovém vedení cestovního ruchu na regionální úrovni byl připojen výčet ostatních regionálních organizací.

- Agentura regionálního rozvoje Nisa
- Destinační management turistického subregionu Poodří Moravské Kravařsko
- Regionální rozvojová agentura Střední Čechy
- Srdce Čech, o.p.s.
- Regionální agentura cestovního ruchu Beskydy – Valašsko
- Management destinace Moravský Kras a okolí, o.p.s.
- Jeseníky Sdružení cestovního ruchu
- Znojemský regionální rozvoj, o.p.s.

Nejčastější formou řízení, kterou volí regionální organizace je tedy obecně prospěšná společnost, jejíž zisk je celkově rozdělován pouze v rámci veřejně prospěšných služeb. Tyto organizace však trpí nedostatky popsány v předchozí kapitole, stále se však těší velkému zájmu ze strany nových zakladatelů řídicích jednotek.

Nejvhodnější formou managementu destinace se jeví sdružení (jak zájmová, tak právnických osob), jež velmi vhodně nastavují partnerské vztahy mezi veřejným a privátním sektorem. Kooperace a partnerství jsou totiž považovány za stavební kámen úspěšného vedení destinace. Tento předpoklad nejvhodnější formy vychází především z výsledků analýzy, kdy se největším úspěchům a nejrychlejšímu rozvoji těší Sdružení Český ráj. Toto sdružení dokázalo za několik let vybudovat úspěšnou a fungující organizaci, která zastřešuje cestovní ruch na velmi problematickém území vymezeném ve třech samostatných krajích. Právě spolupráce s krajskými zastupitelstvy, velká provázanost se soukromým sektorem a skvělá práce manažerů, marketérů a grafiků dělá ze Sdružení Český ráj vrcholnou organizaci na poli řízení cestovního ruchu v České republice.

5.2. Analýza řízení cestovního ruchu v zahraničí

Z historického vývoje je jasné, že zahraniční jednotky jsou v managementu cestovního ruchu stále velmi napřed a je nutné se od nich mnohé naučit. Destinace, které i v minulosti podporovaly incoming i outgoing se dostali k nejnovějším výzkumům dříve a samy se podílely na vývoji nejlepších modelů, které pak s úspěchem aplikovaly.

Většina funkčních destinačních kanceláří v České republice je založena právě na zahraničních modelech, které poskytují účinné rady a poznatky pro efektivní vedení managementu. I Český Krumlov se snaží přejímat nové teorie ke zlepšení všech svých činností. Vzorem mu velmi často bývají právě zahraniční destinace, nejvíce rakouské – Vídeň a Linec.

Obecně lze říci, že i v zahraničí je trendem managementu destinace je především marketingové řízení. Velmi často se stává dokonce součástí státem garantovaného systému podpory rozvoje cestovního ruchu. Stává se i součástí celkové marketingové strategie dané země a velmi často bývá koordinován příslušnou národní marketingovou organizací. Samotné marketingové strategie však předpokládají funkční národní systém organizace cestovního ruchu a existenci různých zahraničních zastoupení, plnící jasně dané úkoly.

5.2.1. Německo

Tvorbou marketingových strategií je pověřena Německá centrála pro turistiku. Samozřejmě spolupracuje s jinými národními marketingovými organizacemi.

Základním rysem marketingové komunikace německých destinačním managementů je kooperace a spolupráce s partnery. Neustále dochází k propojování informačních sítí a vzájemné spolupráci. Velmi vhodně je využíván potenciál nadnárodních společností sdružující se v kooperativní reklamě (Daimler Benz, Bosch). Marketing je zaměřený především na jednotlivé segmenty a produkty jsou doslova „šité na míru“. V jazykových mutacích podle zdrojové země a podle specifik jednotlivých území. Zahraniční zastoupení Německé centrály pro turistiku provádí pravidelný monitoring přání a požadavků potenciálních zákazníků tak, aby bylo možné uspokojit všechny jejich potřeby.

5.2.1.1. Regensburg

Německé Řezno je právem jedním z nejnavštěvovanějších německých měst. Patří stejně jako Český Krumlov na seznam světového kulturního dědictví především díky své historické a architektonické hodnotě.

Orgán řízení

Řídícím orgánem je Regensburg Tourismus GmbH, což odpovídá české společnosti s ručením omezeným. Společnost je 100% ve vlastnictví města Řezno. Předsedou je starosta města. Pro potřeby fundovaného vedení cestovního ruchu je zřízen i poradní sbor složený z odborníků v cestovním ruchu.

Personální zabezpečení

Manažerskými aktivitami jsou rozdělené celkem do tří skupin. Marketingovými aktivitami se zabývá šest zaměstnanců, aktivitami event marketingu čtyři osoby, finance řídí tři osoby. RTG dále zaměstnává osoby v infocentrech, pověřené jednotlivci či skupinovou turistikou a zaměstnance pověřené vedením vlastních obchodů.

Financování

Financování nadpoloviční většinou zajišťuje město Řezno. Zbytek rozpočtu zabezpečuje RTG vlastní ekonomickou činností, kam lze zařadit především

zprostředkovatelskou a obchodní činnosti (ubytování, průvodcovská činnost, rezervace atp.)

Strategické činnosti

Hlavní aktivity se sestávají především z marketingu města, turistického servisu a dále z pronájmu sálů města nebo organizace seminářů, jednání, případně veletrhů. Tyto činnosti naplňují hlavní poslání organizace – „Cesta je naším cílem“.

Spolupráce

Řízení vztahů s partnery je vymezeno v předloze, vzoru vedení všech činností. Ty jsou založeny především na managementu kvality a profesionálním přístupu, který vytváří velmi úzké vztahy. Mezi partnerské organizace patří například UNESCO Deutschland e.v., Historic Highlights of Germany e.V., Deutsche Donau, Arbeitskreis „Osbayerische Städte“ a mnohé další.

Nástroje řízení

I RTG využívá klasických činností orientovaných především na marketingové aktivity (reklamní tiskoviny, prezentace v médiích), provozování serveru www.regensburg.de, prezentaci na výstavách a veletrzích a provozování kvalitního informačního systému pro návštěvníky města.

5.2.1.2. Leipzig

Lipsko je městem hudby a veletrhů. Díky Johannu Sebastianovi Bachovi i mezinárodním veletrhům sem ročně zavítá velké množství návštěvníků.

Orgán řízení

Prvotní jednotkou byla Leipzig Tourist Service e.V., neboli registrovaná společnost, která díky zbytečnému dublování činností, kdy se odděleně řešil marketing města a marketing cestovního ruchu, vytvořila v roce 2008 vlastní dceřinou společnost Leipzig Tourismus und Marketing GmbH (společnost s ručením omezeným). Výkonný ředitel je společný pro obě společnosti a předsedou představenstva je ustaven starosta Lipska. Obě společnosti jsou 100% ve vlastnictví města.

Financování

Aktivity LTS i LTM jsou financované především městem Lipsko. I tyto společnosti mají vlastní ekonomické zisky, pramenící především z činnosti infocenter. Mezi další zdroje financování patří také finanční příspěvky partnerů organizací.

Strategické činnosti

LTS zajišťuje především lobbying pro své partnery, kteří přispívají na jeho činnost. Jedná se tedy o nekomerční aktivity. Naopak LTM je zaměřena především na obchodní činnost, spojenou s cestovním ruchem a organizaci veletržního a kongresového cestovního ruchu.

5.2.2. Rakousko

Organizace cestovního ruchu v Rakousku se dělí podle jednotlivých spolkových zemí, nad kterými dohlíží Národní marketingová organizace Österreich Werbung (podobná činnost jako CzechTourism). Řídí marketing v různých cílových oblastech – německy mluvící země, „zbytek“ Západní Evropy, střední a východní Evropa, Severní Amerika a vzdálené trhy a navíc také trhy s perspektivním rozvojem cestovního ruchu.

Navíc také musí mít každá obec ze zákona svůj Tourismusverband či Tourismusverein. Zákon také stanovuje způsoby financování, které se opírají především o systém ubytovacích a zájmových poplatků, které jsou následně zpětně investovány do cestovního ruchu.

5.2.2.1. Weinviertel

Specifickým regionem v oblasti řízení cestovního ruchu je Weinviertel. 12 obcí v tomto regionu založilo spolek Weinviertler Dreiländereck jehož hlavním cílem je všeobecný rozvoj v regionu, a to v oblasti územního plánování a rozvoje infrastruktury. Tato organizace není primárně zřízena pro rozvoj cestovního ruchu, ale tyto aktivity patří mezi hlavní činnosti spolku. Financování zajišťují příspěvky sdružených obcí, příspěvky z jiných veřejných rozpočtů a především z fondů Evropské unie.

Pro lepší prezentaci svého sdružení spolupracuje Weinviertler Dreiländereck se společností Weinviertel Tourismus, především vyjádřenou účastí na veletrzích a výstavách.

Region Weinviertel má i vlastní Weinviertel management se sídlem v Zitersdorfu. Zaměřuje se na trvale udržitelný regionální rozvoj, aktivizací inovačních projektů a především se snaží o prezentaci pojmu „region“. Do působnosti tohoto managementu patří i projekty cestovního ruchu, a to od výzkumu, po realizaci a tvorbu komunikačních strategií.

5.2.2.2. Wien

Hlavní a jedno z nejvíce navštěvovaných rakouských měst láká na historii habsburské monarchie, divadlo či operu a gurmánské speciality. Systém destinačního managementu je zde velmi propracovaný.

Orgán řízení

Hlavním řídicím orgánem je dle vyhlášky o podpoře cestovního ruchu ve Vídni ustanovena Wien Tourismus GmbH, společnost s ručením omezeným, založená již roku 1955. Na řízení této společnosti se podílí i zemská vláda či Hospodářská komora. Jedná se o oficiální jednotku destinačního managementu ve městě.

Financování

Roční rozpočty organizace se pohybují v desítkách milionů EUR. Turismus je financován především poplatky z ubytovacích kapacit (celkem 47%, pro rok 2010 se předpokládá příspěvek až 23,7 mil EUR), dále příspěvky města (22%) a zbytek rozpočtu financuje Hospodářská komora, spolu s vlastní ekonomickou činností a příspěvky sponzorů.

Personální zabezpečení

Wien Tourismus zaměstnává celkem 107 pracovníků, většina z toho jsou ženy. Jejich aktivity jsou rozděleny na různé oblasti podpory. Přímo v řízení destinace působí čtyři osoby, zahrnující vedoucího, projektovou manažerku, osoby pověřené výzkumem trhu a statistikou.

Strategické činnosti

Vídeň podporuje především aktivity marketingové, které zahrnují jak prezentaci města (na více než 30-ti světových trzích), tak i vlastní tvorbu reklamních předmětů. Zabývá se i konkrétním výzkumem a monitoringem trhu a významně podporuje klientelu

MICE. Tvoří vlastní strategické dokumenty, rozvíjí vztahy s partnery, prezentují se na veletrzích nebo provozují portál www.wien.info, včetně B2B sekce. Navíc podporuje vlastní kancelář v Tokiu.

5.2.2.3. Linz

Destinace velmi blízká přímo Českému Krumlovu nabízí mnohé volnočasové aktivity. Je to město nejen průmyslové (díky Voestalpine), ale i historicky přitažlivé. Právě díky koncernu Voestalpine není jednoduché sladit aktivity cestovního ruchu tak, aby byli návštěvníci spokojeni. Pro tyto účely vznikl Linz Tourismus.

Orgán řízení

Linz Tourismus je veřejnoprávní korporace, 100% vlastněná městem Linz, se kterým má podepsanou smlouvu o plnění. Společnosti předsedá ředitel a pro řízení cestovního ruchu je ustaven poradní výbor, neboli komise cestovního ruchu, zahrnující představitele města i odborníky.

Personální zabezpečení

Cestovním ruchem se celkem zabývá 19 zaměstnanců rozčleněných do sekcí podle zaměření činností na poskytovatele turistických informací, kontrolory, vedoucí obchodu, event manažery, marketéry, PR manažery, projektové manažery a grafiky.

Financování

Největší příspěvky poskytuje město Linz, ročně řádově 600 tis. EUR, další příjmy plynou ubytovacích a zájmových poplatků (více než 1 mil. EUR). Dalšími formami financování jsou sponzorské dary, příspěvky partnerů a vlastní obchodní činnost (především provozování infocenter).

Strategické činnosti

Linz Tourismus se zabývá především marketingem a turistickým servisem města Linz. Tomu jsou podřízeny všechny ostatní činnosti.

Spolupráce

Mezi strategické partnery patří Werbegemeinschaft Donau OÖ, ARGE Donau Österreich, Erlebnis Österreich, Hotels und Casinos Österreich a další.

6. Analýza podnikatelského prostředí v Českém Krumlově

Podnikatelské prostředí v Českém Krumlově je charakterizováno silným zastoupením služeb podmiňujících vznik a rozvoj cestovního ruchu. Bydlení v historickém centru téměř zcela ustoupilo podnikatelským aktivitám. Návštěvníci proto mohou na každém kroku využívat služeb ubytovacích, stravovacích a volnočasových jednotek.

Vzhledem k tomu, že ve městě se nachází zhruba 5000 lůžek v rozmanitých ubytovacích zařízeních a 130 stravovacích jednotek, nelze podnikatelské jednotky nijak opomíjet. Jsou jasnou a silnou součástí prostředí, které ovlivňuje cestovní ruch v Českém Krumlově, proto je nutné k nim z hlediska řízení přistupovat jako k plnohodnotnému partnerovi, který je schopný a v některých případech i ochotný podílet se na tvorbě image destinace jak manažersky, tak finančně.

Subjekty s největší vyjednávací pravomocí jsou obecně sdružení. I v Českém Krumlově v současné době působí dvě organizace, které sdružují podnikatele. Jednou z nich je Sdružení průvodců Jihočeské hospodářské komory, druhým subjektem je Sdružení podnikatelů v Českém Krumlově. Analýza bude tedy prováděna v rámci těchto dvou organizací, protože samostatní podnikatelé nejsou, vzhledem k neustálé rozdílnosti názorů, vhodnými jednotkami pro spolupráci a komunikaci s Destinačním managementem ČK.

6.1. Sdružení průvodců Jihočeské hospodářské komory

Toto sdružení nezastupuje pouze průvodce v cestovním ruchu v Českém Krumlově, ale poskytuje odborné zázemí všem průvodcům Jihočeského kraje. Tato právnická osoba působí jako odborná sekce cestovního ruchu Jihočeské hospodářské komory a sídlí právě v Českém Krumlově.

6.1.1. Jihočeská hospodářská komora

Jihočeská hospodářská komora je právnickou osobu, nezávislou na politickém prostředí. Hlavním posláním této organizace je podpora rozvoje podnikatelského prostředí a prosazování zájmů podnikatelů. Má své nezastupitelné místo v oblasti shromažďování

a poskytování informací pro podnikatele a v oblasti vytváření neformálních obchodních kontaktů. V současné době nabývá na významu vytváření podmínek pro navazování kooperací i širší obchodní spolupráce s komorami a podnikateli v zemích EU, zejména přímo sousedících s Jihočeským krajem, tedy Rakouskem a Německem.

Jihočeská hospodářská komora vznikla fúzí fungujících hospodářských komor v okresech České Budějovice, Český Krumlov, Strakonice a Tábor k 1.1.2001. V roce 2001 byly založeny oblastní kanceláře v Jindřichově Hradci, Písku a Prachaticích a v roce 2002 oblastní kanceláře v Milevsku a Třeboni. JHK není rozdělena pouze regionálně, ale také oborově. V současné době fungují také oborová sdružení při JHK, a to sdružení stavebnictví a územního rozvoje, sdružení cestovního ruchu, sdružení dopravy a sdružení reality. (Dostupný na <<http://www.jhk.cz/onas.html>>(2010-03-07)).

6.1.2. Vznik a cíle Sdružení

Sdružení průvodců tedy vzniklo jako další ze sekcí, zajišťujících stoupající úroveň služeb cestovního ruchu v Jihočeském kraji. Jejich hlavní prioritou je nabízet pouze kvalitní služby osvědčených průvodců. Toto je reakcí na vydání nařízení vlády č. 278/2008 Sb., které přeřadilo průvodcovskou činnost do kategorie živností volných. Díky tomuto nařízení je možné získat živnostenské oprávnění na průvodcovskou činnost bez jakékoli odborné kvalifikace. Zvyšující se počet nekvalitních průvodců v cestovním ruchu si vynutil vytvoření nového odborného zázemí, které od roku 2009 zajišťuje právě Sdružení průvodců JHK.

Všichni řádně registrovaní členové jsou garancí odborné a jazykové úrovně průvodcovských služeb, kterou se neustále snaží zvyšovat různými vzdělávacími programy, vedoucími k trvalému zvyšování jejich kvalifikace. Činnosti Sdružení proto spočívají i v podpoře samotného průvodce jako dlouhodobého tvůrce struktury návštěvnosti města, protože obsah a kvalita výkladu významně ovlivňuje dojmy a poznatky návštěvníka z dovolené, tedy utváří jeho budoucí nákupní rozhodnutí. Průvodce totiž bývá velmi často prvním článkem kontaktu mezi turistou a městem, proto je nutné neustále rozvíjet jeho dovednosti a vědomosti.

6.1.3. Členové Sdružení

Řádnými a registrovanými členy, kteří mohou užívat označení „Official Tourist Guide“, se mohou stát pouze průvodci vlastníci živnostenské oprávnění k průvodcovské činnosti (místo podnikání na území Jihočeského kraje), kteří prokáží minimálně 3 roky praxe v oboru, případně svou kvalifikaci doloží nějakým jiným způsobem (př. průvodcovské zkoušky).

V současné době působí na území Jihočeského kraje celkem osmnáct oficiálních průvodců. Většina z nich aktivně vykonává svou činnost především v regionu českokrumlovsko. Tito průvodci jsou schopni obsáhnout veškeré světové jazyky (i mnohé další, př. maďarština), disponují rozsáhlými znalostmi v oblasti historie a kultury a poskytují překladatelské a tlumočnické služby (i v soudnictví – registrovaní soudní tlumočníci).

6.1.4. Aktivity Sdružení

Pro rok 2010 jsou definovány strategické aktivity, které vycházejí z cílů kvality poskytovaných služeb. Člení se do různých kategorií, podle hlavního zaměření.

- zvyšování kvalifikace
 - o jedná se především o organizování přednášek s renomovanými lektory
- modernizace a komercializace webových stránek
 - o přeměna katalogového listu Sdružení na webových stránkách www.ckrumlov.cz na samostatnou virtuální webovou stránku, spojená s rovnocennou propagací všech jednotlivých průvodců
 - o některé náklady na aktualizace budou hrazeny formou kompenzace finančních prostředků prací členských průvodců
- program „Středoevropská akademie“
 - o spolupráce s partnerskými městy Linz, Salzburg a Passau
 - o získávání grantů a dotačních titulů
 - o koordinování činností a využívání zkušeností rakouských průvodcovských spolků
 - o cílem Středoevropské akademie je především vzájemné vzdělávání partnerských průvodců

- každoročně se jedná o dvoudenní setkávání vyplněné přednáškami, workshopy a návštěvami kulturních, přírodních a technických památek
- program „JHK“
 - prosazování zájmů průvodců v JHK, rozšíření vyjednávací síly, rozvoj sekce CR
 - předkládání vlastních projektů, žádostí o granty, monitoring dotačních titulů
- program „Navazování zahraničních kontaktů formou poznávacích výjezdů“
 - každoročně jeden poznávací výjezd do destinací podobných Českému Krumlovu
 - navazování kontaktů s místními průvodcovskými celky
- marketing a propagace
 - zajišťování propagace formou loga Sdružení s odkazem na webové stránky
 - spolupráce s Destinačním managementem
 - zajišťování trvalé prezentace na tuzemských i zahraničních veletrzích
 - tvorba vlastních propagačních materiálů (leták)

6.1.5. Spolupráce Sdružení průvodců JHK, města Český Krumlov a Destinačního managementu ČK

Českokrumlovský rozvojový fond s.r.o., potažmo město Český Krumlov se zavázalo poskytnout Sdružení průvodců JHK pro rok 2010 podporu v několika oblastech činnosti:

- úhrada školení v rámci vzdělávacího cyklu (4 školení ročně)
- informace o existenci a podpoře Sdružení v ediční řadě Sales Guide a Manuálu destinace
- prezentace a podpora Sdružení na webových stránkách města (bannery, katalogové listy, atp.)
- PR k akcím a aktivitám Sdružení (aktuality, mailfórum, tiskové zprávy)
- podpora profesních setkání (poskytnutí zasedací místnosti)
- prezentace v Katalogu ubytovacích a stravovacích zařízení
- prezentace v Infocentru a spolupráce s ním
- marketingové aktivity (press a fam tripy), ediční činnost

Sdružení průvodců JHK naopak poskytne organizacím města Český Krumlov tyto služby:

- spolupráce zástupců Sdružení na koncepčních a strategických materiálech k rozvoji CR
- spolupráce Sdružení na marketingových aktivitách Destinačního managementu (každý průvodce poskytne zdarma jednu standardní prohlídku)

Destinační management ČK plní v tomto případě funkci hlavního kontaktního subjektu. V jejich působnosti je řízení vztahů se Sdružením, příprava smluv a celková koordinace vzájemné spolupráce.

6.1.6. Shrnutí

Sdružení průvodců se fundovaně snaží naplňovat své poslání a cíle. Velmi dobře využívá i důležité kooperace a spolupráce s městem a jeho organizacemi. Pro prosazování zájmů je tato oblast stěžejní. Pouze podporou ze strany správy a samosprávy lze dosáhnout cílů, a to především díky možnostem financování, které je město schopno poskytnout. Tuto kooperaci je nutné neustále rozvíjet a udržovat dobré vztahy mezi všemi organizacemi, a to jak ze strany Sdružení průvodců JHK, tak významně i ze strany ČKRF s.r.o., především Destinačního managementu ČK.

Důležitou aktivitou je také přeshraniční spolupráce charakterizovaná Středoevropskou akademií. Tyto činnosti významně přispívají k procesu inovace v průvodcovství, založeném na zkušenostech z vyspělejších destinací.

6.2. Sdružení cestovního ruchu Český Krumlov

Jedná se o nově vzniklou právnickou osobu, založenou 18. června 2009. Sdružuje fyzické i právnické osoby, nezávislé na politickém prostředí. Předmětem činnosti Sdružení je především aktivní přístup k cestovnímu ruchu, kultuře, sportu a vzdělání. Toto Sdružení není primárně vytvořeno k výdělečné činnosti, hlavními zdroji financování jsou proto ustaveny členské příspěvky, které činí na rok 2010 pro každého člena 10.000,- Kč.

6.2.1. Cíle Sdružení

Mezi základní cíle Sdružení patří zejména:

- organizování akcí pro členy a veřejnost
- spolupráce s jinými sdruženími, institucemi, úřady a organizacemi (pro podporu rozvoje cestovního ruchu)
- účast na řízení týkajících se rozvoje cestovního ruchu v regionu
- vyhledávání a aktivizování zdrojů a sil k naplňování ostatních cílů
- účast na akcích propagujících rozvoj cestovního ruchu
- získávání grantů, dotací a podpor pro naplňování cílů Sdružení

Tyto cíle jsou naplňovány především těmito činnostmi:

- praktická činnost členů
- spolupráce s jinými subjekty
- reklamní, propagační a popularizační činnost
- vzdělávací, kulturní, společenské a sportovní akce
- informační činnost, vyhledávání a shromažďování informací
- vydavatelská činnost

6.2.2. Členové sdružení

Členy se mohou stát jak fyzické, tak právnické osoby, které souhlasí se stanovami, předloží doporučení alespoň dvou stávajících členů Sdružení, zaplatí vstupní poplatek a členský poplatek pro daný rok.

Aktivně se nyní na činnosti Sdružení podílí osm fyzických a šestnáct právnických osob. V tomto spektru jsou zastoupeny jak osoby činné v ubytování a pohostinství, tak i osoby zastřešující cestovní ruch ve městě (např. UNIOS CB s.r.o. – soukromá síť infocenter).

6.2.3. Aktivity Sdružení

Plánování aktivit Sdružení je, vzhledem k poměrně nedávnému založení, směřováno především k roku 2011. To ovšem neznamená, že Sdružení aktivně nenaplnuje své cíle již v roce 2010. Tento rok je charakteristický především postupným vstupem do řízení cestovního ruchu ve městě.

Díky nemožnosti financování páté velké kulturní akce městem Český Krumlov, převzalo Sdružení tradici únorového Masopustu. Ten tedy zajišťují zcela ve své režii, ve spolupráci s Městským divadlem, které se podílí na tvorbě propagačních letáků.

Z nedávné činnosti lze zmínit i schválení oficiálního loga a založení vlastních webových stránek, které jsou momentálně ve výstavbě a obsahují pouze omezené informace.

Další aktivity pro rok 2010 zatím nejsou známy, budou průběžně doplňovány.

6.2.4. Spolupráce Sdružení CR, města Český Krumlov a Destinačního managementu ČK

Ačkoli je navazování spolupráce s jinými subjekty jedním z hlavních cílů Sdružení, není ještě v současné době známé žádné konkrétní partnerství.

Dle zápisu z poslední valné hromady, která se konala v lednu 2010 je zřejmé, že by Sdružení rádo navázalo kladné vztahy s městem Český Krumlov. Pro účely cestovního ruchu zastupuje město Českokrumlovský rozvojový fond s.r.o., reprezentovaný Destinačním managementem.

Sdružení bylo osloveno Destinačním managementem ve věci spolupodílení se na propagačních materiálech pro rok 2010 a následně s nabídkou osobní účasti na workshopu pro incomingové cestovní kanceláře, pro posílení nabídky destinace v Českém Krumlově. K navázání spolupráce však nedošlo ani v jednom z uvedených případů, přičemž neúčast na propagaci byla zdůvodněna neatraktivitou ediční činnosti Destinačního managementu ČK a vyjádření k účasti na workshopu Destinační management vůbec neobdržel.

6.2.5. Shrnutí

Z výše uvedených skutečností lze usuzovat, že se Sdružení bude angažovat především na poli kulturních akcí, které probíhají ve městě. V budoucnosti by se rádo prosadilo především v rámci Slavností pětilisté růže a Adventu.

Bude také usilovat o větší rozhodovací pravomoce ve věcech rozvoje města a cestovního ruchu a navázání spolupráce s jinými subjekty, činnými v cestovním ruchu.

Je také patrné, že navázání spolupráce nebude, v nynějším výhledu, snadné. Vzhledem k částečně negativnímu postoji Sdružení k oficiálnímu zástupci města

v cestovním ruchu, tedy Destinačnímu managementu ČK, se nepředpokládá, že by bylo dosaženo jakékoli formy užší spolupráce, natož partnerství. Tento předpoklad by měl být v co nejkratší době odstraněn, protože obě organizace si mají, co nabídnout a pouze pozitivní vztahy dokáží nastartovat opětovný rozvoj cestovního ruchu, podnikání a kladného vnímání Českého Krumlova, jako jedné z nejvyspělejších destinací cestovního ruchu v rámci celé České republiky.

7. Posouzení možnosti vzájemné spolupráce a komunikace Destinačního managementu ČK a podnikatelské sféry

Dle výsledků předchozích analýz lze předpokládat, že spolupráce a kooperace subjektů cestovního ruchu ve městě Český Krumlov nefunguje ve všech případech tak, jak by bylo vhodné. Cílem této kapitoly je posoudit možnosti vzájemné komunikace, která by vedla ke shodě názorů na další rozvoj cestovního ruchu.

Ačkoli statistiky nevykazují extrémní pokles návštěvnosti nebo spokojenosti návštěvníků, je současná situace cestovního ruchu ve městě dlouhodobě neudržitelná. Z tohoto důvodu je nutné nalézt nové cesty inovace a rozvoje.

Možnost spolupráce bude posuzována ve vztahu sdružení v cestovním ruchu k Destinačnímu managementu ČK. Tento subjekt představuje pro město základní styčný bod v této problematice.

7.1. Možnosti rozšíření spolupráce se Sdružením průvodců JHK

Spolupráce a kooperace s průvodci je nastavena velmi vhodně. Ještě před založením Sdružení jednotliví průvodci aktivně komunikovali s Destinačním managementem ČK, potažmo s Infocentrem, které dlouhodobě nabízí jejich služby. Dále byla s Destinačním managementem ČK projednána i vhodnost založení Sdružení a jeho vznikem okamžitě započala úzká spolupráce, ze které profitují obě strany.

Českokrumlovský rozvojový fond finančně zajišťuje pro Sdružení celkem 4 školení (ve výši 6.000,- Kč), dále marketingovou prezentaci ve výši zhruba 115.000,- Kč (web, katalog, atp., uváděno ve standardních cenách) a další aktivity (PR, JourFix, apod.), které nejsou přesně finančně vyčísleny.

Sdružení průvodců poskytuje bezplatné prohlídky pro Destinační management ČK, jedna standardní prohlídka ročně od každého z průvodců, a to ve výši 15.300,- Kč.

Z toho je patrné, že spolupráce s Destinačním managementem ČK přináší výhody hlavně ve finanční a marketingové oblasti. Vzájemnou kooperací lze dosáhnout účinné marketingové kampaně, kterou by Sdružení nebylo schopné samostatně zafinancovat a na druhou stranu Destinační management ČK získává partnera, který je ochotný město

reprezentovat a přibližovat odbornému i laickému návštěvníkovi. Hlavní devizou Sdružení pro Destinační management ČK je jistě kvalita, na kterou se lze spolehnout i při těch nejdůležitějších událostech.

7.1.1. Postoj Sdružení průvodců JHK k rozvoji spolupráce

Dle vyjádření zástupkyně Sdružení je spolupráce v současné době nastavena velmi vhodně, a to především podporou prioritních aktivit, které si Sdružení vytyčilo. To jsou především činnosti spojené se vzděláváním svých členů.

Memorandum o společných aktivitách zahrnuje všechny oblasti podpory, které je možné v činnosti Sdružení uplatnit a odráží tak současnou situaci obou organizací.

Každé partnerství je však nutné rozvíjet a Sdružení průvodců by rádo, ve spolupráci s Destinačním managementem ČK do budoucna řešilo problém „černých průvodců“ v Českém Krumlově. Tito průvodci pracují na území České republiky bez živnostenského oprávnění, což je v rozporu s právním řádem České republiky. Není však jednoduché najít správný systém kontroly a postihování těchto průvodců. Jak z hlediska formálního, tak i psychologického. Kontrola městskou policií ve spolupráci s úředníkem živnostenského úřadu by mohla v některých případech velmi negativně ovlivnit zážitek turistických skupin, a to i v případě, kdy by státní orgány nezjistili nic nelegálního. Proto je nutné postupovat velmi opatrně – i spokojený klient vytváří image destinace, které se následně jen velmi obtížně napravuje. Do budoucna by mělo toto téma zaměstnat obě organizace, ve snaze zkvalitnit poskytované průvodcovské služby ve městě, protože i tato oblast zasahuje do přímého řízení destinace.

Mezi další oblasti společného jednání pak patří především otázky finanční. Finance jsou však vždy nejspornějším bodem, určitou hranou, na které obě strany balancují. Nikdy není lehké sjednotit finanční požadavky s vlastními plány a především s prostředky, které jsou v daném časovém okamžiku k dispozici. V těchto otázkách je tedy nutné postupovat velmi opatrně, aby nenarušily společné vztahy.

7.2. Možnosti navázání spolupráce se Sdružením cestovního ruchu ČK

Sdružení cestovního ruchu ČK je organizací, která může do budoucna disponovat poměrně velkou vyjednávací silou v oblasti, ve které působí. Bylo by tedy vhodné navázat

spolupráci, která může být oboustranně velmi výhodná a to jak z hlediska lobbingu, tak z hlediska financí.

Destinační management ČK může nabídnou aktivní podíl na řízení cestovního ruchu destinace a jejích marketingových aktivitách, které jsou již zavedené a nepředstavují příliš velkou počáteční investici, pro většinu organizací nedosažitelnou.

Sdružení podnikatelů zahrnuje velké množství podnikatelů, kteří by určitým způsobem dokázali ovlivnit vývoj a rozvoj města. Pohyb v této oblasti by jak pro Sdružení, tak pro Destinační management ČK znamenal velký posun a pro organizaci destinačního managementu započítí opětovného růstu.

Aby bylo možné dosáhnout společného prospěchu je nutné nejprve spolupráci navázat. Ukazuje se však, že to bude dlouhodobý problém, především díky rozdílnosti názorů jednotlivých stran, proto bude nutné zvolit vhodný nástroj, který by tyto bariéry v průběhu času odstranil.

7.2.1. Postoj Sdružení cestovního ruchu ČK k navázání spolupráce

Vyjádření Sdružení cestovního ruchu bohužel nebylo možné získat a dle již zmiňovaných zápisů z poslední valné hromady se lze domnívat, že v operativním horizontu nejsou ochotni s Destinačním managementem ČK navazovat spolupráci, a to ani na bázi marketingové, ani manažerské. Pro rozvoj cestovního ruchu by však bylo vhodné zasadit se alespoň o navázání spolupráce. Je bezpodmínečně nutné, aby dva takto silné subjekty znaly navzájem své priority a nepůsobily na cestovní ruch spíše rozkladně, než-li pozitivně.

7.3. Vize Destinačního managementu Český Krumlov o společné koordinaci

Konkrétní představa o společné koordinaci činností vychází, dle Destinačního managementu ČK, především z ucelení vnitřních činností jednotlivých sdružení.

Ačkoli se jedná o organizace poměrně nové, které by tedy měly pracovat podle základní koncepce dohodnuté ještě před založením, lze v obou sdruženích pozorovat určitý vnitřní nesoulad, a to jak ve smyslu sdružování, tak v komunikaci mezi jednotlivými členy.

Proto by bylo vhodné nejprve ucelit vnitřní politiku obou subjektů tak, aby byly schopni jednat dle společného stanoviska. Tím by se docílilo odborné komunikace na určité úrovni, která by mohla být východiskem pro společnou koordinaci.

Podle Destinačního managementu ČK by bylo vhodné, aby organizace jasně a zřetelně definovaly své cíle – kam dojít a především, jak toho dosáhnout, včetně určitého finančního plánu. Tento bod se jeví jako zcela stěžejní, neboť bez jasně definované koncepce všech zúčastněných subjektů se jen velmi těžko hledá společná cesta.

Destinační management ČK by následně uvítal podporu z oblasti finanční. Jednalo by se o společné financování marketingových aktivit, reprezentované spíše příspěvky organizací na vybrané aktivity, které by odrážely požadavky obou stran. Tím by se mohlo dosáhnout zvýšení úspěšnosti marketingových kampaní pro město Český Krumlov a přesně cílených komunikačních aktivit pro jednotlivé organizace, které by tak mohly přímo podporovat oblasti svého zájmu. Finanční spoluúčastí by organizacím nevznikly takové náklady jako v případě samofinancování a Destinační management ČK by tak mohl rozšířit své aktivity na poli marketingu, protože finance jsou vždy hlavním omezením ve vztahu k jakékoli propagaci.

Podpora mimosezóny je také jedním ze stěžejních témat řešených v cestovním ruchu celé republiky. Vzhledem k omezeným prostředkům financování se především marketingová podpora ve městě orientuje na sezónu, kdy jsou příjezdy návštěvníků největší, a proto bývají peněžní prostředky alokovány přednostně do tohoto období. I pro místní podnikatele by bylo přínosem rozložit návštěvnost města do celého roku, aby dosahovali vyrovnaných příjmů i mimo sezónu. V současné době je mimosezóna charakterizována vždy prudkým propadem tržeb. Někteří podnikatelé na tuto situaci reagují i určitým, časově omezeným, uzavřením provozovny, ačkoli by pro ně bylo výhodnější čerpat výhody z cestovního ruchu po celý rok.

Významná spolupráce by tedy mohla být navázána v podpoře méně vytížených období roku. A to především ze strany sdružení. Jednalo by se o aktivity spojené s dočasným snížením cen v mimosezóně a zvýšením nabídky služeb. Tyto dvě činnosti velmi účinně spojuje jedna z oblastí marketingového mixu v cestovním ruchu, tedy packaging. Balíčkování se ukazuje jako vhodný nástroj podpory celého cestovního ruchu, související se stoupající náročností klientely.

V současné době existují dva oficiální balíčky, nabízené Infocentrem ČK a velké množství produktů, které jsou omezeny na určité zařízení – hotel či restauraci. Sloučením aktivit podnikatelských subjektů a oficiální podpory ze strany Destinačního managementu ČK by bylo možné dosáhnout velmi atraktivních programů, které by dovolovaly návštěvníkovi poznat Český Krumlov opravdu ze všech stran. Zvýšením atraktivity a originality by se postupně tyto programy dostaly do povědomí zákazníků a především díky finanční výhodnosti by se mohly stát významnou zbraní v boji proti mimosezónním poklesům. Návštěvníci by mohli čerpat nejen finanční výhody z package, který je tímto charakteristický, ale i další slevy spojené se změnou cen v určitých obdobích roku.

Podnikatelé jsou tvůrci konkrétní nabídky a ve spolupráci s Destinačním managementem ČK by se jim mohlo dostat oficiální prezentace a propagace.

S předchozími mimosezónními aktivitami souvisí i oblast kulturních akcí. Většina stávajících kulturních akcí je však již zavedených a mají vytvořené i solidní zázemí.

Destinační management ČK proto spatřuje příležitost především v nově pořádaných akcích, uskutečňovaných právě v období mimosezóny. V hlavní sezóně kulturní nabídka města zcela pokrývá své možnosti. V ostatních obdobích tomu tak není.

Na tento problém velmi dobře zareagovalo Sdružení cestovního ruchu ČK, které do své působnosti, ve spolupráci s Městským divadlem, převzalo únorovou masopustní akci. Taková aktivita je velmi ceněná, neboť zvyšuje nabídku kulturních akcí a nezatěžuje město dalšími výdaji na podobné činnosti.

Realizace dalších kulturních událostí je samozřejmě závislá na finančních podmínkách jednotlivých organizací. V marketingové komunikaci je však Destinační management ČK schopen zapojit své kanály a výrazně tak snížit náklady na propagaci.

Velmi významná spolupráce by mohla být navázána v oblasti lobbyngu. Velké organizace, zahrnující významné subjekty z oboru, mají v každém případě mnohem větší vyjednávací schopnost než ty malé.

Soustavným prosazováním společných zájmů by mohlo být dosaženo větší podpory cestovního ruchu ze strany orgánů města Český Krumlov. Ačkoli se zdá, že je cestovní ruch pro město jedním ze stěžejních faktorů rozvoje, především v oblasti financování to tak zjevné není. Koordinací činností by tak bylo možné oslovit Zastupitelstvo a Radu města a zahájit tak jednání o větší podpoře cestovního ruchu.

Konkrétní lobbying by zahrnoval především sféru vyšší finanční podpory, dále oblast vytváření podmínek podnikatelského prostředí a zvýšení důležitosti monitoringu cestovního ruchu ve městě, reprezentované vytvořením vlastního satelitního účtu cestovního ruchu. Samostatný satelitní účet by konečně prokázal jednotlivé přínosy turismu v Českém Krumlově a mohl by být základním stavebním kamenem pro zvýšení finanční podpory této oblasti, bez které se rozvoj neobejde.

Výhledově by bylo možné přemýšlet i o velmi úzké kooperaci s těmito organizacemi. Ukazuje se, že největší efektivity dosahují řídicí organizace, které v sobě zahrnují jak subjekty veřejné, tak privátní sféry. Bylo by možné uvažovat i o celkové transformaci Destinačního managementu ČK na samostatnou jednotku s vhodnou právní formou, která by byla schopná obsáhnout soukromou i veřejnou správu. Taková organizace má lepší přístup ke zdrojům financování, není přímo závislá na konkrétním politickém prostředí a řeší problematiku cestovního ruchu jako celku, nikoli jen jeho omezených sfér, jako je propagace destinace, ubytování, stravování, atp.

Tento předpoklad však spadá do oblasti dlouhodobého plánování, aktuální situace stále neumožňuje započít transformaci organizace, právě díky nevyřešeným a vhodně nenastaveným vztahům s privátní sférou.

7.4. Kontaktní platforma – JourFix

V současné době neexistuje žádná funkční platforma, která by dokázala fundovaně nastavit spolupráci mezi Destinačním managementem ČK a aktivními sdruženími. Pro komunikaci s partnery však aktuálně existuje poradní sbor cestovního ruchu v Českém Krumlově, který se schází každý druhý měsíc, aby projednal důležité body rozvoje cestovního ruchu a zhodnotil dosavadní vývoj.

JourFix je určitým neformálním setkáváním lidí, kteří mají zájem o stejnou věc a právě neformálnost by mohla prospět společným vztahům, protože dává poměrně široký prostor diskuzi a zohledňuje vlastní návrhy a připomínky.

Současná koncepce JourFixu zahrnuje partnery Destinačního managementu ČK a právě DM ČK je organizátorem a koordinátorem akce. Představuje a hovoří o předem známých tématech a následně je diskutuje s partnery. Tento koncept by mohl být velmi vhodný i pro rozvoj spolupráce se sdruženími.

V následujícím textu bude nově vytvářená komunikační platforma uváděna přímo pod názvem JourFix, aby bylo dosaženo lepší přehlednosti.

7.4.1. Koncept komunikační platformy

Dle zkušeností se jeví jako vhodnější varianta oddělení JourFixu pro Sdružení průvodců a Sdružení cestovního ruchu, vzhledem k rozdílnosti názorů. Ke sloučení může dojít postupně, až si obě organizace vyjasní vztahy s Destinačním managementem ČK.

Není nutné organizovat poradní setkání každý druhý měsíc, a to díky vysoké vytíženosti především podnikatelů. Vhodnou dobou pro společné setkávání by tak byl například říjen, leden a březen, aby jednání nezasahovalo do probíhající sezóny. V průběhu těchto tří setkání ročně by mohly být připraveny konkrétní návrhy na sezónu i mimosezónu a tyto bloky následně vyhodnoceny. Termíny by měly být pevně stanoveny již dlouhou dobu dopředu, aby s nimi všichni účastníci mohli počítat a náležitě se na setkání připravit.

7.4.1.1. Příprava JourFixu

Na každý jednotlivý JourFix budou pozvánky rozesílány minimálně měsíc předem a měly by obsahovat, kromě pozvání na danou akci, i témata, která budou řešena z pozice Destinačního managementu ČK. Formou internetové komunikace se k těmto tématům vyjádří kompetentní zástupci jednotlivých sdružení a připojí další návrhy v oblasti vlastního zájmu. Tedy témata, která by měla být objasněna zástupci destinačního managementu a témata, která chtějí přednášet sami zástupci sdružení. Taková komunikace jednoznačně zjednoduší přípravu programové náplně, protože projednávané oblasti budou pro obě strany atraktivní. Tím bude docíleno motivace k podílení se na společných otázkách. Konkrétní dotazy pak mohou být zodpovídaný s náležitou přípravou, nikoli narychlo a intuitivně, což výrazně pozvedne úroveň společného jednání.

Těsně před uskutečněním samotného setkání budou všichni účastníci znovu obesláni, aby se seznámili se všemi oblastmi jednání a následně finálně potvrdili svou účast. To je důležité zejména pro správné plánování praktických organizačních záležitostí, jako je občerstvení, prostorová náročnost a vybavenost.

Klasické JourFixy se konají v divadelní kavárně, která skýtá odpovídající prostory pro příjemné a uvolněné setkávání, proto bude vhodné toto místo pro jednání zachovat. V dopoledních hodinách není kavárna pro veřejnost otevřena, proto není složité operativně stanovovat čas setkávání.

Úkoly Destinačního managementu ČK se nebudou příliš měnit oproti dosavadní koncepci JourFixu. Stále budou organizačně zajišťovat toto jednání, bodem navíc je však příprava na konkrétní dotazy partnerů.

7.4.1.2. Realizace JourFixu

I tomuto jednání bude předcházet důkladná příprava, zahrnující především včasnou přípravu prostoru, konferenční techniky a doprovodných materiálů, aby bylo možné ihned po příchodu posledního z partnerů započít jednání.

Prvním společným úkonem bude aktualizace prezentační listiny, aby bylo zcela zjevné, kdo se jednání účastnil. Následně bude zahájeno setkání přivítáním účastníků, samozřejmě z pozice Destinačního managementu ČK a představením programu, který započne blokem přednášek zástupců destinačního řízení.

První z přednášek by neměla být příliš náročná ani důležitá, protože je nutné nechat účastníky pohodlně se usadit a teprve postupně upoutávat jejich pozornost na řešená témata. Na začátku JourFixu také bývá podáván ranní coffee break, i to je důvod snížené pozornosti účastníků.

Ke každému z projednávaných témat by měla být jednoznačně vyvolána diskuze, nikoli však impulzivní a emotivní, ale odborně řízená. Diskuzí se obvykle stanoví nejlepší možná východiska při řešení společných problémů.

Blok prezentace zástupců sdružení by měl být od předešlého oddělen krátkou pauzou, aby bylo možné na základě předešlého jednání zkonzultovat nová řešení a přednášku případně mírně upravit. I témata partnerů vyžadují odpovědnou diskusi, aby bylo dosaženo kompromisů a jasných dohod. Daná řešení by měla být okamžitě zaznamenávána písemnou formou, případně přímo vhodně formulovány koncepty budoucích smluv, aby měla setkávání smysl a především konkrétní výsledek.

V rámci každého jednání se vždy vyskytnou dotazy, které přímo nesouvisí s projednávanými tématy. Tyto dotazy je vhodné řešit až po ukončení formální části jednání, aby nenarušovaly její kontinuitu. V poslední fázi by měl proto být vydělen prostor přímo pro jednotlivé dotazy, na jejichž zodpovězení by se měly podílet všechny kompetentní osoby.

Celé jednání by mělo být bezpodmínečně zaznamenáváno formou zápisu. Pro pořízení zápisu by měla být vydělena samostatná osoba, nejlépe z působnosti Destinačního managementu ČK, aby tato záležitost nezatěžovala partnery. Písemný zápis

z každé porady je nutností, aby mohly být některé souvislosti dohledány i s určitým časovým odstupem.

JourFix by měl být oficiálně a jasně zakončen, opět zástupcem Destinačního managementu ČK, aby se předešlo nejasnostem spojeným s odchodem partnerů.

7.4.1.3. Vyhodnocení JourFixu

Tato část profesních setkání bývá velmi často opomíjena, jedná se však důležitou součástí koncepce spolupráce a partnerství.

Každý ze zúčastněných subjektů by měl v krátkém časovém horizontu po ukončení jednání obdržet písemný zápis z jednání, aby se k němu mohl vracet v případě nejasností. Tento úkon je téměř nutností, jedná se o hmatatelný důkaz o průkaznosti jednání. Zabraňuje také vzniku rozporů v následné komunikaci, protože si všechny skutečnosti lze rychle a jednoduše ověřit.

Zápis by měl navíc obsahovat zhodnocení celého jednání z pozice Destinačního managementu ČK, tedy jasné závěry, návrhy a konkrétní řešení pro zpřehlednění celého dokumentu.

Tímto by však následná péče neměla být zakončena. V určitém časovém rozestupu by měly být partnerům zasílány konkrétní výsledky práce, tedy monitoring změn a pokroků, kterých bylo v dané době dosaženo.

O každý vztah je nutné pečovat a ve smyslu pracovního partnerství to platí dvojnásob. Iniciátorem společné komunikace by měl v každém případě být zástupce managementu cestovního ruchu, který by se tak zasloužil o stálou aktivitu mezi partnerskými subjekty, která podmiňuje smysluplnou práci. Omezené a operativní vztahy nastavené pouze při ojedinělém osobním kontaktu nemohou být pro rozvoj spolupráce dostačující, je tedy nutné je stále posilovat a posouvat směrem k užšímu partnerství.

7.4.1.4. Ekonomická kalkulace

Hlavní výhodou kontaktní platformy jako je JourFix je především skloubení osobní a neosobní komunikace.

Náklady na neosobní komunikaci se vyčísľují velmi obtížně. Jsou to obvykle personální náklady reprezentované částí z měsíčního platu, neboť neosobní komunikace zahrnuje především přípravu pozvánek, témat formální části, psychickou přípravu pracovníků, zápisy z jednání a následnou péči o nastavené vztahy. Průkazným způsobem

tedy nelze vyčíslit jaký podíl na měsíční mzdě tyto úkony představují. Neosobní komunikace tedy do ekonomických nákladů této platformy zahrnutý nebudou, právě pro jejich obtížnou vyčíslitelnost a neprůkaznost.

Osobní komunikace s partnery s sebou přináší jasné náklady spojené s prostorem, ve kterém se setkávání uskutečňuje. Pro zajištění jisté odborné a společenské úrovně jsou výdaje na tyto náležitosti určitou nutností. Prostory musí být odpovídající jak zařízením, tak vybavením a musí přinášet do jednání určité pohodlí a komfort, aby bylo zajištěno příjemné psychické rozpoložení všech zúčastněných osob.

Budeme-li vycházet z klasických JourFixů a koncepci zachováme ve stejném duchu, vzniknou na jedno setkání, které čítá zhruba 20 osob, tyto náklady:

Tabulka č. 2: Náklady na JourFix

pronájem prostor	externě	1000,-
pronájem konferenční techniky	externě	200,-
občerstvení účastníků	externě	500,-
poskytnutí drobného materiálu	interně	200,-
celkem		1.900,-

(Zdroj: *Destinační management ČK, 2010*)

Náklady na pronájem prostor zahrnují zapůjčení sálu divadelní kavárny na dvě hodiny a jednoho pracovníka obsluhy, který je přítomen po dobu celého jednání a provádí servírování teplých a studených nápojů.

Konferenční technika je k dispozici přímo v pronajatém sále a zajišťuje kompletní prezentační zázemí, tedy notebook, plátno a zpětný projektor.

Občerstvení účastníků je nutností, pro navození příjemné atmosféry. V ceně občerstvení je zahrnut jeden teplý a jeden studený nápoj a následně zákusek dle denní nabídky. Občerstvení typu coffeebreak je servírováno hned před začátkem jednání.

Drobný materiál je reprezentován především bloky a tužkami, které mohou být nabídnuty, dále propagačními a dalšími marketingovými materiály Destinačního managementu ČK a samozřejmě tiskovými materiály, poskytovanými k jednotlivým tématům.

Celkové náklady jsou vyčísleny ve výši 1.900,- Kč. Nejedná se o vysokou částku, proto se kontaktní platforma typu JourFix dá považovat za ekonomicky přijatelnou i v případě, že by byla realizována několikrát do roka.

7.5. Shrnutí

Vzájemná spolupráce je jasnou nutností vedoucí k naplnění stanovených cílů a vytvoření nových priorit rozvoje. V současné době se bez ní žádná z organizací neobejde. Není tomu jinak ani v případě Destinačního managementu ČK. Cestovní ruch má navíc multioborový a průřezových charakter, proto je právě spolupráce největší výzvou v jeho správném řízení. Čím více kompetentních subjektů se bude fundovaně podílet na řízení, tím více možností se bude otevírat, a to jak na poli managementu, tak na poli financí.

V případě, že společné vztahy subjektů tvořících destinaci cestovního ruchu, ještě nejsou plně navázány, natož rozvinuty, je nutné vytvořit funkční koncept, který by zajišťoval neustálou vzájemnou komunikaci na určité úrovni. Tyto požadavky by mohla splnit právě popsaná kontaktní platforma typu JourFix.

7.6. Ověření pracovní hypotézy

V případě úspěchu a navázání užší spolupráce by bylo možné do budoucna přemýšlet i o celkové transformaci organizace a přeměně její právní formy. V současné době však nelze o podobném kroku uvažovat, protože právní formy, které svým formálním zajištěním přináší rozvoj dané sféry, v tomto případě cestovního ruchu, jsou zcela závislé na odpovědných a jasných vztazích mezi soukromou a veřejnou správou. Nynější situace v Českém Krumlově však tomuto předpokladu neodpovídá a řešení koordinační otázky by se mělo stát jednou z priorit managementu cestovního ruchu ve městě. A to jak z pozice řídicí organizace, tedy ČKRF s.r.o, v zastoupení Destinačním managementem ČK, tak z pozice soukromého sektoru a především s podporou veřejné sféry, tedy městského zastupitelstva, jehož nutným úkolem je vytvoření příznivého prostředí pro rozvoj managementu cestovního ruchu, podnikatelského prostředí a především budování samotné kontaktní základny všech zainteresovaných subjektů.

Dle poznatků zjištěných v analytické části práce je proto možné pracovní hypotézu, o připravenosti Destinačního managementu ČK k celkové transformaci, vyvrátit.

8. Návrh organizace a koordinace činností Destinačního managementu Český Krumlov

Cílem této kapitoly bylo navrhnout konkrétní opatření pro zvýšení efektivity organizace destinačního managementu v Českém Krumlově. Návrhy byly na základě provedených analýz rozčleněny do oblastí s největšími zjištěnými nedostatky.

Jednalo se především o opatření, která lze do praxe zavést v krátkém, případně střednědobém období tak, aby co nejrychleji posílila tuto organizaci, a v prvním případě dodala na formální odbornosti.

Na základě skutečností zjištěných z provedených analýz byly z této části vyloučeny návrhy spadající do dlouhodobého horizontu, jako je např. celková transformace subjektu, neboť organizace v současné době nespĺňuje nutné podmínky pro tak zásadní krok. Hlavní podmiňující činitelé, tedy vnější vztahy, byly popsány v předešlé kapitole.

8.1. Změna názvu organizace

V tomto případě se jedná o návrh zcela formálního charakteru. Destinační management Český Krumlov je reprezentativní a jednou z nejznámějších organizací řízení cestovního ruchu v České republice. Proto je nutné, aby dodržoval současnou terminologii.

Informace zveřejněné v odborném periodiku COT business, číse 3/2010, předepisují, že na poli odborných výrazů by mělo v současné době dojít k velkým změnám. Dne 3. února 2010 se na Vysoké škole obchodní uskutečnilo odborné kolokvium, jehož garantka, doc. Ing. Alžběta Királová, PhD., poukázala na nedostatky v používání odborných termínů v souvislosti s managementem destinace. Současně označila názvy subjektů řízení jako destinační management nebo podnik destinačního managementu jako zcela nevhodné. Nejlépe vhodným termínem se pro docentku jeví výraz Organizace destinačního managementu.

Nevhodnost výše uvedených termínů je daná jejich významem. Destinační management jako takový je již samostatná vykonávaná řídicí činnost, proto není vhodné termíny pro aktivitu a název organizace zaměňovat, a to alespoň v okamžiku, chceme-li dosáhnout stále se zvyšující úrovně odbornosti, která v cestovním ruchu České republiky na mnoha místech stále citelně schází.

Destinační management Český Krumlov je tedy zcela ukázkovým příkladem nevhodného pojmenování organizace. Nejedná se však o žádnou zásadní chybu, která by jakýmkoli způsobem omezovala jeho činnost. Jako Destinační management byla tato organizace pojmenována již při svém vzniku, v roce 2001, kdy byla česká terminologie v tomto oboru ještě zcela nekoordinovaná.

Aby Destinační management ČK alespoň formálně dostál změnám v oblasti cestovního ruchu, bylo by vhodné uvažovat právě o změnách v názvu organizace. Ačkoli doc. Királ'ová definovala jako nejvhodnější označení Organizace destinačního managementu, existují i jiné přípustné varianty. Mezi ně lze zařadit např. Společnost destinačního managementu, Destination management company či Destinační společnost.

Nejvhodněji se pro Destinační management ČK jeví anglická varianta označení organizace. Anglické výrazy jsou v současné době používány například i v rámci emailové adresy. Při komunikaci s partnery bude toto označení zcela srozumitelné a nebude muset být překládáno v rámci jednotlivých jazykových mutací, neboť se jedná o mezinárodně akceptovatelný výraz.

Současné označení „Destinační management Český Krumlov“ by tedy bylo nahrazeno výrazem „Destination management company Český Krumlov“ (lze užívat i zkratky DMC Český Krumlov).

Tato změna nepředstavuje výrazné náklady, většinou je toto označení používáno v softwarových dokumentech, kde není přepis nijak složitý. Destinační management ČK je pouze součástí Úseku cestovního ruchu Českokrumlovského rozvojového fondu s.r.o., tudíž není nutné v tomto případě komunikovat s rejstříkovým soudem. Není tedy nutné vyčíslit přesné finanční náklady, neboť by se ve většině případů jednalo pouze o změny prováděné samotnými pracovníky a tedy oceněné personálními náklady, které jsou v tomto případě pouze velmi složitě vyjádřitelné.

V podstatě se jedná o velmi nenákladný návrh, který však splňuje požadavky na jasnou a srozumitelnou terminologii v cestovním ruchu České republiky, přispívá ke zvyšování odborné úrovně a následuje současné světové trendy destinačního managementu.

8.2. Změny ve financování

Financování je vždy jednou z nejobtížnějších otázek samotné existence ekonomických subjektů. A to jak veřejných, tak privátních. Východiska z neuspokojivé finanční situace jsou mnohdy pouze omezená a v mnoha případech dokonce nedosažitelná.

Současná situace na poli přímého financování cestovního ruchu v Českém Krumlově je neuspokojivá. Ačkoli je nutné, aby město fungovalo zcela normálně, jeho chod cestovní ruch ovlivňuje více než chod kteréhokoli jiného města v České republice. Při přerozdělování finančních prostředků jsou však tyto tendence zjevně částečně opomenuty.

Přímá podpora cestovního ruchu z městského rozpočtu je pro rok 2010 stanovena v celkové výši 1.200.000,- Kč, z toho však 682.000,- Kč činí dotace ČKRF s.r.o. na vlastní podíl k projektu ROP. Ve srovnání s jinými podporovanými aktivitami, například sportovní činnosti, jejíž podpora se pohybuje v řádech desítek milionů korun, nelze usuzovat, že by byl cestovní ruch stěžejním bodem zájmu Českého Krumlova.

Samozřejmě není možné opomenout všechny další aktivity, které jsou z městského rozpočtu financovány a díky multiplikačnímu efektu přispívají k rozvoji cestovního ruchu. Realizované investiční projekty, které zdánlivě zjednodušují život pouze rezidentům se příznivě projevují i na spokojenosti návštěvníků. Podpora kultury, kulturních akcí a sportu vytváří nové atraktivity, rozšiřující nabídku destinace a běžně financované činnosti, jako je například svoz odpadu, jsou pro samotný cestovní ruch nezbytnou nutností.

Přesto je však nutné konstatovat, že financování cestovního ruchu, přiblížené finančním plánem uvedeným v předchozí analýze současného stavu Destinačního managementu ČK, není dostačující. Díky omezeným zdrojům ubývají možnosti investic do přímé podpory image destinace a management cestovního ruchu se dostává do fáze udržování nastavených standardů.

Změna v této oblasti však není jednoduchá ani operativní. Jedná se spíše o dlouhodobou agitaci zaměřenou na zvýšení povědomí o příznivých efektech rozvoje cestovního ruchu mezi rezidenty města a tím i mezi jejich oficiálními zástupci, reprezentovanými Radou města a Městským zastupitelstvem. Jedině tak lze dojít ke změnám v přímém financování cestovního ruchu, jež odráží světové trendy, které musí ctít každá renomovaná destinace, jejíž image by mělo být nejen zachováno, ale i neustále

rozvíjeno. Mezi světové standardy patří právě zmíněná přímá podpora cestovního ruchu, která zprostředkovaně přináší příznivé výsledky ve všech sférách společenského a podnikatelského života v daných destinacích. Na tento ekonomický problém je tedy nutné nahlížet spíše z psychologického hlediska a hledat nová východiska formou motivace a pozitivního lobbyingu.

8.3. Personální změny

Personální změny obecně patří mezi změny ekonomicky nákladné, v některých případech však zcela nezbytné. Mnohdy se k nim však přistupuje velmi lehkovážně, především ve směru jednorázového snižování personálních nákladů. Tento postup se však jeví jako zcela nevhodný, a to hlavně ve vztahu k následné kvalitě dosahovaných výkonů.

Silná a výkonná organizace je reprezentována odpovědnými a kvalitními pracovníky, kteří dokáží svou motivaci přeměnit na ekonomické výsledky. V současné praxi mnohých subjektů se však odráží fakt nutnosti neustálého snižování nákladů. To se velmi zásadně projevuje nejen na výsledné kvalitě vytvářených produktů (hmotných statků i služeb), ale i na funkčnosti a úspěšnosti všech procesů probíhajících v programu tvorby hodnot.

Člověk je v dnešní době stále nenahraditelnou jednotkou, která zajišťuje úspěch nebo naopak neúspěch. Tímto způsobem je nutné přistupovat i k personálním nákladům. Správně vynaložené náklady na zaměstnance přinášejí úspěch, nesprávná investice do lidských zdrojů přináší opak. Nemusí se však vždy jednat pouze o problémy spojené s nedostatečnou kvalifikací, či morálkou pracovníků. Mnohdy jsou i velmi schopní pracovníci doslova zahlceni množstvím obecné práce, která potlačuje jejich kreativní a inovativní schopnosti, v ideálním případě využitelné k lepším ekonomickým výsledkům.

Tyto tendence lze pozorovat i v rámci fungování oficiální řídicí jednotky cestovního ruchu v Českém Krumlově. Personální zajištění neodpovídá požadavkům na inovativní řízení, protože zahrnuje řešení přílišného množství časově náročných administrativních úkolů, které svým charakterem následně omezují rozvoj odbornosti.

Z tohoto důvodu byly vytvořeny dva konkrétní návrhy, které by měly pomoci řešit současnou vysokou vytíženost pracovníků Destinačního managementu ČK.

8.3.1. Vytvoření pracovní pozice pro e-marketing a PR

Tento návrh vychází z předpokladu zachování současného stavu personálního zabezpečení Destinačního managementu ČK, tedy zachování působnosti činností jednotlivých pracovníků, popsaných v kapitole č. 4.

Z těchto aktivity by však byly vyjmuty činnosti v oblasti e-marketingu a public relations. V dnešní době se tyto dvě oblasti značně prolínají, bývají komunikovány navzájem a v některých případech i zcela splývají. S rostoucím významem internetu, jako komunikačního média se stále více prosazuje písemné PR realizované elektronickou formou. Proto tedy není nutné tyto činnosti striktně oddělovat, naopak se velmi dobře doplňují.

Public relations, tedy vztahy s veřejností v oblasti cestovního ruchu ve městě Český Krumlov, byly až do roku 2008 řešeny formou PR manažera. Tato pozice však zanikla a vztahy s veřejností v cestovním ruchu nyní částečně řeší mluvčí Městského úřadu. Z nabytých zkušeností je však zcela zřejmé, že PR cestovního ruchu a PR běžného života města jsou mnohdy zcela odlišné a neslučitelné. Určitý způsob působení je vhodný pro rezidenty, jiný pak pro návštěvníky či potenciální klientelu. Z tohoto pohledu by bylo vhodné oddělit public relations zabývající se podporou destinace od běžné městské PR.

E-marketing jako jeden ze stěžejních soudobých trendů je v rámci řízení destinace Český Krumlov ještě velmi opomíjen. Internetová prezentace dnes už nezahrnuje pouze tvorbu a udržování webových stránek. V dnešní sociálně propojené společnosti to znamená množství využitelných kanálů, které mnohdy bezplatně vytváří prostor pro neomezenou prezentaci, s přesným časovým i segmentačním zacílením.

Dnešní internetová komunikace zahrnuje nesčetné množství možností, jak navázat spojení se světem. Kromě e-mailového marketingu, bannerové reklamy a klasické tvorby www stránek nabízí navíc i zcela ojedinělé alternativy vstupu do života internetových uživatelů. Díky Search Engine Marketingu není složité být neustále viděn, a to s využitím stávajících internetových stránek. Sociální statut návštěvníka pak pomáhá rozlišit fenomén dnešní doby - sociální síť, u nás reprezentovaná především Twitterem a Facebookem, který si za několik měsíců svého fungování získal miliony uživatelů. Umístit na Facebook svou prezentaci je dílem několika minut a při správném spravování je tak možné docílit velmi příznivých výsledků, především v oblasti povědomí o produktu, potažmo destinaci.

Skutečný život na internetu supluje projekty typu Second Life, do kterých je také možné se zapojit se svou ekonomickou činností a pro účely cestovního ruchu již v domácí

verzi tohoto světově proslulého unikátu vznikla pobočka CzechTourismu, která tímto způsobem nabízí i oficiální prezentaci v „druhém virtuálním životě“ určenou 13-ti milionům registrovaných obyvatel z celého světa.

Cestovní ruch jako takový je především o požitku. O požitku z cestování, z navštíveného místa či ze spotřebovávaných služeb. Diskusní portály typu TripAdvisor pak poskytují prostor pro vyjádření názorů, spokojenosti, doporučení nebo naopak kritiky. Bezplatně, jednoduše, avšak velmi účinně. Formou „Word of Mouth“, která mnohdy působí mnohem účinněji než jakákoli reklamní agitace.

Možností je nespočet, zdaleka všechny zde nebyly vyjmenovány, i přesto je však jasné, že následovat interaktivní trendy se v dnešní době vyplácí. Správa veškerých internetových identit a s tím související PR však spadá do kategorie časově náročnějších činností. Jejich fundované zajištění proto není reálné za současného personálního stavu Destinačního managementu ČK. Na základě tohoto zjištění byla navržena pozice PR & E-marketing managera, který by všechny zmíněné oblasti zájmu zajišťoval.

V začátcích inovace na poli e-marketingu a PR by bylo možné pokrýt tuto pracovní činnost formou zkráceného, či polovičního pracovního úvazku, přičemž do budoucna (s rozvojem rozmanitých komunikačních kanálů) by mohlo být počítáno se zvýšením rozsahu úvazku, dle časové a odborné náročnosti vykonávané práce.

8.3.1.1. Požadavky na osobu managera

Vzhledem k hlavnímu zaměření činností je základním předpokladem pro kvalitní zajištění vykonávané práce orientace ve virtuálním prostředí, znalost výpočetní techniky a snaha následovat nové vývojové trendy. Protože se však nejedná pouze o pozici technického zaměření, je nutné brát v úvahu i jiné psychologické aspekty, jako je dobré vyjadřování, kultivovaný mluvený i písemný projev, vzdělání a všeobecný přehled.

Práce PR & E-marketing managera v sobě totiž spojuje jak moderní trendy, tak i klasická východiska práce s jednotlivcem a společností. Vzhledem k neustálému prolínání těchto dvou oblastí lze předpokládat častá konfrontace nejen s virtuálním, ale i zcela běžným okolním prostředím. S těmito přechody by se měl kvalitní manager velmi dobře vyrovnávat, což spočívá také v umění umět od sebe jednotlivé oblasti v případě nutnosti odlišit. Přeci jen virtuální svět bývá mnohem méně svázaný konvencemi než běžný svět okolo nás, což může v některých případech vyvolávat určité nesrovnalosti. Předcházení těmto problémům je obsaženo právě v dobré orientaci ve virtuálním světě,

znalosti chování internetových uživatelů a v citu odhalit různá úskalí zdánlivě jednoduché e-marketingové komunikace.

Každý PR manager však zákonitě komunikuje i osobně. Nelze proto opomenout takové vlastnosti jako je reprezentativní chování, upravený a příjemný vzhled, umění vyjadřovat se, určitá dávka improvizace a nadání a především emocionální a psychologická příslušnost k organizaci, jejíž PR komunikuje.

Pozice PR & E-marketing manažera v sobě slučuje funkci lidského přístupu a alternativní existence, reprezentované virtuálním prostředím. Správným využitím přirozených schopností vhodného kandidáta může být dosaženo značných úspěchů na poli marketingu i veřejné prezentace.

7.3.1.2. Pracovní náplň

Většina aktivit již byla specifikována v předchozím textu, nyní by měly být ještě dále rozšířeny.

V oblasti PR by se jednalo především o komunikaci aktuálních zpráv o vývoji v cestovním ruchu a komunikaci se všemi složkami, které se podílí na tvorbě nabídky destinace. Jedná se jak o obyvatele města, organizace činné v cestovním ruchu, tak i všechny ostatní subjekty, které nejsou s cestovním ruchem přímo spojeny.

Pozice PR manažera v cestovním ruchu by mohla být východiskem i pro navázání partnerských vztahů popsaných v předchozí kapitole, protože je vždy vhodné, aby určitý kontakt stabilně vedla pouze jedna osoba, která zná všechny podmiňující faktory společné komunikace.

PR manager by v případě nutnosti měl zajišťovat i krizovou komunikaci, která bývá velmi často stěžejním bodem pro uklidnění veřejného mínění. Na této komunikaci se však musí vždy podílet celá organizace, nejedná se o úkol pro jediného pracovníka.

Další aktivity public relations pak přímo souvisí s e-marketingem. Primárním úkolem v této oblasti by bylo založení přidružených stránek či vizitek na sociálních sítích, diskusních fórech nebo blogových a chatových aplikacích. Všechny tyto profily by bylo nutné denně spravovat, protože pouze stálá aktivita přináší výsledky na poli posilování důvěry. Ve většině těchto aplikací by bylo nutné denně zodpovídat dotazy, poskytovat rady, publikovat zajímavosti, či pouze emotivně působit na potenciální klientelu. Tím by mohlo dojít ke zvýšení povědomí o produktech, protože by o nich bylo možné aktivně diskutovat a získávat odpovědi na rozmanité otázky téměř okamžitě. To bývá pro zákazníky často velmi silnou motivací.

Jak již bylo řečeno, v tomto návrhu je počítáno s polovičním úvazkem pro PR & E-marketing managera, přičemž není vyloučeno další rozšiřování pracovní náplně, vzhledem k nesčetným možnostem v této oblasti.

7.3.1.3. Ekonomická kalkulace

Při odhadu reálných nákladů bylo postupováno dle teoretických východisek pro platová ohodnocení, a to vzhledem k nevhodnosti informování se o skutečných platových podmínkách v Českokrumlovském rozvojovém fondu s.r.o.. Ekonomický návrh je tedy koncipován dle Příručky pro personální a platovou agendu, zpracované Ministerstvem práce a sociálních věcí.

Pracovník zastávající funkci PR & E-marketing managera by měl dosáhnout vysokoškolského vzdělání, minimálně na úrovni bakalářského studijního programu. Tento požadavek byl do požadavků zahrnut také proto, aby byla zachována vzdělanostní stejnorodost Destinačního managementu ČK. Pro jeho pracovní zařazení byla zvolena platová třída č. 12, která zahrnuje jak vzdělání v bakalářských, tak i magisterských programech.

Aby mohla být stanoven konkrétní platový tarif je nutné zohlednit ještě délku započitatelné praxe pracovníka. Vzhledem k tomu, že není jednoduché správně odhadnout požadovanou praxi, byl pro tyto účely zvolen aritmetický průměr, který vyčíslí průměrný plat v této platové třídě. Stupnice tarifů, ze kterých byl aritmetický průměr počítán, jsou uvedeny v příloze č. 1 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb.

Výsledný průměrný platový tarif ve 12. platové třídě tedy činí 19.862,- Kč. Tato částka by odpovídala mzdě pracovníka v plném pracovním úvazku. Pro tuto pozici je však primárně počítáno s polovičním úvazkem, který by za daných okolností činil 9.931,- Kč.

Roční personální náklady na PR & E-marketing managera byly vyčísleny ve výši 120.000,- Kč.

Bereme-li v úvahu ještě další náklady, jako je vybavení pracovního místa výpočetní technikou, náklady na placené internetové prezentace, a nutná školení lze v horizontu jednoho roku počítat s náklady ve výši zhruba 150.000,-

Ačkoli se jedná o nezanedbatelnou částku, není tato investice neefektivní. Díky odlehčení pracovních povinností stávajících pracovníků a přesunutí pravomocí v rozvoji efektivní moderní komunikace na další osobu by mohlo být docíleno lepší koordinace činností Destinačního managementu ČK, neboť by tento zásah významně

podpořil využitelný časový fond práce stávajícího personálu, který by mohl dále rozvíjet své schopnosti v ostatních důležitých aktivitách řízení a zároveň by bylo dosaženo inovace, která následuje poslední světové trendy.

8.3.2. Změna stávající personální struktury Destinačního managementu ČK

Personální oblast skýtá mnohé další alternativy rozvoje koordinace aktivit, proto je do této práce zahrnut ještě jeden personální návrh.

Tento návrh zásadně mění a posiluje tým Destinačního managementu ČK, a to směrem k větší odbornosti a lepšímu zázemí řízení Úseku cestovního ruchu.

Prvotním východiskem tohoto návrhu je striktní oddělení vedoucích a řídicích pravomocí od běžné manažerské práce. V současné době jsou tyto dvě zcela odlišné aktivity sloučeny v jednu pracovní náplň, která neposkytuje prostor pro výjimečnou kvalitu, které by mohl ČKRF s.r.o., potažmo Úsek cestovního ruchu dosáhnout. Bylo by tedy vhodné změnit pracovní náplň současné vedoucí Úseku cestovního ruchu, vyloučit z ní veškeré běžné manažerské a administrativní činnosti tak, aby bylo možné soustředit se pouze na řízení.

Pokud budou opět zmíněny současné trendy na poli manažerské praxe, dochází i v České republice k podstatnému posunu od klasického managementu k novým teoriím, ověřeným světově úspěšnými společnostmi. Stále více ekonomických subjektů zahrnuje do svého řízení nové poznatky, které podstatně zlepšují fungování celé organizace.

Hlavními soudobými trendy v této oblasti jsou především manažerské teorie zaměřené na kvalitu, proces a motivaci. V případě vytvoření oddělené vedoucí pozice by bylo možné uvést všechny tyto postupy do praxe.

Zavedený management kvality je v současné době určitým podmiňujícím faktorem rozvoje důvěry zákazníků, protože právě dnešní vzdělaná společnost začíná vyhledávat kvalitu, přičemž cena je kvalitou plně vyvážena a v některých případech i zcela vytlačena z oblasti zájmu. Jasný přínos je definován i pro samotné zaměstnance organizace: „Uvolňování potenciálů zaměstnanců prostřednictvím sdílení hodnot a kultury organizace, založené na důvěře a zmocnění zaměstnanců, podporuje aktivní zapojení lidí do všech činností organizace.“ (Nenadál a kol., 2008: 27).

Management zaměřený na proces se pak snaží vyhledávat nesprávně fungující místa a faktory, vhodně je napravovat a zvyšovat tak kvalitu celého procesu, nikoli jen finálních produktů. Patří mezi moderní systémové přístupy, které chápou

organizaci jako: „skupinu vzájemně propojených prvků, které mají společný cíl.“ (Donnelly a kol., 1997: 43).

Motivace je v dnešní době pojmem. Není jednoduché získat odpovědného a loajálního pracovníka, který by svou motivaci předával i svým zákazníkům. Vhodným psychologickým a sociologickým působením by však bylo možné vytvořit určitou corporate identity, vytvářenou zázemím společnosti a prezentovanou navenek, vedoucí až k jasnému brandingů organizace a následně i celé destinace, neboť: „Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů.“ (Armstrong, 2002: 160).

Všechny tyto činnosti by měly být v působnosti správného vedoucího pracovníka. Zavedením nových teorií do praxe by mohlo být dosaženo větší provázanosti jednotlivých oddělení Úseku cestovního ruchu, vyjasnění personálních vztahů a celkové lepší koordinaci aktivit uvnitř organizace, která by se následně zcela jistě projevila i navenek.

Vzhledem k tomu, že změnou pracovní náplně současné vedoucí Úseku cestovního ruchu by nebyly naplněny všechny zásadní činnosti Destinačního managementu ČK, vzniká zde prostor pro nové pracovní místo. Vytvoření nové pracovní pozice je v tomto případě nutností, protože jeden pracovník nemůže obsáhnout veškeré aktivity důležité pro řízení destinace. Tento pracovník by tedy přejal současnou pracovní náplň vedoucí Úseku, s vyloučením vedoucích činností, případně další činnosti určené dohodou mezi zaměstnanci.

Přesunutí povinností na nového pracovníka však není jednoduchou záležitostí, proto by bylo vhodné zapojit do tohoto procesu osoby, které již mají určité zkušenosti s Destinačním managementem ČK, případně současné zaměstnankyně po návratu z mateřské dovolené. Je jasné, že oddělením vedoucích pravomocí a vytvořením nového pracovního místa nesmí dojít ke snížení produktivity Destinačního managementu ČK. V takovém případě by tento návrh postrádal smysl, neboť jeho primárním zaměřením je zvýšit kvalitu všech činností Úseku cestovního ruchu.

8.3.2.1. Ekonomická kalkulace

Náklady na tuto změnu jsou dvojího charakteru. Nejprve ty spojené s přeřazením stávající pracovníce na vyšší post a následně náklady spojené se vznikem nového pracovního místa.

Výchozí platovou třídou, pro změněné pracovní místo současné vedoucí Úseku, byla opět ustanovena třída č. 12, zahrnující vysokoškolsky vzdělané pracovníky. Zvýšení odpovědnosti a zesílení vedoucích pravomocí by vyvolalo postup minimálně o dvě platové třídy výše, tedy do platové třídy č. 14. V tomto případě je možné konkrétně zohlednit délku započitatelné praxe, která v případě současné vedoucí Úseku cestovního ruchu činí 10 let od nástupu na Infocentrum Český Krumlov. Měsíční mzdový tarif v příslušné platové třídě a platovém stupni je tedy vyčíslen na 22.690,- Kč.

Roční náklady na toto pracovní místo by tedy činily 272.280,- Kč. S přihlédnutím k dalším nákladům, které zahrnují manažerská školení a rozvoj odbornosti lze počítat se zvýšením nákladů zhruba na 300.000,- Kč ročně.

Pro účely vyčíslení nákladů na nové pracovní místo v rámci Destinačního managementu ČK bylo vycházeno ze stejných principů jako při stanovení mzdové náročnosti pozice PR & E-marketing managera. Vzhledem k tomu, že není počítáno s konkrétní osobou, lze na základě aritmetického průměru v dané platové třídě č. 12 stanovit měsíční mzdové náklady ve výši 19.862,- Kč. Tato platová třída byla zvolena na základě opětovného požadavku na vysokoškolské (minimálně bakalářské) vzdělání daného pracovníka.

Ročně by tak byly na toto pracovní místo vynaloženy finanční prostředky ve výši 238.344,- Kč. Zahrneme-li ještě další náklady na vybavení pracovního místa nebo potřebná školení dostaneme se k částce 250.000,- Kč.

Celkové náklady na tuto personální změnu tak byly stanoveny ve výši 550.000,- Kč. Finanční zázemí tohoto návrhu je tedy značně vysoké, avšak nikoli zbytečné. Popsanými manažerskými činnostmi lze dosáhnout změn i v krátkém časovém horizontu, což se může velmi pozitivně odrazit na ekonomických výsledcích celé organizace, a tím tedy i na celkovém vnímání cestovního ruchu. Vyjasnění vztahů uvnitř organizace a posílení týmu Destinačního managementu ČK navíc přispěje ke zlepšení pracovního prostředí, které je výraznou determinantou externího úspěchu.

8.4. Shrnutí

Návrhy popsané v této kapitole jasně shrnují kritická místa v činnosti a funkci Destinačního managementu Český Krumlov. Ať už se jedná o návrhy formálního typu,

návrhy řešící finanční nebo personální stránku, vždy jsou přizpůsobeny aktuální situaci v tomto oddělení Českokrumlovského rozvojového fondu s.r.o..

Nejedná se o návrhy nereálné, nerealizovatelné, pouze odrážejí skutečný současný stav této organizace. Jejich zavedení může být charakteru operativního, ale i dlouhodobého. Jednou z možných dlouhodobých strategií je například zmíněná personální transformace, v případě rychlého jednání se však může jednat o změnu operativní. Záleží na pochopení daných návrhů a motivaci pro jejich uskutečnění.

Ve všech těchto případech je však nutné velmi pečlivě rozmyslet, zda je v souladu s cíli organizace, která vede cestovní ruch v tak proslulé destinaci, postupovat směrem k neustálému rozvoji, inovaci a kreativitě, a to nejen navenek, ale i uvnitř organizace samé. Zda může investice v řádech statisíců korun přispět k naplnění strategií a priorit, které si daný subjekt vytyčil a především, zda takový zásah povede k lepšímu pochopení smyslu řízení cestovního ruchu ve městě Český Krumlov.

9. Závěr

Závěrem je nutné shrnout celkový přínos této diplomové práce. Na základě metodických pravidel byly stanoveny cíle, jejichž naplnění provázely veškeré vykonávané činnosti.

Literární přehled stanovil důležité definice související s destinačním managementem, jež vytvořily odborné zázemí pro analytickou i syntetickou část práce. Objasnil hlavní pojmy nejen v řízení a marketingu cestovního ruchu, ale i východiska pro aktivity spolupráce a koordinace.

Provedené analýzy přiblížily problematiku managementu destinace Český Krumlov. Výzkum byl započat analýzou současného stavu řízení cestovního ruchu ve městě, která odhalila hlavní nedostatky v koordinaci činností oddělení Úseku cestovního ruchu. Následně byla zpracována analýza modelů řízení z jiných destinací. Zkoumány byly destinace v České republice i zahraničí a jejich výzkum přinesl důležité poznatky o právních a finančních podmínkách řízení cestovního ruchu. Analytická část byla zakončena výzkumem podnikatelského prostředí v Českém Krumlově, důležitým pro pochopení zákonitostí vztahů privátní a veřejné sféry ve městě.

Poznatky zjištěné z provedených analýz následně posloužily jako hlavní východisko pro vytváření návrhů uvedených v aplikační části této práce. Konkrétní návrhy byly sestavovány tak, aby mohlo v budoucnosti dojít k jejich realizaci.

Vzhledem ke zjištěným nedostatkům v koordinaci společných vztahů s podnikatelskými subjekty ve městě Český Krumlov bylo v návrhové části upuštěno od primárního záměru transformovat celou organizaci. Tím byla zároveň vyvrácena pracovní hypotéza stanovená v metodické části práce. Jako výchozí komunikační platforma byla následně zvolena profesní setkání typu JourFix, která by měla pomoci v navázání a následném utužování vzájemných vztahů mezi sdruženími v cestovním ruchu a Destinačním managementem ČK.

Při koordinaci interních nedostatků Destinačního managementu ČK bylo postupováno dle hlavních kritických oblastí. Návrhy byly rozčleněny do kategorie formálních, finančních a personálních změn, které by měly napomoci lepší organizaci práce uvnitř Úseku cestovního ruchu.

Formálně byla navržena změna názvu organizace z původního „Destinační management Český Krumlov“ na anglickou mutaci tohoto označení „Destination

management company Český Krumlov“ (DMC Český Krumlov). Tento výraz byl vybrán na základě jeho souladu se soudobou odbornou terminologií.

Návrhy změn v oblasti financování byly obecně shrnuty do agitací pro zvyšování povědomí o přínosu cestovního ruchu městu Český Krumlov a jeho obyvatelům. V současné době je jediným východiskem pro zvýšení podpory cestovního ruchu pozitivní lobbying subjektů činných v cestovním ruchu i mimo něj.

Návrhovou část zakončovaly personální změny, které by měly pozitivně ovlivnit interní procesy Úseku cestovního ruchu a zkvalitnit tak práci Destinačního managementu ČK.

V prvním případě se jednalo o vznik nové pozice PR & E-marketing manažera, který by převzal činnost v těchto dvou oblastech. Primárně bylo počítáno s polovičním úvazkem pro tohoto pracovníka, s následnou možností rozšíření pracovní smlouvy. Přesun těchto aktivit by výrazně posílil inovativní schopnosti stávajících zaměstnankyň Destinačního managementu ČK.

Druhý návrh byl koncipován jako přeřazení jedné ze stávajících pracovníků Destinačního managementu ČK na vyšší vedoucí pozici, s vyloučením ostatních současných aktivit spojených s běžným chodem tohoto subjektu tak, aby bylo docíleno větší odbornosti v řízení organizace a vedení zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že změnou pracovní náplně současné vedoucí Úseku cestovního ruchu by nebyly naplněny všechny zásadní činnosti Destinačního managementu ČK, vznikl zde prostor pro nové pracovní místo, které by v případě vhodného obsazení výrazně posílilo kreativní tým Českokrumlovského rozvojového fondu s.r.o..

Účelem této diplomové práce bylo stanovit návrhy pro lepší organizaci a řízení cestovního ruchu v destinaci Český Krumlov. Tento cíl byl naplněn, a to jak výzkumem v analytické části práce, tak konkrétními výstupy v části syntetické a aplikační.

10. Summary

In the conclusion is necessary to summarize the general contribution of this work. The aims were defined on the basis of methodical rules, which fulfilled every research of this graduation thesis.

The literature survey appointed important definition of the destination management, which formed the professional background for analytical and syntetic part of his work. Clarify key concepts not only in management and marketing of tourism, but also the basis for cooperation and coordination activities.

Performed analysis approached the issue of destination management in Český Krumlov. The research was begun with analysis of the current state of tourism management in this town, which detected major imperfections in the coordination of the department of Tourism. Consequently, the analysis of management models from other destination in the Czech republic and also in foreign countries, was processed. Their research has brought important knowledge of the juridical and financial terms of tourism management. The analytical part was concluded by the research of bussiness enviroment in the Český Krumlov. It was important for understanding patterns of the relations between privat and public sphere in the town.

Knowledge identified from the analysis served as the main basis for generating proposals, which were introduced in the syntetic part of this work. Specific proposals were created in such a way, so they can be easy realized in the future. The proposal part was cutted off from primary intention to transform all the organization, due to recognized imperfection in coordination of the relationship with bussiness subjects in the town. As the default communications platform was chosen the type of professional meetings – JourFix, which should help to establish and extend relations between tourism association and Destination management ČK.

It was processed by main critical zones, during the coordination of intern imperfections. Proposals was segmentationed to categories of formal, financial and personal changes, which should help to better organization of in the Department of tourism.

As a formal proposal was suggested the change of the name of this organization. From original title „Destinační management Český Krumlov“ to the english mutation

„Destination management company Český Krumlov“ (DMC Český Krumlov). This term was chosen because of it's agreeable with the actual terminology.

Proposals in the zone of financing was summarized into agitation to increase basic knowledge what tourism brings to the town and its inhabitants too. Currently, the only way to increase support of tourism is the positive lobbying from tourism and not tourism subjects.

Proposal part was finished by personal changes, which should positively influence inner processes of this Department and improve the quality of work at Destination management ČK.

In the first case was arisen new position of PR & E-marketing manager, who should take over the activity in this two zones. This job place was primarily calculated as part-time, with the opportunity to extend the employment contract. The movement of those activities should improve the innovative abilities of current staff.

The second proposal was conceived as a promotion of one of current employee to the senior position. All other current activities which are involved in ordinary duties were cancelled. This solution should lead to better management skills. Considering that a change the workload of current head of Tourism Department was not fulfilled all basic activities of Destination management ČK. That is why was created a space for a new workplace, which should support the creative team of Českokrumlovský rozvojový fond s.r.o..

The purpose of this graduation thesis was appointed proposals for better organization tourism management in the destination of Český Krumlov. This aim was fulfilled by the research in analytical part and by the specific out-puts in the synthetical part of this thesis.

11. Přehled použité literatury

11.1. Použitá literatura

1. Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002.
2. Baumgartner, W.: *Landesverband für Tourismus in Oberösterreich*. Linz: J.K. UNI, 2002.
3. Donnelly, J. a kol.: *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997.
4. Fellegiová, E.: *Destinační management : příležitost i pro váš region*. České Budějovice: EF JU, 2008.
5. Foret, M.: *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2008.
6. Hesková, M. a kol.: *Cestovní ruch*. Praha: Fortuna, 2006.
7. Hesková, M.: *Analýza destinačních managementů v cestovním ruchu na příkladech České republiky a Rakouska*. Bratislava: Kartprint, 2004.
8. Horner, S., Swarbrooke, J.: *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada, 2003.
9. Királ'ová, A.: *Marketing destinace cestovního ruchu*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2003.
10. Királ'ová, A.: *Vytváření organizací cestovního ruchu v turistických regionech*. CzechTourism, 2005.
11. Kotler, P., Armstrong, G.: *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004.
12. Morrison, A.: *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Praha, Victoria Publishing, 1995.
13. Nenadál, J. a kol.: *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press, s.r.o., 2008.
14. Palatková, M.: *Marketingová strategie destinace CR*. Praha: Grada, 2006.
15. Roth P., Schrand A.: *Turistikmarketing*. München: Verlag Franz Vahlen, 2003.
16. Srb, J.: *Řízení turistické destinace a trvale udržitelný rozvoj cestovního ruchu*. Praha: DHV, CR s.r.o., 2003.
17. Truneček, J.: *Znalostní podnik ve znalostní společnosti..* Praha: Professional publishing, 2004.
18. Zelenka, J., Pásková, M.: *Výkladový slovník*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2002.

11.2. Internetové zdroje

1. Dostupný na <<http://www.ckrumlov.cz/>>
2. Dostupný na <http://www.olomouc.eu/> (2009-12-14)
3. Dostupný na <<http://www.mesto-kromeriz.cz>> (2009-12-14)
4. Dostupný na <<http://www.litomysl.cz/>> (2008-12-14)
5. Dostupný na <<http://www.telc.cz/>> (2009-12-14)
6. Dostupný na <<http://www.trebic.cz/>> (2009-12-14)
7. Dostupný na <<http://www.zdarns.cz/>> (2009-12-14)
8. Dostupný na <<http://www.enterpriseplc.cz/>> (2010-01-08)
9. Dostupný na <<http://www.icpisek.cz/docs/cz/dm.xml/>> (2010-01-08)
10. Dostupný na <<http://www.rras.cz/>> (2010-01-08)
11. Dostupný na <<http://www.regionhranicko.cz/>> (2010-01-08)
12. Dostupný na <<http://www.cesky-raj.info/>> (2010-01-24)
13. Dostupný na <<http://www.krkonose-smo.cz/>> (2010-01-24)
14. Dostupný na <<http://www.cesky-zapad.cz/>> (2010-01-24)
15. Dostupný na <<http://www.polabi.com/>> (2010-01-24)
16. Dostupný na <<http://www.atur.cz/>> (2010-01-28)
17. Dostupný na <<http://www.regensburg.de/>> (2010-02-12)
18. Dostupný na <<http://www.leipzig.de/>> (2010-02-12)
19. Dostupný na <<http://www.weinviertel.at/>> (2010-02-12)
20. Dostupný na <<http://b2b.wien.info/article.asp?IDArticle=1099/>> (2010-02-12)
21. Dostupný na <<http://www.linz.at/>> (2010-02-12)
22. Dostupný na <<http://www.jhk.cz/>> (2010-03-07)
23. Dostupný na <<http://www.sdruzenicrck.cz/>> (2010-03-07)
24. Dostupný na <<http://nb.vse.cz/kfil/win/atlas1/hypoteza.htm/>> (2010-04-12)

11.3. Ostatní zdroje

1. Bednářová, D.: *Management*. České Budějovice: ZF JU, 2002.
2. *Občanský zákoník*. Ostrava: Sagit, a.s., 2009.
3. *Obchodní zákoník*. Ostrava: Sagit, a.s., 2009.
4. *Zákon o obecně prospěšných společnostech*. 2005.