

Vysoká škola polytechnická Jihlava

Katedra cestovního ruchu

Destinační marketing a management – současný stav v České republice

Bakalářská práce

Veronika Sýkorová

Vedoucí práce: Doc. RNDr. Jiří Vaníček, CSc.

Stupeň odborné kvalifikace: Bakalář

Jihlava 2009

Abstrakt

Sýkorová Veronika: Destinační marketing a management (bakalářská práce). Vysoká škola polytechnická Jihlava. Katedra cestovního ruchu. Vedoucí práce Doc. RNDr. Jiří Vaníček, CSc. Stupeň odborné kvalifikace: Bakalář. Jihlava 2009. Stran 71

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu stavu destinačního managementu na vymezeném území České republiky. Cílem je vyhledání ustanovených organizací destinačního marketingu a managementu v tuzemsku, popsat do jaké míry naplňují teoretické poznatky. Součástí práce je popis destinačního managementu ve Švýcarsku. V závěru práce jsou uvedeny výsledky dotazníkové šetření mezi pracovníky destinačního managementu v České republice.

Klíčová slova: destinace, destinační marketing, destinační management, organizace destinačního managementu, kooperace, koordinace

The bachelor's thesis is focused on the analysis the present state of destination managemen in Czech republic. The goal is to find some set and functional destinational managements in the region of Czech republic, find out to what level they fulfill theoretical expectations about destinational marketing and management. The part of this work is description of destinational management in Switzerland. At the end of the thesis is a research in between the destinational specialists in the Czech republic which has been done through questionaries.

Key words: destination, destination marketing, destination management, destination management Company, cooperation, coordination

Poděkování

Děkuji všem, kteří mi svými cennými radami pomohly ke zkvalitnění této bakalářské práce. Zvláštní poděkování patří vedoucímu práce panu Doc. Jiřímu Vaníčkovi, CSc. za odborné vedení práce a za podporu a trpělivost při jejím vytváření. Děkuji také všem organizacím, které mi věnovali svůj čas a dovolily mi nahlédnout do interních informací.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vyřešila samostatně s použitím literatury, kterou uvádím v seznamu.

V Jihlavě dne 18. května 2009

OBSAH

1. ÚVOD	9
2. TEORETICKÁ ČÁST	10
2.1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ	10
2. 1. 1 Destinace cestovního ruchu.....	10
2. 1. 2 Destinační marketing	12
2. 1. 3 Destinační management	12
2. 1. 4 DMC (zkratka z angl. Destination Management Company)	13
2. 2 HISTORICKÝ VÝVOJ DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU	14
2. 3 SOUČASNÉ TEORETICKÉ PŘEDSTAVY	15
2. 3. 1 Organizace a řízení destinace	15
2. 3. 2 Organizace cestovního ruchu v České republice.....	17
2. 3. 3 Partnerství v destinaci	18
2. 3. 4 Metody řízení destinací	20
2.3.5 Marketingový mix turistické destinace	24
2. 3. 6 Marketingové řízení destinace	27
2. 3. 7 Marketingový výzkum destinace	29
2. 3. 8 Marketingové plánování.....	30
3. PRAKTICKÁ ČÁST	31
3. 1 ANALÝZA VYBRANÝCH ORGANIZACÍ DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU	32
3. 1. 1 Destinační management Šumava	32
3. 1. 2 Destinační management Zlatý pruh Polabí, o. p. s.	34
3. 1. 3 Destinační management Český Krumlov	35
3. 1. 4 Destinační management Mikroregionu Kahan	37
3. 1. 5 Destinační management Hranicko	38
3. 1. 6 Destinační management Pardubického kraje	40
3. 2 DESTINAČNÍ MANAGEMENT VE ŠVÝCARSKU	42
3. 3. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	46
3. 3. 1 Definování a cíl problému.....	46
3. 3. 2 Charakteristika souboru	46
3. 1. 3 Metoda sběru dat.....	47
3. 1. 4 Zpracování dat a výsledky	47
3. 1. 5 Prezentace výsledků.....	48
3. 1. 6 Shrnutí.....	61
4. ZÁVĚR	62
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	64
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK	67
PŘÍLOHY	69

1. Úvod

Sami toho zvládneme tak málo, ale když se spojíme, zvládneme cokoliv

Helen Keller

Cestovní ruch se stává nedílnou součástí života každého z nás. Lze říci, že za rozvojem turismu stojí především rozvoj technologií, globalizace a samozřejmě také růst disponibilního příjmu obyvatelstva. Zároveň má významný vliv na ekonomiku státu, neboť zasahuje do mnoha odvětví národního hospodářství.

Jak je známo, cílem každé destinace cestovního ruchu je rozvoj cestovního ruchu v dané oblasti, čímž se má na mysli přilákání co největšího počtu turistů. Konkurence v dnešní době je však ohromná a proto je zapotřebí zpracování co nejlepší marketingové koncepce cestovního ruchu, která bude brát v potaz jak uspokojení potřeb potencionálních návštěvníků, tak zisk. Je však nutné konstatovat, že i v dnešní době se mnoho destinací potýká s myšlenkou, že k tomu, aby se destinace stala vyhledávaným místem, stačí jí pouze propagace. K tomu je však zapotřebí zdlouhavého procesu, ve kterém klíčovou roli hraje kooperace všech zúčastněných subjektů a následná koordinace všech činností a to tak, aby tyto subjekty si byly navzájem partnery a nikoliv konkurenty. Tímto je nastíněna nutnost zakládání organizací, které se budou o tuto kooperaci a koordinaci všech zúčastněných subjektů v destinaci snažit neboli destinační managementy, protože jak je již nastíněno, pouze koordinace těchto subjektů může vést k efektivnosti. Téma destinačního managementu se čím dál tím více dostává do popředí zájmu ze strany soukromého i veřejného sektoru.

Tato práce je zaměřená, jak je již z názvu patrné, na zmapování současného stavu destinačního managementu v tuzemsku. První část této práce se soustředí na shrnutí teoretických poznatků o této problematice z dostupných zdrojů neboli na to, jak by to mělo vypadat. V experimentální části je analyzován současný stav některých již ustanovených organizací v této oblasti cestovního ruchu, a posouzení toho, do jaké míry naplňují teoretické poznatky uvedené na začátku práce. Součástí je i stručný popis destinačního managementu ve Švýcarsku. V poslední části je uvedeno vyhodnocení dotazníkového šetření mezi pracovníky organizací destinačního managementu v tuzemsku, na jehož základě je možno vypořádat, jak jsou tyto organizace navzájem odlišné.

2. Teoretická část

2.1 Vymezení základních pojmů

2. 1. 1 Destinace cestovního ruchu

Téma destinačního managementu a marketingu je v současném turismu velice frekventované a odráží skutečnost, že je předmětem značné pozornosti. V tuzemsku začala být věnována pozornost této problematice od druhé poloviny 90. let.

Pojem destinace jako objekt teoretického zkoumání však není nový. Již v roce 1969 S. Medlik při posuzování ekonomických dopadů turismu na území uvedl: „Ekonomický dopad cestovního ruchu může být zkoumán na jakoukoliv geografickou jednotku, ať je to země, distrikt, region, město nebo vesnice a této územní dostupnosti a vybavenosti, a dále uvádí: „Aby se mohli analyzovat příležitosti cestovního ruchu, turistická destinace musí organizaci cestovního ruchu, která stanovuje rámec pro jeho fungování, vyvíjí turistický produkt, podporuje a propaguješ na vhodných trzích cestovního ruchu.“ [15]

Dle výkladového slovníku cestovního ruchu jde v užším slova smyslu o cílovou oblast v daném regionu s typickou významnou nabídkou atraktivit a služeb cestovního ruchu. V širším slova smyslu je za destinaci považována země, regiony, lidská sídla a další oblasti, které jsou typické velkou koncentrací atraktivit CR, rozvinutými službami CR a další infrastrukturou, jejichž výsledkem je velká dlouhodobá koncentrace návštěvníků. [1, s. 59-60]

Dle světové organizace cestovního ruchu lze destinaci cestovního ruchu definovat jako místo s atraktivitami a s nimi spojenými zařízeními a službami cestovního ruchu, které si účastník cestovního ruchu nebo skupina vybírá pro svou návštěvu a které poskytovatelé přinášejí na trh.[19]

Destinaci je možné ztotožnit s určitou administrativně vymezenou územní jednotkou (obcí, krajem) účelově zaměřenou územní jednotkou (sdružení obcí, mikroregion), chráněným územím (národní park, chráněná krajinná oblast) nebo kulturně historicky vymezenou územní jednotkou (etnografické oblasti). Dále je možné destinaci nechat vymezit jejími primárními uživateli, přičemž v případě cestovního ruchu jde o destinační území percepčně vymezené návštěvníky. O různých možnostech vnímání a vymezování území českých destinací cestovního ruchu hovoří mimo jiné

skutečnost, že zpracování strategií rozvoje cestovního ruchu často nebývá iniciováno pouze centrálními orgány, ale také lokálními subjekty, a to zejména v těch lokalitách a regionech, které jsou všeobecně vnímány jako přirozené turistické celky, jako jsou např. Šumava, Krkonoše, Český ráj. Za relativně zavedené české destinace cestovního ruchu lze považovat dva typově odlišné regiony – administrativní celky a přirozené regiony cestovního ruchu. Kritéria pro vhodný typ a velikost územního celku musí vycházet z účelu vymezení destinace cestovního ruchu čili regionalizace cestovního ruchu. [2, s. 12]

Destinaci cestovního ruchu lze pokládat za jeden produkt, který je složen z mnoha dílčích produktů. Na druhé straně můžeme destinaci cestovního ruchu pokládat také za kolektivního výrobce. Na území určité destinace se setkává několik trhů, které mají často protichůdné zájmy. Jedná se o tyto trhy:

- Rezidentu pracujících
- Návštěvníků (turistů, příbuzných a přátel, vědců, obchodníků apod.)
- Podnikatelů a průmyslu
- Exportní trhy

K tomu aby bylo řízení destinace úspěšné, docílilo se maximálního zapojení propojení zájmu všech zúčastněných trhů a požadovaných ekonomických efektů, je nutné toto řízení založit na marketingových principech.[16]

Destinace cestovního ruchu je možné teologizovat na základě různých kritérií, v praxi se však obvykle používá vymezení typu destinace na základě nejtypičtější atraktivity primární či sekundární nabídky. [3, s. 16]

Existuje mnoho návrhů typologizace destinace. Za nejčastěji používanou se považuje typologizace dle E. Lawse:[4, s. 23-24]

- Hlavní města
- Rozvinutá tradiční centra cestovního ruchu
- Střediska cestovního ruchu
- Účelově vybudované resorty (např. Disneyland apod.)

2. 1. 2 Destinační marketing

Podstata marketingu destinace tkví v orientaci všech zainteresovaných subjektů na uspokojení potřeb a požadavků návštěvníků destinace za účelem dosažení zisku. Úspěch destinace na trhu cestovního ruchu závisí na schopnosti identifikovat vlastní nabídku – produkt, potenciální návštěvníky (kteří disponují volným časem, penězi a chtějí navštívit destinaci), cílový trh, ohrožení příležitosti na trhu a způsob, jak potenciální návštěvníky aktivizovat k návštěvě destinace. Jde především o nalezení odpovědí na tyto otázky:

- Kde jsme nyní?
- Kde bychom chtěli být?
- Jak se tam dostaneme?
- Jak zjistíme, že se tam dostaneme?
- Jak zjistíme, že jsme se tam dostali?[5, s. 60]

2. 1. 3 Destinační management

Dle výkladového slovníku cestovního ruchu definujeme destinační management jako soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v dané destinaci. Výsledkem takového procesu jsou udržitelné a konkurenceschopné produkty cestovního ruchu, společně sdílené logo, značka kvality, společný informačně-rezervační systém, tvorba cenové politiky, provádění výzkumu a sběru statistických dat z oblasti cestovního ruchu, iniciace partnerství soukromého a veřejného sektoru cestovního ruchu i podpora profesních spolků, sdružení a organizací. [1, s. 19]

2. 1. 4 Společnost destinačního managementu (DMC)

Společnost destinačního managementu (dále DMC) je organizace zaměřená na management destinace v oblasti vytváření a prosazení destinace a jejích produktů CR na trhu, realizuje zájmy destinačního managementu. DMC je zaměřena na vývoj a aktivní prodej hlavních produktů, koordinuje a řídí tvorbu produktů CR, cenovou politiku a aktivní prodej destinace. DMC je zpravidla podporována nebo vytvořena hlavními poskytovateli služeb v destinaci.[18]

Jak uvádí Petr Kratochvíl pro časopis COT: „Předpokladem úspěšného chodu DMC je systematická a dlouhotrvající spolupráce všech zainteresovaných subjektů, nezbytné podnikatelské myšlení i subjektů veřejného sektoru, znalost a respektování společných zájmů a stanovení společných cílů. Ze začátku je racionální jich zvolit co nejméně, ale skutečně je zrealizovat. To dle něj vede k základu vzájemné důvěry všech subjektů“ [17]

2. 2 Historický vývoj destinačního managementu

Vývoj destinačního managementu můžeme rozdělit do tří následujících období:

- 50. a 60. léta
- 70. a 80. Léta
- 90. léta až přelom století

V šedesátých letech vznikala první generace spolupráce na bázi jednoduchého sdružení poskytovatelů určité služby (např. ubytování.) Další krok ve vývoji zaznamenala sedmdesátá a osmdesátá léta, kdy v důsledku nárůstu poptávky v cestovním ruchu narůstal objem kapacit, ale i okruh problémů spojených s masovým turismem, a kdy vznikaly regionální turistické organizace sdružující jak soukromé, tak i veřejné subjekty, a tedy i finanční zdroje. Koncepce rozvoje destinací v sedmdesátých a osmdesátých letech byly sestavovány s cílem rozvoje turismu zejména po kvantitativní linii a obsahovaly analýzy vztahu k turismu k okolnímu prostředí, odstraňování hranic a prolínání turismu s ostatními odvětvími, stanovení středních a dlouhodobých cílů kvalitativních (cílová skupina, druh turismu) a kvantitativních (počet návštěvníků) společně s prostředky a opatřeními potřebnými k dosažení cílů. Díky definování těchto cílů měly dokumenty strategický charakter a byly z nich odvozovány další marketingové strategie. Strategie přelomu osmdesátých a devadesátých let byly mnohem více orientovány obchodně. Management destinace lze považovat za zatím nejvyspělejší generaci regionálního řízení a organizace turismu, a to zejména jako důsledek zvyšující se náročnosti klientů na straně jedné a sílícího konkurenčního mezinárodního tlaku na straně druhé. [6, s. 29]

Současným klíčovým principem řízení cestovního ruchu v destinacích je kooperace aktérů ze soukromého i veřejného sektoru. Jednotlivé subjekty v systému jednají na bázi partnerů, nikoliv konkurentů. Odborníci jsou si vědomi skutečnosti, že pokud nezačnou zúčastněné subjekty v cestovním ruchu spolupracovat, zahraniční konkurence získá předstih, který bude Česká republika obtížně dohánět. Oblasti, kde se umí kooperovat, dnes nabírají na obrátkách a začínají konkurovat místa, o kterých by se před pár lety nikdo nedomníval, že je možné v nich strávit příjemnou dovolenou. Navíc v rámci destinačního marketingu jsou zabezpečovány i takové úkoly, které nejsou v silách nebo zájmu jednotlivců – např. budování péče o značku.[20]

2. 3 Současné teoretické představy

2. 3. 1 Organizace a řízení destinace

2. 3. 1. 1 Organizace cestovního ruchu

Jedním z principů destinačního managementu je vzájemná spolupráce všech zainteresovaných subjektů. Aby však byla spolupráce co nejefektivnější, je potřeba takové instituce, která bude účinně koordinovat všechny činnosti těchto subjektů. Za tyto subjekty se považují jak zástupci privátního, tak i veřejného sektoru.

Za předpoklad správné koordinace lze považovat:

- Systematickou a kontinuální spolupráci všech zainteresovaných subjektů
- Podnikatelské myšlení zainteresovaných subjektů
- Vypracování a realizace koncepce rozvoje cestovního ruchu v destinaci
- Znalost společných zájmů
- Stanovení společných cílů
- Vytvoření organizačních předpokladů pro realizaci společných zájmů a dosažení společných cílů[1, s. 59-60]

Dle Kratochvíla organizace cestovního ruchu potřebuje na vykonávání své činnosti finanční prostředky. Vytváří je zatím především z členských příspěvků, z příspěvků od obcí či krajů a z grantů. K využití se dále nabízí výnosy z akcí, které budou sami organizovat. Zdrojem mohou být i místní poplatky (zákonem stanovené poplatky, například lázeňský poplatek, z prodeje alkoholických nápojů a tabákových výrobků, za povolení vjezdu motorového vozidla do vybraných obcí nebo jejich částí, za hrací automaty apod.) Samozřejmě přicházejí v úvahu strukturální fondy EU. Nejen pro tyto účely je racionální vytvořit regionální fond cestovního ruchu, který mimo jiné vytváří prostor pro dofinancování projektů s příspěvem strukturálních fondů či zajištění akumulace finančních zdrojů od příspěvkových organizací apod.[17]

Vzhledem k tomu, že v našich podmínkách stále ještě nemůžeme mluvit o destinačním marketingu a managementu na vysoké úrovni, snažíme se využívat modelu fungování destinačního managementu některé vyspělé evropské země.

Z územního hlediska rozlišujeme organizace mezinárodní, národní, regionální a organizace na místní úrovni organizační struktury cestovního ruchu.[2, s. 18]

Na mezinárodní úrovni jsou nejčastějším typem mezivládní organizace, zaměřující se na problematiku neekonomického charakteru. Za nejvýznamnější organizaci lze považovat Mezinárodní organizaci cestovního ruchu (UNWTO). Hlavním posláním této organizace je propagace a podpora rozvoje mezinárodního cestovního ruchu s cílem napomáhat hospodářskému rozvoji všech členských zemí. Další významnou organizací této úrovně je Světová rada cestování a cestovního ruchu (WTTC). Tato organizace hájí zájmy všech členů, kterými jsou leadeři světových společností v oblasti cestovního ruchu. Tato organizace je ojedinělá v tom, že jako jedna z mála podporuje soukromý sektor. [2, s. 18-19]

Hlavním článkem na národní úrovni je tzv. národní správa cestovního ruchu (National Tourism Administration – NTA), která zajišťuje, aby nedocházelo k rozporu politiky a skutečných kroků souvisejících s cestovním ruchem. Pod označením NTA skrývají ministerstva nebo oddělení, která vykonávají národní politiky cestovního ruchu a naplňují stanovené cíle na národní úrovni. Jedná se o exekutivní orgán, jehož interní struktura a role se liší stát od státu. [2, s. 18-19]

Na regionální úrovni působí především kraje, obce a města. Na této úrovni se v rámci cestovního ruchu řeší především rozvoj cestovního ruchu.

Ustanovení krajů představuje významný impuls pro řízení a organizaci cestovního ruchu na regionální úrovni. Řada přirozených turistických regionů je však krajskými hranicemi rozdělena. Do kompetencí krajů podle aktuálních právních norem z hlediska cestovního ruchu patří schvalování koncepce rozvoje cestovního ruchu na území kraje, zajišťování realizace a kontrola jejich plnění. Kraje vytvořily také nástroje na podporu cestovního ruchu v regionech většinou ve formě grantů a dotačních titulů financovaných z rozpočtu kraje nebo účelových fondů. Takovéto programy jsou zaměřeny například na podporu budování turistické infrastruktury, kulturních aktivit, vydávání propagačních materiálů, podpora sítě turistických informačních center apod. [7, s. 52]

Obce a města jsou zatím hlavními subjekty rozvoje turismu v regionech. Svoji aktivitu realizují prostřednictvím rozvoje a budováním turistické infrastruktury, provozování turistických informačních center, turistického značení atd. Rozhodující část veřejných investic do rozvoje cestovního ruchu v turistickém regionu pochází z rozpočtu obcí, dále z různých dotačních a grantových titulů. [7, s. 52]

2. 3. 2 Organizace cestovního ruchu v České republice

K nejvýznamnějším institucím cestovního ruchu v České republice patří:

- Ministerstvo pro místní rozvoj
- Česká centrála cestovního ruchu
- Krajské úřady
- Obecní a městské úřady

2. 3.2 1 Ministerstvo pro místní rozvoj

Je nezastupitelným metodickým a koordinačním místem pro všechny subjekty působící v oblasti cestovního ruchu. Nezbytným nástrojem pro práci ministerstva pro místní rozvoj v oblasti cestovního ruchu je Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2007-2013, která představuje střednědobý strategický dokument a vychází především z rozvojových možností cestovního ruchu v České republice. Mezi hlavní činnosti patří:

- Návrhy příslušných právních norem
- Tvorba a realizace programů zaměřených na rozvoj cestovního ruchu
- Koordinace činností ostatních orgánů působících v cestovním ruchu
- Rozdělování finančních prostředků pro rozvoj cestovního ruchu
- Sledování a analýza statistických údajů o cestovním ruchu[21]

2. 3. 2. 2 Česká centrála cestovního ruchu (ČCCR)

Příspěvková organizace Česká centrála cestovního ruchu (ČCCR) byla zřízena v roce 1993 za účelem propagace země jako atraktivní turistické destinace na zahraničním i domácím trhu. Významnými partnery agentury při této propagaci jsou domácí turistické regiony, města a obce i podnikatelské subjekty. Organizace spadá pod Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Od 1. srpna 2003 její oficiální název zní Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism. Mezi hlavní činnosti patří:

- účast na propagačních akcích ČR (veletrhy, workshopy, výstavy)
- poskytování informací o ČR u nás i v zahraničí
- organizace pobytů novinářů v ČR s cílem přiblížit atraktivitu ČR pro nejširší okruh osob v zahraničí

- podporuje ucelené projekty poznávání ČR (Cesta po hradech apod.)
- zajišťuje regionální prezentace – cesty skupin novinářů a pracovníků CK do regionů ČR
- vydává řadu propagačních materiálů o ČR[22]

2. 3. 2. 3 Krajské úřady

Krajské úřady mají samostatná oddělení cestovního ruchu, která jsou součástí odborů pro regionální rozvoj, kulturu, památkovou péči či marketing. Ke kompetencím krajů patří zajišťování a zpracovávání koncepce pro rozvoj CR na území kraje a spolupráce na propagaci cestovního ruchu dané oblasti. V současné době kraje využívají grantů a dotací na financování infrastruktury, kulturních akcí apod. Mezi hlavní činnosti patří:

- prezentace kraje na veletrzích
- poradenská činnost pro orgány cestovního ruchu
- zpracování koncepce rozvoje cestovního ruchu v kraji
- spolupráce s Českou centrálou cestovního ruchu[23]

2. 3. 2. 4 Městské a obecní úřady

Města a obce hrají nezastupitelnou roli na regionální úrovni, jejichž hlavní náplní činnosti v oblasti cestovního ruchu je provozování turistických informačních center, budování infrastruktury apod.

2. 3. 3 Partnerství v destinaci

Jednou z nejdůležitějších součástí v rámci destinačního managementu je partnerství všech zainteresovaných subjektů jak z oblasti soukromého, tak i z veřejného sektoru. Jak uvádí Vystoupil, cestovní ruch je součástí určitého systému, který se skládá z charakteristických prvků, jež jsou navzájem propojeny jistými vazbami. Na základě teorie systému, tak můžeme konstruovat model cestovního ruchu, který popisuje vnitřní prostředí, tj. systém cestovního ruchu a jeho vazby mezi jednotlivými podsystémy a jejich prvky, a vnější prostředí, resp. nadřazený systém, který se skládá z různých tematických systémů. Podstatnou částí systému je vnitřní systém, jenž představuje samotný systém cestovního ruchu. Součástí tohoto systému jsou pak dva podsystémy, a

to podsystém subjekt cestovního ruchu (návštěvníci, turisté) a podsystém objekt cestovního ruchu, tzv. institucionální podsystém.“ [7, s. 19] Do institucionálního podsystému mezi potenciální partnery lze zařadit: [2, s. 13]

- organizace CR, mezi které patří veřejný sektor
- zájmová sdružení a asociace
- podniky cestovního ruchu (hotely, cestovní kanceláře)

2.3.3.1 Aktéři cestovního ruchu

2.3.3.1.1 Soukromý sektor

K soukromému sektoru se řadí podnikatelské subjekty, které zajišťují základní služby cestovního ruchu:

- cestovní kanceláře, cestovní agentury
- dopravci, přepravci
- provozovatelé ubytovacích zařízení
- provozovatelé stravovacích zařízení
- provozovatelé ostatních služeb cestovního ruchu

2.3.3.1.2 Veřejný sektor

V řízení určitých sektorů atraktivit výslovně převládají státní orgány. Jde například o muzea, historické památky, galerie, divadla. Marketing atraktivit je neobvyklý v tom, že jeho cílem není zisk, ale spíše rovnováha nákladů a výnosů. Orgány veřejného sektoru lze rozdělit do dvou skupin a to na ústřední vládní orgány a jejich agentury a na regionální a místní orgány. Veřejný sektor je nejčastějším iniciátorem spolupráce v oblasti cestovního ruchu.[6, s. 274]

2.3.3.1.3 Zájmová sdružení

Jak je již z názvu patrné, zájmová sdružení mají jako hlavní náplň své činnosti hájení zájmů všech členů daného sdružení. Mezi nejvýznamnější zájmová sdružení v tuzemsku patří:

- Asociace turistických informačních center (A.T.I.C)
- Asociace českých cestovních kanceláří a agentur (AČCKA)

- Asociace cestovních kanceláří České republiky (ACK ČR)

2. 3. 3. 2 Význam partnerství

Jako klíčový nástroj řízení cestovního ruchu v destinacích lze principiálně doporučit fungující partnerství soukromého, veřejnoprávního a neziskového sektoru s občany regionu. V destinaci je spolupráce všech zainteresovaných právnických a fyzických osob s veřejnou správou velmi důležitá. Ta představuje v obci nebo regionu celou komunitu a její podstatou je hledání a řešení společných problémů a dosažení společných cílů. Partnerství sdružuje a znásobuje energii a vkládané prostředky zúčastněných subjektů (místních obyvatel, správy, podnikatelů, neziskových organizací atd.), na něm je závislá kvalita výsledného produktu. Z ohledu návštěvníků a turistů jsou služby cestovního ruchu komplementárními a vzájemně se podmiňujícími. Pokud v tomto procesu některá služba funguje špatně anebo dokonce vůbec, má to negativní dopady na další provozovatele služeb cestovního ruchu a v konečném důsledku to komplikuje rozvoj cestovního ruchu v celé destinaci.[11, s. 56]

2. 3. 4 Metody řízení destinací

Mezi základní faktory řízení destinace cestovního ruchu patří:

- Systémy klíčových obchodů
- Sítě pro využití trhu
- Řízení kvality
- Politika obchodních značek
- Řízení výchovy a vzdělávání
- Společnost pro řízení destinací

2. 3. 4. 1 Systémy klíčových obchodů

Cíleně organizované balíky nabídek souborů služeb pro hlavní formy dovolené, které destinace nabízí. Od tradičního vypracování nabídky produktu se liší tím, že jsou realizovány sdružením partnerů, kde jednotliví členové se zavážou k realizaci a dodržování společně sjednaných standardů kvality nabízených služeb a cen.

Klíčové obchody mají zpravidla vlastní trhy, definované skupiny hostů a vlastní konkurenty, vlastní marketingové strategie.

Z hlediska uplatnění na trhu musí destinační management působit jako incomingový operátor – spojovací článek mezi poskytovateli služeb pro nabídkové balíky a mezi partnery zajišťujícími uplatnění na trhu. Destinační management je zodpovědný za:

- Provádění a udržování obchodů
- za péči o partnery působící v místě a za management stížností,
- za evidenci a informace
- za značný podíl poskytovatelů služeb na marketingu
- za optimalizaci těchto balíků. [2, s. 23]

2.3.4.2 Sítě pro využití trhu

Sestávají z fungujícího partnerství a vztahů mezi pružnými a z hlediska prodeje kompetentními společnostmi pro destinační management, jejich sdruženími poskytovatelů služeb a různých partnerů pro uplatnění na trhu. Přes tyto sítě probíhá prodej, jsou zde zajišťovány informace a vztahy, které destinaci poskytují nezbytné podklady o aktuálním a budoucím vývoji trhu. Tyto informace umožní, aby destinace byly včas připraveny na změny na trhu a mohly na ně včas reagovat. [24]

2.3.4.3 Řízení kvality

Jak uvádí Palatková: „Pojem kvalita představuje to, co si klient přeje, plus to, co může destinace klientovi nabídnout v rámci diferencování a profilace svého produktu ve srovnání s konkurenty“ [6, s. 65],

Kvalita služeb destinace je záležitostí všech článků řetězce nabídky a měla by být garantována společností destinačního managementu a nejsilnějšími partnery v destinaci. Kvalitu lze v praxi zajistit a udržet:

- přímým kontaktem s klientem a identifikací kvality z jeho strany
- implementací kvality shora a s konceptem kvality se musí ztotožnit všichni zúčastnění
- regionálním monitorem kvality
- neustálé zdokonalování systému hodnocení kvality, kontroly a řízení [13, s. 24]

2. 3. 4. 4 Politika značek

Obchodní značku lze v současnosti považovat za jedno z největších bohatství firmy. Jako vhodná se jeví definice dle Kellera: „Značka je produkt, ale takový, který připojuje další dimenzi diferencující ho určitým způsobem od ostatních produktů určených k uspokojování téže potřeby. Tyto diference mohou být racionální a hmatatelné, vztahující se k produktovému provedení značky, nebo symbolické, emocionální nebo nehmatatelné, vztahující se k tomu, co značka reprezentuje. Značky samy jsou hodnotnými nehmatatelnými aktivy, s nimiž je potřeba nakládat opatrně.“ [6, s. 112]

V České republice se za značku považuje především název dané destinace, např. Písek či Český Krumlov.

Jak uvádí paní Palatková: „Politika značky představuje samostatný speciální úkol marketingu, který zajišťuje významným způsobem podporu a zvýšení prodeje a prosazení produktu na trhu.“ [6, s. 63]

2. 3. 4. 5 Společnost pro řízení destinací

Funkci organizace a řízení plní společnost destinačního managementu, která je financována a podporována nejsilnějšími a nejvýznamnějšími partnery v destinaci. Hlavní role spočívá v tom, že spojuje relativně samostatné poskytovatele služeb do jednoho celku, který vystupuje jednotně a je orientován na prodej klíčových produktů destinace. Cílem tohoto celku je koordinace, 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. [6, str. 70]

Mezi hlavní činnosti by mělo patřit: [17]

- vytváření vize a formulování strategií rozvoje cestovního ruchu v regionu
- podílení se na posilování image regionu, jeho prezentaci a propagaci
- podporovat a zabezpečovat vzdělávání v oblasti cestovního ruchu
- sledovat rozvoj cestovního ruchu a jeho dopad na region
- koordinovat spolupráci subjektů cestovního ruchu
- reprezentovat zájmy regionu na národní úrovni a zájmy cestovního ruchu v regionu
- iniciovat rozvoj infrastruktury cestovního ruchu
- koordinovat činnost turistických informačních center

- vytvářet, spravovat a naplňovat regionální fond cestovního ruchu
- shromažďovat informace o turistickém potenciálu regionu

2. 3. 4. 6 Řízení výchovy a vzdělávání

Schopnost měnit se je důsledkem schopnosti učit se. Destinace, které se lépe přizpůsobují změnám vnějšího prostředí, využívají většinou systému řízení znalostí (koncepte učící se organizace). Trend rostoucího významu znalostí je jednoznačný zejména díky rostoucím požadavkům, zkušenostem, vzdělání klientů, rostoucím požadavkům klientů, ale i jako důsledek rozvoje informačních technologií a cenové konkurenci. Destinace může být úspěšná na mezinárodním trhu cestovního ruchu, pokud spojí mezinárodní know-how se zkušenostmi a znalostmi vzniklými v destinaci.[8, s. 18]

2.3.5 Marketingový mix turistické destinace

Hovoříme-li o cestovním ruchu, používají se kromě tradičních 4P marketingového mixu (product, place, price, promotion) ještě další 4P (people, packing, programming, partnership), v některých publikacích se uvádí pouze dvě přídatná P – people, partnership).

2.3.5.1 Produkt (Product)

Existuje několik definic produktu, z nichž lze vybrat tyto dvě nejzákladnější: definice dle Kotlera: „Produktem je cokoliv, co je možné nabízet na trhu k pozornosti, na získání, používání nebo na spotřebu a co může uspokojit potřebu nebo požadavek.“ [12, s. 221]

Jak udává Királová, je možno souhlasit s Medlikem a V. T. C. Middletonem, že produktem se rozumí kombinace všech služeb, které host „konzumuje“ od té doby, kdy opustí domov až do doby návratu domů. [3, s. 86]

Produkt destinace je tvořen těžkými a měkkými faktory, kdy těžkými faktory se rozumí ubytování, gastronomie, doprava, zařízení volného času a lehkými faktory se rozumí přátelskost, pohostinnost, nálada, zábava aj. [16]

Jak uvádí Palatková, produkt cestovního ruchu se odvíjí od přirozených kulturně-historických a přírodních předpokladů. [6, s. 136]

2.3.5.2 Cena (Price)

Dá se říci, že cenu ovlivňuje mnoho faktorů, jako je např. charakter produktu, image produktu, kvalita produktu, náklady apod.

Morrison uvádí, že cena plní obecně čtyři role:[5, s. 465]

- roli měřítka nákladů a objemu produkce
- roli informační
- roli obchodní
- roli významného obchodního nástroje

V rámci destinace by měla cena být součástí marketingové strategie všech zainteresovaných subjektů.

2. 3. 5. 3 Distribuce (Place)

Při prodeji destinace si můžeme vybrat mezi přímou a nepřímou cestou prodeje. Přímým prodejem se rozumí distribuce od dodavatele přímo k zákazníkovi bez jakýchkoliv zprostředkovatelů a nepřímým prodejem se rozumí prodej s pomocí zprostředkovatelů služeb, kterými jsou v oblasti cestovního ruchu cestovní agentury, které poskytují jejich služby zpravidla za provizi.

2. 3. 5. 4 Propagace (Promotion)

Propagace patří k nejdůležitějším složkám marketingového mixu. Úlohou propagace vzbudit zájem o danou službu či produkt. Existuje mnoho propagačních technik využívaných v cestovním ruchu, z nichž nejvýznamnější jsou:

- Reklama
- Osobní prodej a podpora prodeje
- Direct mail
- Reklama v místě prodeje
- PR
- Výstavy a veletrhy
- Internetové stránky

2. 3. 5. 5 Lidé (People)

Dá se říci, že lidé hrají v oblasti cestovního ruchu jednu z klíčových rolí. Vystupují na obou stranách celého procesu. To znamená, že lidmi nejsou jen poskytovatelé služeb, ale také hosté a místní obyvatelstvo. V rámci cestovního ruchu je velice důležité se na tyto lidi zaměřit, neboť jsou nedílnou součástí poskytovaných služeb, obzvláště jejich kvalifikace, výběr a motivace.[16]

2. 3. 5. 6 Balíčky služeb (Packaging)

Produktové balíčky jsou všeobecně u návštěvníků velmi oblíbené, protože je jasné, že ve finálním součtu šetří peníze a samozřejmě i čas, jelikož se návštěvník nemusí v průběhu návštěvy o nic starat.

Tvorba produktu dle Királové vychází z výsledku analýzy možností destinace, potřeby a požadavků segmentů trhu a finanční náročnosti zavedení nového produktu/produktové řady na trh. V této souvislosti sdružení cestovního ruchu posuzuje ekonomickou náročnost, sociální kompatibilitu, fyzickou atraktivnost, komplementaritu a prodejnost nového produktu/produktové řady v rámci produktového mixu. [3, s. 100]

2. 3. 5. 7 Spolupráce (Partnership)

Jak již bylo několikrát uvedeno, spolupráce všech subjektů v destinaci je nezbytnou součástí marketingové strategie destinace. (blíže viz 2.3.3)

2. 3. 5. 8 Programování (Programming)

Programováním se rozumí určité rozšíření 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. [6, s. 134]

2. 3. 6 Marketingové řízení destinace

Kotler uvádí, že podstatou marketingového řízení je proces plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojí cíle jednotlivce i organizací. [9, s. 11]

Vzhledem k tomu, že se jedná o velice náročný proces, může trvat několik let. Lze říci, že za úspěchem stojí propojení veřejné a privátní sféry.

Ze zkušeností lze říci, že destinace by se měla řídit podobně, jako firma tzn., že musí být řízena jako finanční investice, měla by být schopna vyhodnotit ziskový potenciál u každého produktu a měla by prosazovat strategie pro jednotlivé trhy a produkty. Marketing destinace stojí podle **Seatona a Bennetta** na pěti stavebních prvcích: [6, s. 23-24]

1. filozofie orientace na zákazníka
2. analytické postupy a koncepty nutné k rozvíjení filozofie
3. techniky sběru dat
4. plánovací funkce a okruh strategických rozhodnutí
5. organizační struktura nutná pro uskutečnění plánu

Organizace marketingového řízení destinace zodpovídá za zpracování strategického plánu, který bývá rozdělen do plánů pro jednotlivé produkty či trhy. Destinace by měla mít v návaznosti na strategické plánování stanoven následující okruh činností:

1. určení poslání destinace
2. identifikace strategických obchodních jednotek a nových příležitostí
3. analyzování a vyhodnocování strategických obchodních jednotek
4. formulace cílů destinace
5. formulace strategie destinace
6. plánování marketingových programů (marketingový mix)
7. realizace strategie destinace
8. organizování, provádění a kontrola marketingových aktivit[29]

2. 3. 6. 1 Cíl řízení destinace

Dle Vaníčka by cílem řízení destinace mělo být uspokojování potřeby klientů/návštěvníku při současném uspokojování potřeb destinace. Řízení destinace se tedy neobjede bez poznávání požadavků trhu a provádění tržně orientovaného strategického plánování v reakci na tyto požadavky.[2, s. 16]

Jak uvádí vedoucí oddělení rozvoje města Český Krumlov Bc. Monika Petřů: „Strategické plánování je systematické řízení jakékoliv organizace (např. instituce, podniku nebo města) zaměřené na to, aby tato organizace dlouhodobě naplňovala svůj hlavní účel či smysl. Tedy například aby instituce plnila to, kvůli čemu byla zřízena, aby podnik dosahoval maximálního zisku nebo aby se lidem ve městě dobře žilo. Tohoto cíle dosahuje organizace tím, že mobilizuje a co nejefektivněji využívá všechny vlastní zdroje a včas a správně reaguje na změny v okolním prostředí.“[25]

Z výše uvedených informací tedy vyplývá, že je nezbytné, aby management myslel stále na budoucnost, aby se snažil o co nejlepší koordinaci, aby si jednoznačně vytyčil cíle a politiku pro jejich dosažení a myslel na to, že mohou přijít neočekávané výkyvy a destinace by na tyto výkyvy měla být připravena.

2. 3. 7 Marketingový výzkum destinace

Marketingový výzkum je velmi důležitou součástí aktivit subjektů v oblasti cestovního ruchu. Především poskytuje mnoho užitečných informací, na jejichž základě můžou tyto subjekty podniknout kroky, které povedou ke zlepšení jejich současné situace.

Marketingový výzkum destinace prospívá ve třech směrech: [2, s. 11]

- pomáhá marketingové agentuře pracovat efektivně
- pomáhá podnikům lépe propracovat marketing z hlediska produktu, ceny, místa a propagace
- může pomoci přesvědčit podnikatele, aby investovali do nových projektů v dané destinaci

2. 3. 7. 1 Etapy výzkumného procesu [10, s. 16]

1. Definování problému a stanovení cílů
2. Orientační analýza situace
3. Sestavení plánu výzkumu
4. Sběr dat
5. Analýza dat, zpracování informací
6. Interpretace výsledků.

Na počátku každého marketingového výzkumu se musí jasně, definovat, čeho chceme dosáhnout a proč chceme výzkum dělat a zamýšlení se nad očekávanými výsledky.

V rámci orientační analýzy situace se zaměřujeme na zjištění, jaké informace potřebujeme zjistit a jaké dostupné informace můžeme využít, tzn., jak můžeme využít sekundární zdroje.

K dalším důležitým krokům patří sestavení plánu výzkumu, kde je nutné stanovit především časový harmonogram, metody, techniky a velikost zkoumaného vzorku. Sestavení časového plánu je velice důležitým krokem, jelikož dobře sestavený plán může ušetřit mnoho financí.

Základní etapou marketingového výzkumu je sběr dat. Data lze sbírat dvěma způsoby – primární nebo sekundární, kdy za primární se považují informace získané

vlastní činností a sekundární informace jsou takové, které jsou již známy např. ze statistik či jiných šetření.

V další fázi dochází ke zpracování nashromážděných informací, zpravidla pomocí odborných počítačových programů.

Posledním krokem dochází k vyhotovení závěrečné zprávy, kde je uveden celý postup výzkumu, především průběh, použité metody a prezentace výsledků, většinou pomocí grafů a tabulek.

2. 3. 8 Marketingové plánování

Marketingové plánování by se mělo stát součástí každé organizace destinačního managementu. Existuje několik definicí pro marketingové plánování, z nichž nejpoužívanější je definice dle Morrisona: „Marketingový plán je písemnou formou zpracovaný plán, který organizace využívá jako průvodce pro své marketingové činnosti na období jednoho roku nebo na kratší období. Je poměrně detailní a specifikovaný a pomáhá společnosti koordinovat mnohé postupy a lidi, kteří hrají významné role v marketingu.“ [5, s. 215]

Plány je možno zpracovávat dle potřeby na různá období a pro různé oblasti. Každý plán by se měl skládat z několika částí. Jak uvádí Kotler, mělo by jít o následujících 5 částí: [12, s. 188]

- Situační analýza (současné trendy, SWOT analýza, přehled hlavních problémů, přehled hlavních předpokladů)
- Vytyčení záměrů a cílů
- Volba strategie (definice cílového trhu, formulace stěžejní prezentace destinace, cenové umístění destinace, distribuční strategie destinace, rozhodnutí o komunikační strategii)
- Plán konkrétních marketingových opatření
- Systém kontrolních nástrojů

Na základě těchto částí je plán chápán jako kontrolní a řídicí dokument a zahrnuje veškeré činnosti včetně rozpočtu a měl by být platný pro všechny zainteresované subjekty.

3. Praktická část

V praktické části bakalářské práce se zaměřuji na analýzu šesti vybraných organizací destinačního managementu v tuzemsku. Nejprve z dostupných zdrojů, převážně z internetových stránek, zjistím obecné informace (zřizovatel, sídlo) a dále se zaměřím na financování, spolupráci se zainteresovanými subjekty, hlavní činnost a strategické plánování a porovnám, do jaké míry naplňují teoretické představy o fungování destinačního managementu, které uvádím v první části bakalářské práce. Organizace jsem vybrala záměrně tak, aby i při malém počtu byla zastoupena co možná největší oblast České republiky a aby byla zastoupena destinace jako určitá administrativně vymezená územní jednotka, účelově zaměřená územní jednotka a chráněné území. Jmenovitě se jedná o destinační managementy: Šumava, Zlatý pruh Polabí, Český Krumlov, Mikroregion Hranicko, Pardubický kraj a Mikroregion Kahan.

Následně se pokusím pomocí dostupných zdrojů přiblížit fungování destinačního managementu ve Švýcarsku, jakožto jednu ze zemí s nejlepším destinačním managementem v Evropě.

V poslední části se zaměřím na vyhodnocení dotazníkového šetření mezi pracovníky vybraných organizací destinačního managementu v tuzemsku. Celkem bylo dotazováno 13 pracovníků těchto organizací. S pomocí údajů získaných z vyplněných dotazníků budu v této části pomocí grafů a tabulek prezentovat výsledky tohoto průzkumu, které nám ukážou, jak jsou od sebe organizace vzájemně odlišné. V dotazníku jsem záměrně volila převážně otevřené otázky, tak aby měli respondenti možnost co nejlépe a nejvýstižněji se k dané problematice vyjádřit.

Na závěr krátce toto dotazníkové šetření zhodnotím.

3. 1 Analýza vybraných organizací destinačního managementu

3. 1. 1 Destinační management Šumava

Destinační management Šumava vznikl v roce 2005. Zřizovatelem je Regionální rozvojová agentura Šumava, o. p. s. Sídlem organizace je město Stachy.

Provozní náklady jsou hrazeny převážně z vlastní projektové činnosti nebo z poskytování služeb, z grantů a příspěvků. Aktivita jako je účast na veletrzích jsou financovány z grantů a z Fondu pro propagaci Šumavy. Tento fond tvoří převážně příspěvky od měst a obcí na Šumavě, Euroregionu Šumava, Jihočeského a Plzeňského kraje a PRA Šumava.

Destinační management Šumava spolupracuje se státní správou, místní správou a neziskovým sektorem, velkým nedostatkem je však spolupráce se soukromou sférou. Tento nedostatek vedl ke zřízení „sdružení podnikatelů“. Toto sdružení však bylo pro nízkou aktivitu zrušeno. Hlavní spolupráce probíhá s organizacemi: Regionální sdružení Šumava, Euroregion Šumava, Euroregion Šumava Jihozápad, Jihočeský kraj, Plzeňský kraj, Správa NP a CHKO Šumava, CzechTourism, Jihočeský centrála cestovního ruchu. Hlavní činností je:

- Společná propagace regionu – účast na veletrzích, vydávání tiskových a propagačních materiálů, prezentační akce, poznávací cesty
- PR – tiskové zprávy, spolupráce s tiskem a médií, vydávání článků
- Koordinace údržby lyžařských běžeckých stop, „Bílá stopa“
- Působení v oblasti tvorby certifikátů – koordinace projektu Značení místních produktů: „Šumava – originální produkt“
- Tvorba regionálních turistických produktů
- Pořádání workshopů, seminářů, exkurzí, setkání a vzdělávacích kurzů
- Spolupráce na projektu „Šetrný turismus – šance pro biosférickou rezervaci Šumava“
- Informační servis a tvorba databází – sběr dat, monitoring nabídky v cestovním ruchu a pravidelná aktualizace oficiálního internetového portálu turistického regionu Šumava
- Poradenská činnost pro partnery, průzkumy trhu, vedení statistik, dokumentací
- Tvorba koncepčních materiálů (Rozvojový koncept cestovního ruchu na Šumavě)

V roce 2007 se Šumava zapojila do projektu Světového fondu ochrany životního prostředí Šetrný turismus. Projekt je určen pro biosférické rezervace. Kromě grantu ve výši 170 000 EUR (cca. 5 mil. Kč) z programu GEF a 85 000 EUR (cca. 2,5 mil. Kč) jako příspěvek české strany se od projektu očekává provázání Česko-bavorsko-rakouského systému turistických tras, zvýšení zájmu o turistiku na koních, rozvoj návštěvnických center a tradičních řemesel apod. [26]

3.1.1.1. Shrnutí, připomínky, návrhy

V případě destinačního managementu Šumava jde o destinaci ztotožněnou s chráněným územím.

Největším nedostatkem organizace destinačního managementu je dle mého názoru zjištěná nedostatečná spolupráce s podnikatelskými subjekty. Jak již bylo zmíněno výše, snaha ze strany organizace byla vyvinuta, bohužel ze strany podnikatelů šlo o velmi nízkou aktivitu.

Za velké plus naopak považuji spolupráci s veřejným sektorem a především tvorbu produktových balíčků. Pochvalu si zasluhuje také zavedení regionální certifikace, která má za úkol zlepšení kvality poskytovaných služeb.

Organizace by se také měla snažit o zlepšení financování plynoucích z národních zdrojů. Současné příjmy plynou především z vlastní projektové činnosti, a jak je známo, tyto zdroje nejsou většinou známy dopředu a jsou dosti nejisté.

Za další komplikací v rozvoji lze považovat i polohu tohoto regionu, jelikož se Šumava rozprostírá na území dvou krajů. V tomto směru bych doporučila snahu o lepší spolupráci těchto dvou krajů, především na sestavení jasné koncepce, společnou propagaci regionu apod.

Nicméně musím konstatovat, že Regionální rozvojová agentura Šumava, o.p.s splňuje primární poslání organizací destinačního managementu a podniká kroky, které vedou ke zlepšení kvality a co největšího rozšíření nabídky služeb.

3. 1. 2 Destinační management Zlatý pruh Polabí, o. p. s.

Destinační management Polabí vznikl v roce 2004 a má působnost pro turistickou oblast Střední Čechy – Polabí. Zřizovatelem je 8 podnikatelů v cestovním ruchu v dané oblasti. Sídlem organizace je zámek Loučeň.

Financování probíhá převážně z vlastních zdrojů, tj. z výtěžku z vlastní činnosti, jako je práce pro CzechTourism nebo monitoring. Vydávání tiskovin je financováno společně s partnery. Finance jsou hlavním problémem, jelikož organizace nevyužívá žádných fondů, grantů.

Destinační management Zlatý pruh Polabí, o. p. s. v současnosti spolupracuje s více než šedesáti partnery na bázi partnerských smluv. Jde o podnikatele v cestovním ruchu, obce, města, mikroregiony, zájmová sdružení, muzea, galerie, školy. Velmi dobrá je spolupráce s CzechTourism. Organizace dále spolupracuje s podobnými organizacemi, jmenovitě jsou to: Posázaví, o. p. s., Rakovnicko, o. p. s., Český ráj, Kutná Hora.

Hlavními nástroji činnosti jsou:

- Propagace regionu
- Monitoring trhu
- Koordinace subjektů CR v oblasti
- Podpora tvorby produktů

V rámci strategického plánování je sestaven akční plán, který vychází ze strategie rozvoje cestovního ruchu v turistickém regionu Střední Čechy-Severovýchod - Polabí a z navrhovaných principů činnosti a strategie destinačního managementu.

3.1.2.1. Shrnutí, připomínky, návrhy

V tomto případě jde zatím o první fázi sestavení organizace cestovního ruchu, za což je považováno sdružení právnických osob. V rámci destinace jde o účelově zaměřenou územní jednotku.

Jako hlavní nedostatek destinačního managementu Zlatý pruh Polabí, o.p.s. považují oblast financování. Bohužel to komplikuje celou situaci kolem této organizace, jelikož jak je známo, bez peněz to v dnešní době nejde. Jedním z důvodů může být absence profesionála v oblasti destinačního managementu, který by se snažil

o zpracování projektů a tím by mohlo dojít na získání grantů a následnému zlepšení finanční situace.

Z těchto důvodů je činnost organizace velmi omezená a soustřeďuje se pouze na některé části marketingového mixu destinace, především na propagaci. I přesto všechno však musím vyzdvihnout snahu všech zúčastněných subjektů o co nejlepší zdokonalování a rozšiřování všech aktivit.

3. 1. 3 Destinační management Český Krumlov

Destinační management Český Krumlov vznikl v roce 2001. Zřizovatelem je Českokrumlovský rozvojový fond, spol. s r. o. (dále ČKRF), což je dceřiná společnost v 100% vlastnictví města. Příímým zřizovatelem je tedy ČKRF, ale ten je zřízen městem Český Krumlov. Destinační management Český Krumlov zahrnuje tři úseky: Úsek cestovního ruchu v rámci ČKRF, Infocentrum Český Krumlov a Oficiální informační systém Český Krumlov OIS Sídlem organizace je Český Krumlov.

Financování je realizováno z rozpočtu města Český Krumlov. Na činnost destinačního managementu je každoročně přispíváno určitou částkou, schválenou v rámci rozpočtu zastupitelstvem. Na činnost OIS přispívá město z rozpočtu. Provozní náklady, mzdy apod. a veškeré náklady infocentra hradí ČKRF.

Struktura příjmů pochází především z vlastní obchodní činnosti IC (zprostředkovatelská provize, prodej apod.) a OIS (prezentace služeb na internetu apod.)

Partnerství v soukromé sféře probíhá na základě individuální spolupráce, každé dva měsíce organizuje tzv. Jour Fixy, což jsou pravidelná setkání podnikatelů v Českém Krumlově. Dále rada města zřídila komisi pro cestovní ruch jako poradní orgán, který je opět složen ze zástupců podnikatelské veřejnosti a veřejné sféry včetně zástupce destinačního managementu.

V rámci veřejného sektoru dochází ke spolupráci s obcemi, kraji, neziskovými organizacemi, infocentry, hospodářskou komorou apod. dle potřeby obou stran. Úzká spolupráce je udržována především s agenturou CzechTourism a Jihočeskou centrálou cestovního ruchu, případně s příhraničními organizacemi cestovního ruchu. Nejužší spolupráce je s městem Český Krumlov, především s kanceláří starosty. Hlavními nástroji činnosti jsou:

- 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 relations
- Statistická šetření
- Informační portál www.ckrumlov.cz

V rámci strategického plánování destinační management Český Krumlov každoročně sestavuje marketingový plán, který je spolu s finančním plánem podkladem pro žádost o finanční prostředky z rozpočtu města Český Krumlov a nedílnou součástí Podnikatelského plánu Českokrumlovského rozvojového fondu, spol. s r.o.

Marketingový plán je tvořen v souladu se Strategickým plánem, potažmo Akčním plánem města Český Krumlov (aktualizace v roce 2008) a vychází ze studie Podpora incomingové turistiky města a regionu Český Krumlov po vstupu České republiky do EU, která byla zpracována v roce 2005 pro účely předložení žádosti do SROP (Společný regionální operační program). Plán dále vychází z Programového prohlášení Rady města Český Krumlov na volební období 2006 - 2010 a z dokumentu Cestovní ruch v Českém Krumlově - analýza současného stavu, život města a cestovní ruch strategické cíle let 2008 - 2010. [27]

3.1.3.1. Shrnutí, připomínky, návrhy

V případě Českého Krumlova se jde o destinační management na úrovni obce. Domnívám se, že destinační management Český Krumlov je právem řazen mezi elitu v této oblasti cestovního ruchu v České republice. Tato organizace úspěšně reprezentuje jeden z úspěšných modelů aplikace principů destinačního managementu do koordinace cestovního ruchu a buduje vlastní partnerství v této oblasti. Důraz je kladen především na úspěšnou spolupráci jak se soukromým, tak s veřejným sektorem. Důkazem jsou pravidelná setkání tzv. Jour Fixy, které se konají několikrát do roka, vždy spojené

s určitou problematikou. Další prioritou je tvorba produktových balíčků, což je také jeden z principů destinačního managementu.

Nesmím samozřejmě opomenout důsledně propracovaný marketingový plán, který se sestavuje na každý rok, s tím že se snaží o co nejlepší plnění stanovených cílů.

Chválím také výborně propracované internetové stránky, které poskytují vyčerpávající informace.

3. 1. 4 Destinační management Mikroregionu Kahan

Destinační management vznikl v roce 2000. Zřizovateli jsou zakládající obce. Organizace má působnost v obcích Babice u Rosic, Zbýšov, Příbram na Moravě, Lukovany, Vysoké Popovice, Zakřany a Zastávka a nově také obce Kratochvilka, Říčany, Tetčice, město Rosice a městyso Ostrovačice. Sídlem organizace je obec Zastávka.

Financování je realizováno formou členských příspěvků, z vlastní činnosti, z reklamy, částečně projektů Jihomoravského Kraje a EU.

Partnerství v podnikatelské sféře probíhá s individuálními podnikateli, nadacemi a sdruženími a je realizováno formou partnerských smluv. V rámci veřejného sektoru je spolupráce s Krajským úřadem Jihomoravského kraje. Spolupráce s CzechTourism zatím nebyla navázána. Hlavními nástroji činnosti jsou:

- Ochrana a prosazování společných zájmů
- Udržování a obnova lidových tradic
- Rozvoj turistiky

V rámci strategického plánování v současné době probíhá realizování projektu „Rozvoj služeb v cestovním ruchu – Destinační management mikroregionu Kahan“ s cílem:

- Zpracování marketingové studie
- Vytvoření akčního plánu rozvoje
- Vytvoření sezonních produktových balíčků
- Propagace sezonních produktových balíčků pomocí tištěných letáčků, účasti na veletrhu, mediální kampaně apod.

3.1.4.1. Shrnutí, připomínky, návrhy

Vzhledem ke zjištěným údajům lze říci, že je tato organizace v počínající fázi v rámci principů destinačního managementu. Bohužel je tomu tak i přesto, že jde o jednu z nejstarších organizací tohoto typu v České republice. Jak je patrné, jedná se spíše o sdružení okolních obcí s cílem rozvoje cestovního ruchu v oblasti, které má velice omezený okruh činností. To vše především kvůli nedostatku financí a absenci profesionála v této oblasti. Společnost má pouze jednoho zaměstnance na částečný úvazek.

Je však nutno dodat, že v současné době však dochází k plnění projektů s cílem zlepšení propagace Mikroregionu Kahan, kdy se v rámci tohoto projektu budou vytvářet tištěné propagační materiály, a tvorbě a uspořádání symposia o cestovním ruchu. Tento projekt je spolufinancován Evropskou unií a Jihomoravským kraje

3. 1. 5 Destinační management Mikroregionu Hranicko

Destinační management Hranicko byl založen v roce 2007. Organizace byla založena Mikroregionem Hranicko a MAS Rozvojové partnerství regionu Hranicko. Sídlem organizace je v Hranicích.

Financování je realizováno formou příjmů ze zpracování projektových žádostí a dotací.

V oblasti spolupráce s podnikatelskými subjekty je destinační management Hranicko teprve na počátku. V současné době probíhají jednání s případným uzavíráním partnerských smluv. Co se týče spolupráce s jinými organizacemi, hlavním partnerem je Město Hranice. Spolupráce s CzechTourism je v počátku, prozatím pouze na bázi kontaktů v oblasti značení turistických cílů na silnicích I. třídy a dálnicích. Hlavními nástroji činnosti jsou:

- Rozvoj nabídkových programů
- Propagace Hranicka
- Rozvoj cykloturistiky
- Vzdělávací programy

V oblasti strategického plánování zastupitelstvo města schválilo Marketingovou studii cestovního ruchu města Hranic na období 2007 - 2013 včetně . Takto zpracovaný akční plán byl rovněž zahrnut do akčního plánu aktualizovaného Programu rozvoje

cestovního ruchu Olomouckého kraje na období 2007 - 2013, který by v nejbližší době měl být schválen orgány OK. Tento program je strategickým dokumentem v oblasti rozvoje cestovního ruchu Olomouckého kraje a všechny projekty, na které bude žádána podpora z Regionálního operačního programu NUTS II Střední Morava, prioritá Cestovního ruchu, budou muset být s tímto programem v souladu.

Proto i v Marketingové studii cestovního ruchu města Hranic je předpokládána úzká spolupráce s Mikroregionem Hranicko, hlavně pak realizace destinačního managementu pro celou turistickou lokalitu Hranicko. [28]

3.1.5.1. Shrnutí, připomínky, návrhy

V tomto případě jde také o účelově zaměřenou územní jednotku. I přesto, že jde o jednu z nejmladších organizací tohoto druhu, lze říci, že v rámci realizace funkčního destinačního managementu je poměrně daleko. V současné době se řeší hlavně aktivity, které jsou nastaveny projektem – Vypracování doplňkové analýzy potencionálu cestovního ruchu v regionu Hranicko, což obnáší hlavně sestavení produktových balíčků, zavedení rezervačního systému a vytvoření nových webových stránek.

Musím vyzdvihnout převážně funkční, jasně definovanou organizační strukturu, ve které jsou popsány a přiřazeny činnosti pro každou pozici.

Jako velký nedostatek jsem shledala spolupráci s podnikatelskými subjekty, ale lze předpokládat v této oblasti posun, neboť v současnosti probíhají jednání a dochází k uzavírání partnerských smluv. Dalším nedostatkem je oblast financování. K pokrytí nákladů jsou využívány prostředky z operačních programů EU. Jde tudíž o úplnou absenci vlastních zdrojů.

Dle mého názoru má před sebou organizace ještě dlouhou cestu, ale domnívám se, že má nakročeno správným směrem.

3. 1. 6 Destinační management Pardubického kraje

Organizace byla zřízena v roce 2008. Zřizovatelem je sdružení právnických osob, jmenovitě Pardubický kraj, Léčebné lázně Bohdaneč, East Bohemian Airport, Krajská hospodářská komora Pardubického kraje, Sdružení obcí Orlicko, Sdružení měst a obcí v regionu Východní Čechy pro podporu cestovního ruchu, Českomoravské pomezí, Kralický Sněžník, o. p. s., Asociace hotelů a restaurací ČR, Dostihový spolek a. s., Klub českých turistů Pardubický kraj. Sídlem organizace jsou Pardubice.

Financování je realizováno převážně z členských příspěvků, z příjmů z marketingových šetření apod.

Spolupráce s podnikatelskými subjekty probíhá na základě individuální spolupráce. V rámci veřejného sektoru dochází ke spolupráci s kraji, obcemi, neziskovými organizacemi, destinačními managementy turistických oblastí, svazky obcí apod. Organizace má uzavřenou smlouvu s CzechTourismem o spolupráci a partnerství na projektech. Hlavními nástroji činnosti jsou:

- Propagace Pardubického kraje
- Přeshraniční spolupráce
- Koordinace aktivit v propagaci

V případě strategického plánování Pardubický kraj v současné době realizuje několik projektů na podporu rozvoje cestovního ruchu, jejichž cílem je nalézt způsob zefektivnění koordinace a managementu cestovního ruchu v regionu. Ke klíčovým projektům patří:

- Partnerství pro rozvoj cestovního ruchu
- Příprava turistických produktů
- Projekt certifikace TIC
- Vybudování turistického portálu Východních Čech[29]

3.1.6.1. Shrnutí, připomínky, návrhy

Tato organizace má za sebou teprve první rok fungování, tudíž se nelze divit, že teoretické představy naplňuje prozatím jen z části. Jedná se organizaci na úrovni kraje, využívající značku „Východní Čechy“. Instrukce se prozatím soustředí především jen na propagaci kraje. To vše za pomoci moderních nástrojů marketingových nástrojů jako je internet, propagační tiskoviny, billboardová kampaň, inzerce, účast na veletrzích,

famtripy, presstripy. promítání spotů v multikinech apod. V současné době probíhají přípravy na distribuci bezplatných turistických novin. Webové portál byl již několikrát oceněn ze strany profesionálů v oblasti cestovního ruchu.

Dle informací ředitelky by se organizace do budoucna měla zaměřit na tvorbu a prodej produktových balíčků a zavedení rezervačního systému.

3. 2 Destinační management ve Švýcarsku

Destinační management v této zemi je chápán jako jedna z nejkompexnějších forem organizace a řízení cestovního ruchu a je řazen mezi nejlepší v Evropě.

Na konci devadesátých let, kdy skončila krize švýcarského turismu, byla schválena zvláštní státní finanční podpora určená pro marketing destinace Švýcarsko národní organizací cestovního ruchu Swiss Tourism. Příspěvek byl určen na podporu inovátorských projektů rozvoje turismu v regionech podporujících vznik marketingových aliancí a vzájemnou kooperaci privátních a státních subjektů jako možnost získání konkurenční výhody v mezinárodní konkurenci. Podpora je založena na vizi, že destinace Švýcarsko by měla fungovat jako kvazifirma na mezinárodním trhu a využívat synergických efektů a úspor z rozsahu. S využitím nových technologií byl vytvořen systém řízení na národní a regionální úrovni a zejména byl sestaven informační a rezervační systém destinace Švýcarsko v návaznosti na jeho jednotlivé regiony a jednotlivá místa.[6, s. 35]

Oblast cestovního ruchu je ve Švýcarsku řízena a podporována centrálou cestovního ruchu Swiss Tourism (ST), která v roce 1995 nahradila předchozí federální národní turistickou organizaci, neboli organizaci, která dominovala soukromému sektoru a která měla velké úspěchy v přilákání velkého počtu členů, kteří přispívali k jejich vlastnímu vlivu (dnes více než 40%) z celkového financování, 60% se na financování podílí vláda. Mnoho těchto členů jsou podnikatelé, kteří přispívají, protože si uvědomují význam členství, které jim nabízí několik výhod. Hlavní takovou výhodou je samozřejmě zhodnocení vložených peněz.

Swiss Tourism nemá žádné vyšší ambice nad rámec její role, kterou je přilákání co největšího počtu zahraničních návštěvníků. V čele organizace je správní rada, která se skládá ze 13 členů, kteří jsou jmenováni vládními orgány. Současná správní rada je složena z významných představitelů různých oblastí cestovního ruchu, např. doprava, právo, finance. Organizace je řízena předsedou, který je podporovaný nejvyšším vedením, složeným z 11 osob. Členy této organizace se mohou stát jak jednotlivci, tak společnosti zapojené do cestovního ruchu. Hlavním úkolem Swiss Tourism je zvýšení počtu přijíždějících návštěvníků. Dalším úkolem je zvýšení počtu domácích turistů a zlepšení vztahů s médii. V rámci produktů hraje Swiss Tourism

vedlejší roli, a to tak, že povzbuzuje vznik nových produktů a zdůrazňuje význam kvality. V žádném případě se nepodílí na financování.

Rada cestovního ruchu ve Švýcarsku má přibližně 50 členů, které tvoří zástupci švýcarských kantonů, dopravců, hoteliérů, významných bank, cestovních agentů a touroperátoři. Členové se pravidelně scházejí a řeší aktuální problémy v otázce cestovního ruchu.

Swiss Tourism si uvědomuje, že Švýcarsko představuje poměrně drahou destinaci proto, klade důraz především na kvalitu. Švýcarsko se pyšní jedním z nejlépe propracovaného systému kvality. Tento program byl zaveden již v roce 1998 a do roku 2008 bylo oceněno již 4038 společností a produktů. Program je podporován všemi hlavními švýcarskými sdruženími cestovního ruchu. Existují tři stupně kvality. První stupeň označuje vysokou kvalitu služeb, druhý stupeň se odvolává na vysokou kvalitu řízení a třetí stupeň se uděluje společností a poskytovatelům služeb, kteří zavedli a úspěšně realizují mezinárodně uznávaný systém řízení jakosti (ISO).

Jedním z principů destinačního managementu je partnerství. Swiss Tourism se může pyšnit velkým počtem partnerů. Můžeme hovořit o několika formách partnerství. Za základní stupeň se dá považovat spolupráce v rámci propagace, jako je pořádání workshopů, veletrhů cestovního ruchu apod. Další forma spolupráce je realizována prostřednictvím švýcarské rady cestovního ruchu. Členové rady získávají přístup k výsledkům marketingových výzkumů a získávají možnost přidání si odkazu na webové stránky www.MySwitzerland.com. Hlavním stupněm spolupráce je strategické partnerství. Swiss Tourism dává partnerům přístup k milionům potencionálních zákazníků z celého světa. Partneři jsou zapojeny do všech marketingových a propagačních aktivit a je jim umožněno užívat titul: Oficiální partner Swiss Tourism v jejich vlastních propagačních materiálech. V tomto případě se jedná převážně o velmi významné organizace, jako je např. Swiss Federal Railways, Swiss Wine Exporters Association, Top Event of Switzerland apod.

Jak je zřejmé z mapy, Švýcarsko se dělí na 12 turistických regionů.



Obrázek 1 Mapa regionů

Na území Švýcarska působí v rámci destinačního managementu mnoho společností neboli DMC (Destination management company), které plní funkci inomingové cestovní agentury, jak by to mělo být. Jejich hlavní náplní je poskytování balíčků služeb a provoz rezervačního systému.

Za zmínku stojí například přední Švýcarská DMC - Spectrum events, která sjednává a spravuje motivační programy, cestování ve volném čase, speciální zájmové výlety, akce, konference, a setkávání zaměstnanců. Společnost klade důraz na smysl pro detail, stejně jako na poskytování vynikajícího servisu a nabídku zajímavých aktivit pro své klienty v rámci produktových balíčků. Společnost má partnerství s klíčovými hráči na poli v oblasti cestovního ruchu, jak ze soukromé sféry, tak i z veřejného sektoru a je přidruženým členem organizací:

- SITE (Society of Incentive and Travel Executives)
- IAPCO (The International Association of Professional Congress Organisers)
- ISES (International Special Events company)

- ICCA (International Congress and Convention Association)

Společnost destinačního managementu Spectrum Events nabízí: transfery, přepravu, hotelové rezervace, výlety, konference, motivační programy apod.

V současné době je nedílnou součástí destinačního marketingu a managementu tvorba značky, kterou se destinace odlišují od ostatních.

Značka představuje silnou devizu nejen na úrovni destinace Švýcarsko, ale zejména na úrovni dvanácti švýcarských



Obrázek 2 Značka Švýcarska

turistických regionů a vybraných tematických produktů. Logo destinace je

založeno na image Švýcarska jako velmi kvalitní destinace a jako symbolu využívá zlaté alpské potěže a bílého kříže v červeném poli. Švýcarsko využívá koncepci tzv. rodiny značek, obsahující vzájemně nezávislé značky regionů, měst, poskytovatelů služeb, profesních asociací a reprezentující vztahy značek v rámci destinace na lokální, regionální a národní úrovni. Destinace Švýcarsko pracuje s logy velmi intenzivně a používá speciální loga i pro tematické produkty – např. městský turismus, produkt rodinná dovolená ve Švýcarsku nebo švýcarská gastronomie. Významným momentem práce s logy je zapojení se do používání log všemi partnery. [6, s. 126]

V oblasti propagace si Švýcarsko v rámci cestovního ruchu stojí více než obstojně. Za jednu z klíčových marketingových aktivit jsou považovány internetové stránky, které jsou tvořeny s cílem poskytování informací potenciálním návštěvníkům a samozřejmě i turistickým organizacím a poskytovatelům služeb. Webové stránky jsou dostupné v devíti jazycích a umožňují potenciálním návštěvníkům přístup k detailním informacím ohledně všech regionů. Samozřejmě je zde i rezervační systém, který návštěvníkům umožňuje rezervaci a platbu za služby online.

Závěrem lze říci, že na základě zjištěných údajů, je destinační management ve Švýcarsku právem označován za jeden z nejlepších v Evropě a ostatní země by si z něj mohly brát příklad.

3. 3. Dotazníkové šetření

3. 3. 1 Definování a cíl problému

Problém, kterým se budu zabývat v této části bakalářské práce je analýza současného stavu vybraných organizací destinačního managementu v tuzemsku.

Cílem průzkumu bylo získat od institucí destinačního managementu informace o tom, do jaké míry naplňují destinační managementy jejich roli na základě teoretických poznatků, jak se od sebe vzájemně liší, a následné přehledné vyhodnocení pomocí grafů a tabulek a krátkého popisu a rozebrání zjištěných údajů.

3. 3. 2 Charakteristika souboru

Cílovou skupinu tvořili pracovníci destinačního managementu na území České republiky. Dotazováno bylo celkem 13 následujících organizací:

- Turistický mikroregion Krkonoše
- Region Posázaví
- Kraj Vysočina
- Turistický region Šumava
- Turistický region Severní Morava a Slezsko
- Turistická oblast Střední Čechy – Polabí
- Východní Čechy – Pardubický kraj
- Mikroregion Kahan
- Mikroregion Hranicko
- Středočeský kraj
- Město Písek
- Město Plzeň
- Město Český Krumlov

Celkově bylo dotázáno 18 organizací, 5 z nich se však z neznámého důvodu odmítlo zúčastnit, proto došlo k absenci některých částí republiky. Výběr respondentů byl záměrný, tudíž nelze mluvit o náhodném výběru. Respondenti byli vybráni na základě odborných článků v časopise COT Business.

3. 1. 3 Metoda sběru dat

Jako metodou sběru dat jsem zvolila dotazníkový průzkum pro omezený počet předem vybraných respondentů. Důraz byl kladen na to, aby byly zastoupeny organizace destinačního managementu z co možná největší části České republiky.

Dotazování probíhalo v průběhu října 2008, dále pak v průběhu ledna 2009. Jelikož osobní dotazování by bylo velice zdlouhavé a hlavně finančně náročné, byl dotazník respondentům zaslán pomocí e-mailu s tím, že v případě potřeby jsem ochotna přijet osobně. Tuto možnost však nikdo z dotazovaných nevyžil.

Dotazník obsahuje celkem 17 otázek. Volila jsem převážně otevřené otázky, aby dostali respondenti možnost se co nelépe k dané problematice vyjádřit. Na závěr jsem volila otázky osobního charakteru, na které respondenti nemuseli odpovídat. Překvapivě však na tyto otázky odpověděli všichni dotazovaní.

Vzhledem k počtu dotazníků lze toto šetření považovat spíše za jakýsi počáteční průzkum v této oblasti. Výsledky mají posloužit pouze pro obecné zmapování a hodnocení současného stavu.

3. 1. 4 Zpracování dat a výsledky

Vyhodnocení dotazníků jsem provedla za použití EXCELLU, kde jsem na základě zjištěných údajů vytvořila pro jednotlivé otázky tabulky či grafy, ke kterým jsem přidala stručný komentář. Jelikož byl dotazník anonymní, nepřisuzuji k odpovědím určitou organizaci, ale odpovědi jsou vyhodnocovány obecně.

3. 1. 5 Prezentace výsledků

Otázka č. 1

Kdy byla Vaše organizace, která se zabývá destinačním marketingem a managementem zřízena (v kterém roce).

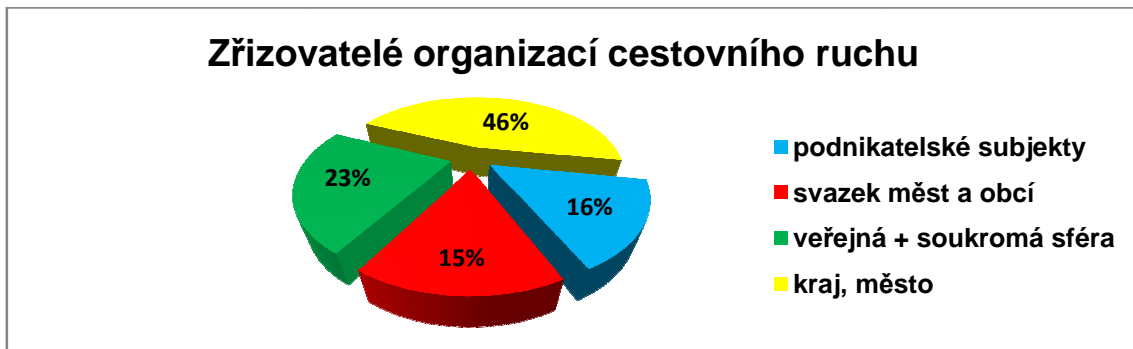
Organizace č.	Rok založení
1	2004
2	2000
3	2004
4	2008
5	2004
6	2008
7	2007
8	2007
9	1975
10	2000
11	2001
12	1993
13	1996

tabulka 1 Datum zřízení

Na základě zjištěných údajů, uvedených v tabulce, je zřejmé, že vznik organizací započal již v roce 1975. V tomto případě však nejde o organizaci destinačního managementu jako takovou, ale organizaci, která plní pouze některé jeho funkce. Jak je také patrné, vznik organizací lze rozdělit do třech období. První období je před rokem 2000. Dalším obdobím je rok 2000-2005 a posledním obdobím jsou roky 2006-2008. V tomto období začali vznikat destinační managementy ve větších regionech.

Otázka č. 2

Kdo je zřizovatelem Vaší organizace?

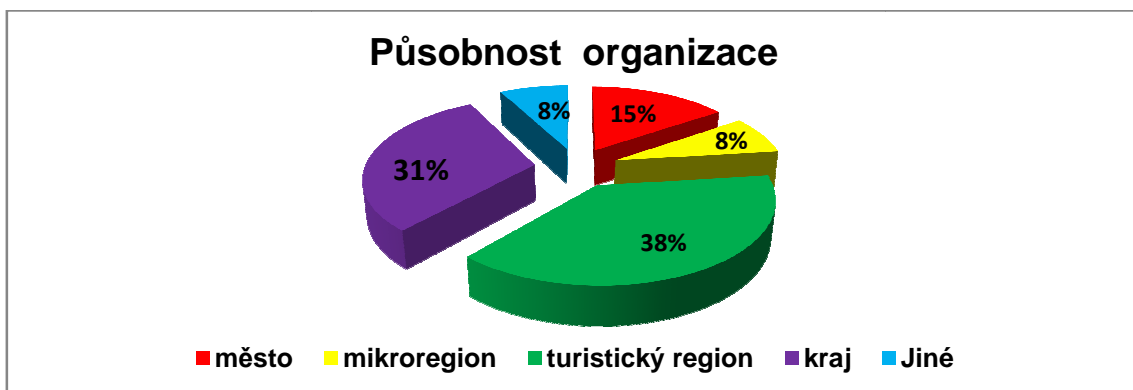


Graf 1 Zřizovatelé organizací CR

Z tohoto grafu je patrné, že nejčastějším zřizovatelem organizace cestovního ruchu je kraj nebo město (46%). Ve 23% se na založení podílí veřejná a soukromá sféra vzájemně. Za subjekty soukromé sféry se mají podnikatelé v oblasti cestovního ruchu jako např. dopravci, hoteliéři apod. Subjekty veřejné sféry jsou kraje, hospodářská komora, zájmová sdružení apod. Ve skoro stejném poměru (15% a 16%) jsou zřizovateli podnikatelské subjekty a svazek měst a obcí.

Otázka č. 3

Pro jakou destinaci má Vaše organizace působnost?

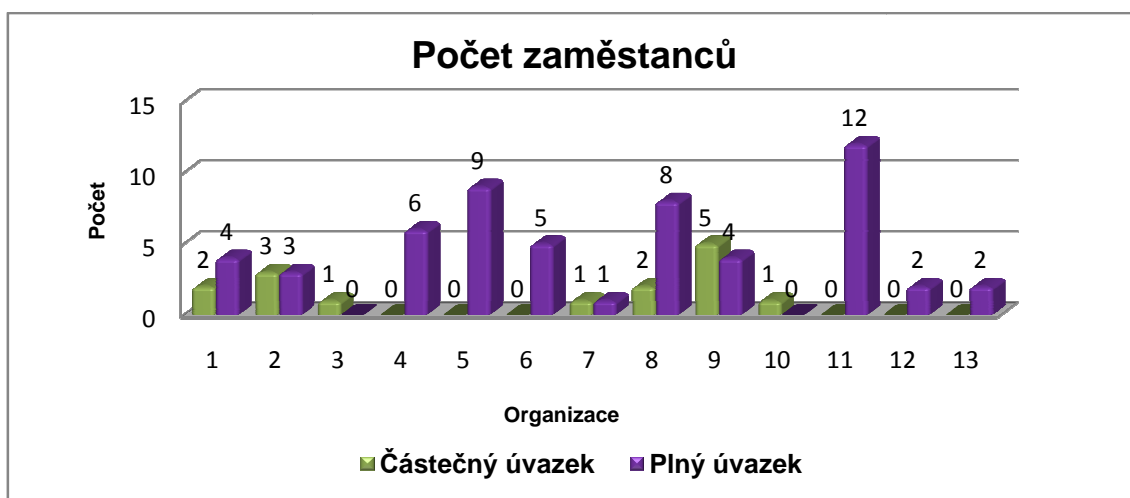


Graf 2 Působnost organizace

38% organizací má působnost v rámci turistického regionu, 31% procent v kraji, 15% z dotazovaných organizací působí na území města a shodně v 8% je to na území mikroregionu či jiné oblasti.

Otázka č. 4

Kolik máte zaměstnanců – na plný a na částečný úvazek?

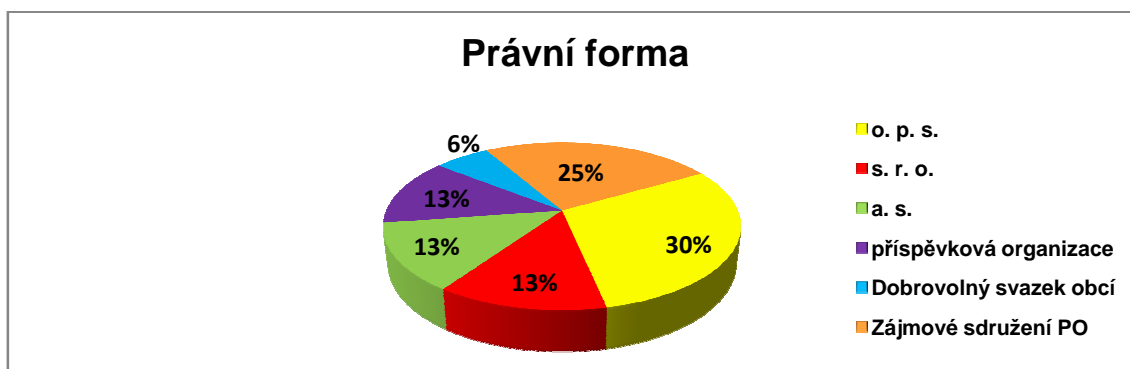


Graf 3 Počet zaměstnanců

Z grafu je patrné, že existují velké rozdíly v počtu zaměstnanců u různých společností. V největších společnostech zaměstnávají 6–12 zaměstnanců na plný úvazek. Oproti tomu existují i dvě společnosti, které mají pouze jednoho zaměstnance a to pouze na částečný úvazek. V tomto případě jde o nové organizace, které jsou teprve na počátku. Můžeme tedy očekávat, že se časem počet zaměstnanců zvýší. Zprůměrujeme-li všechny údaje, vyjde nám v průměru jeden pracovník na částečný a čtyři zaměstnanci na plný úvazek na jednu organizaci.

Otázka č. 5

Jaká je právní forma Vaší organizace?



Graf 4 Právní forma

Nejčastější právní formou destinačních společností (30%) je dle získaných údajů o.p.s. neboli obecně prospěšná společnost. Jedná se o nevládní neziskovou organizaci zakládanou za účelem poskytování obecně prospěšných služeb. Další formou (25%) je zájmové sdružení právnických osob. Toto sdružení zakládají sami podnikatelé. V tomto případě jde především o menší organizace, působící především na úrovni obce či mikroregionu. Ze 13% je zastoupena akciová společnost, společnost s ručením omezeným a příspěvkové organizace. Tyto organizace jsou zakládány převážně kraji či městy. V případě 6% mají organizace formu dobrovolného svazku měst a obcí.

Otázka č. 6

Jaký je Váš roční rozpočet?

Organizace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Roční rozpočet v mil. Kč	x	7	2	4,3	10	11	x	7,5	x	0,8	12	1	x

tabulka 2 Rozpočet

V této tabulce jsou uvedeny rozpočty jednotlivých organizací. Jak je z tabulky patrné, ne všichni dotazovaní byli ochotni sdělit nám tyto informace, konkrétně se jedná o čtyři organizace. Z uvedených údajů můžeme vidět velké rozdíly v řádech milionů Kč týkající se finančních možností těchto organizací. Nejvyšší rozpočet činí 12 milionů Kč, zatímco nejmenší rozpočet činí pouhých 800 tisíc Kč. Financování v rámci destinačního managementu je, jak již bylo uvedeno, jedním z hlavních problémů.

Otázka č. 7

Jaká je struktura příjmů?

Organizace č.	Vlastní činnost	Dotace od kraje a EU	Členské příspěvky
1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
2		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3	<input checked="" type="checkbox"/>		
4	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>

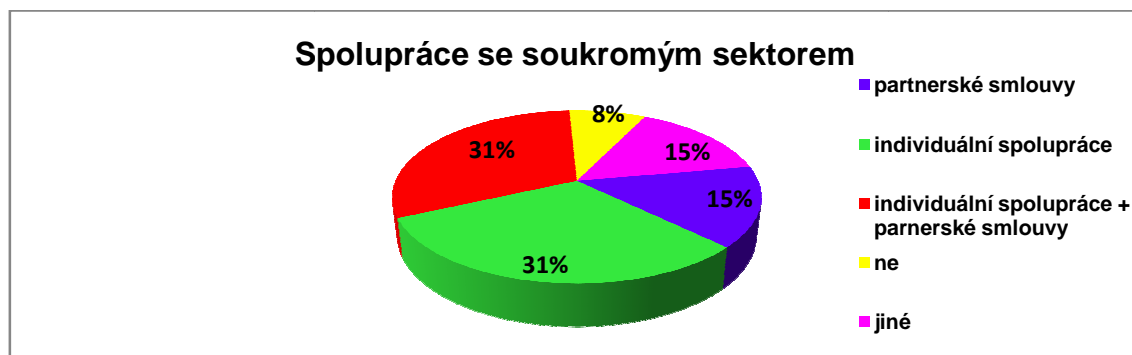
5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6		<input checked="" type="checkbox"/>	
7	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
8	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9	neuveдено		
10	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
12			<input checked="" type="checkbox"/>
13	neuveдено		

tabulka 3 Struktura příjmů

Z tabulky lze vyčíst struktura příjmů organizací destinačních managementů. Jak je patrné, nejčastějšími příjmy jsou příjmy z vlastní činnosti, jako je např. reklama, marketingové šetření apod. Dalšími zdroji financí jsou dotace od krajů nebo v rámci programů Evropské unie. V dalším případě jsou to členské příspěvky, které jsou charakteristické především pro zájmová sdružení právnických osob.

Otázka č. 8

Spolupracují s Vámi podnikatelé v CR, pokud ano, jak je tato spolupráce organizována?



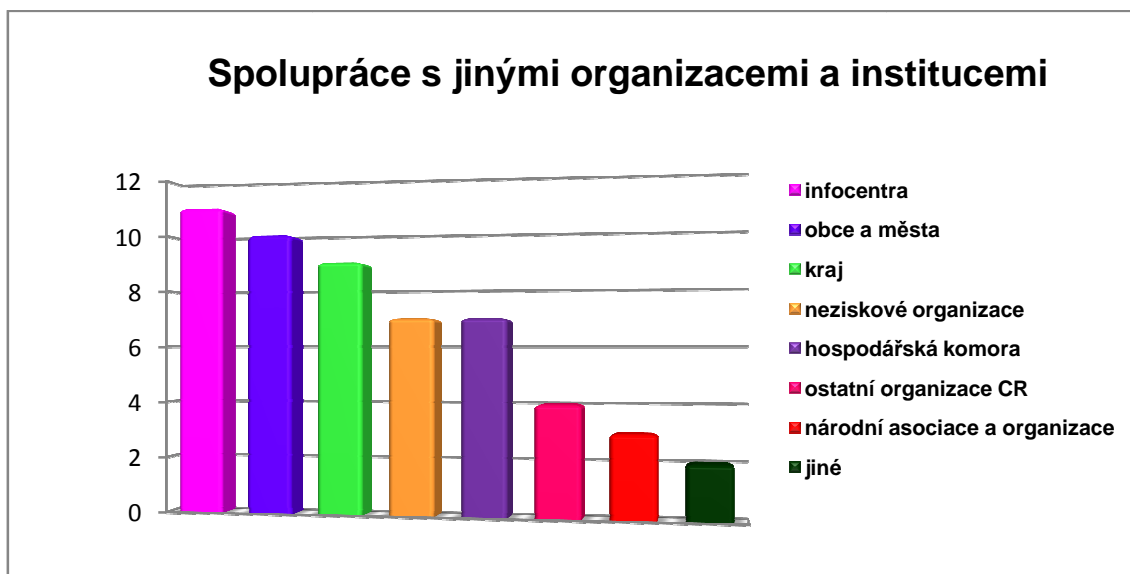
Graf 5 Spolupráce se soukromým sektorem

Spolupráce se soukromým sektorem je nedílnou součástí fungování destinačního managementu. Lze ji považovat za jeden z principů, neboť umožňuje snadněji dosáhnout požadovaných výsledků. Jak je patrné z grafu, pouze v 8% není navázána. Z toho vyplývá, že v 92% spolupráce funguje. Ve stejném poměru (31%) jde o individuální spolupráci či její kombinaci založenou na partnerských smlouvách,

v jejichž případě se podnikatelé zavazují k účasti na jednání, přípravě propagačních materiálů a dalších aktivit. Někteří respondenti uvedli i jinou formu spolupráce s podnikateli, např. zapojení se do tzv. fondu cestovního ruchu.

Otázka č. 9

Spolupracují s Vámi i jiné organizace a instituce, pokud ano, jaké?

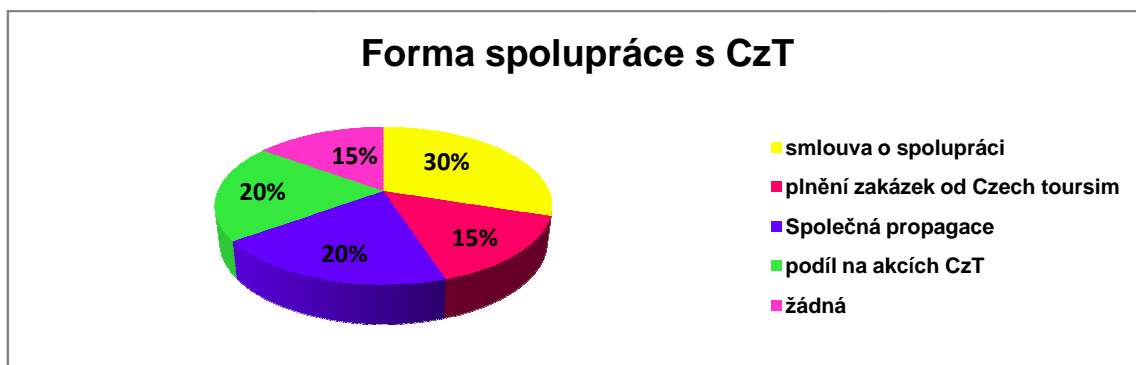


Graf 6 Spolupráce s jinými organizacemi a institucemi

V grafu je znázorněno, s jakými organizacemi a institucemi dotazované destinační společnosti pracují. Jak je patrné, nejčastější spolupráce probíhá s informačními centry. Tuto spolupráci praktikují téměř všechny dotazované organizace. Na druhém místě jsou to obce a města a hned na to následují kraje. Nutno ovšem dodat, že jeden respondent uvedl, že i přes veškerou snahu o navázání spolupráce kraj tuto spolupráci odmítá. Shodně v sedmi případech jde o spolupráci s neziskovými organizacemi a s hospodářskou komorou. Pouze ve čtyřech případech je vyvinuta spolupráce s ostatními organizacemi cestovního ruchu. V případě spolupráce s národními organizacemi a asociacemi jde převážně o Asociaci turistických regionů ČR, Asociací hotelů a restaurací ČR a Svazem venkovské turistiky. Dva respondenti uvedli i spolupráci s jinými organizacemi, jmenovitě jde o Klub českých turistů a Národní památkový ústav.

Otázka č. 10

Máte nějakou spolupráci s CzechTourism a pokud ano, jakou formu volíte?

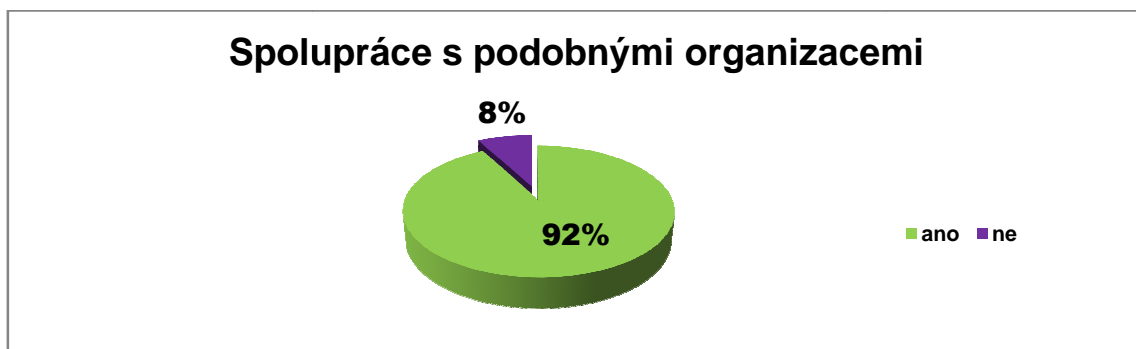


Graf 7 Forma spolupráce s CzT

Graf nám ukazuje, že v 85% případech je spolupráce s CzechTourism navázána. Nejčastější je spolupráce na základě smlouvy o vzájemné spolupráci, která má za úkol realizovat oboustranně prospěšnou spolupráci a udržovat vzájemné vztahy. Další uváděnou formou je společná propagace. V tomto případě jde většinou o spolupráci při propagaci na veletrzích či na webových stránkách CzechTourism. 15% je zastoupeno plněním zakázek od CzechTousim, jako je např. pořádání press či famtripů. 20% se organizace podílí na akcích CzechTourism, jako jsou různé projekty.

Otázka č. 11

Spolupracujete s podobnými organizacemi jako je Vaše a které působí ve Vašem regionu anebo v okolních regionech, pokud ano, jak spolupracujete?



Graf 8 Spolupráce s podobnými organizacemi

Jak je z grafu patrné, téměř většina dotazových organizací (92%) spolupracuje s podobnými organizacemi působící ve stejném či okolním regionu. Na základě

zjištěných údajů jde většinou o spolupráci v podobě společných setkání, za účelem navázání partnerství či společná spolupráce na prezentaci regionu. V případě záporných odpovědí (8%) jde hlavně o absenci podobných organizací v okolí, ale případné spolupráci se nebrání.

Otázka č. 12

Sestavujete nějaký roční plán činnosti Vaší organizace, a pokud ano, co je hlavním obsahem tohoto plánu?

ANO	84%
NE	8%
NEVYJÁDŘIL SE	8%

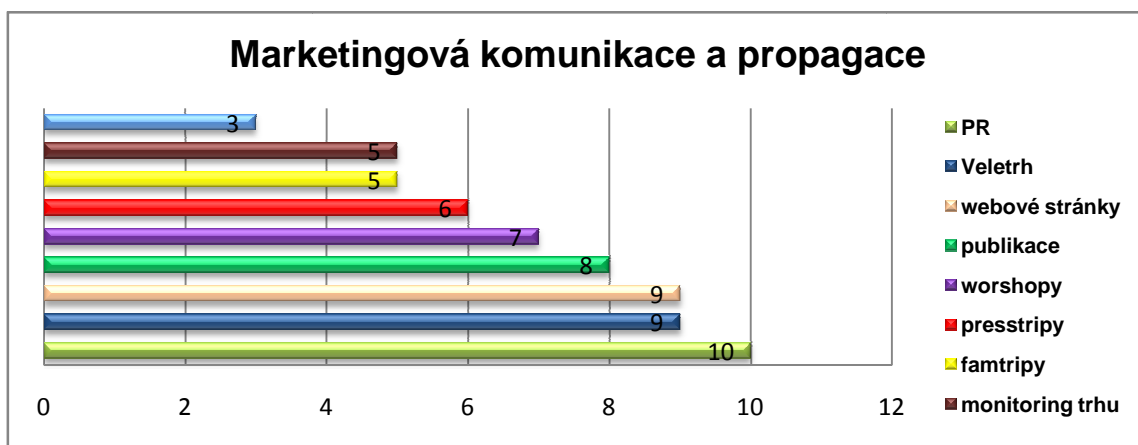
tabulka 4 Roční plán činnosti

Z tabulky jasně vyplývá, že většina organizací sestavuje roční plán činnosti. Hlavním obsahem tohoto plánu je v drtivé většině marketingová činnost, především propagace regionu.

Otázka č. 13

Jaké hlavní činnosti vykonáváte pro Vaši destinaci?

a) v oblasti marketingové komunikace

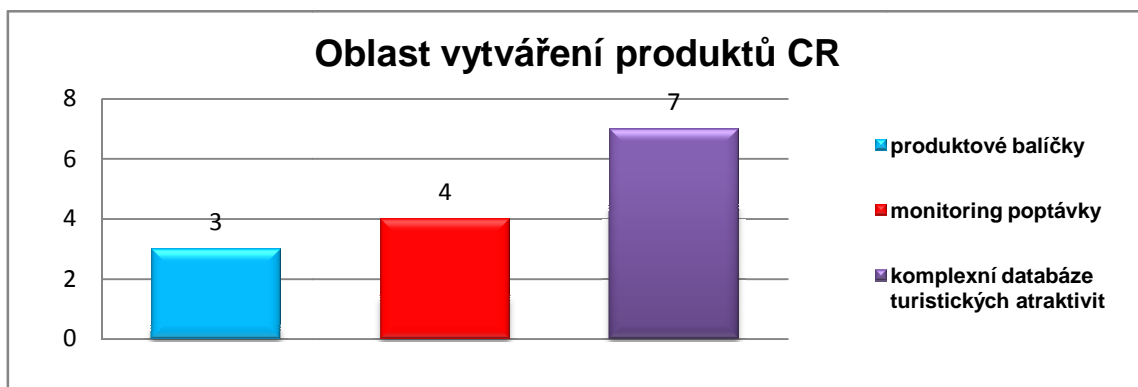


Graf 9 Marketingová komunikace a propagace

Na základě grafu se dá říci, že marketingová komunikace a propagace je na vysoké úrovni. Je zde zastoupeno velké množství činností, které destinační managementy používají. Z grafu vyplývá, že nejčastější činností v této oblasti je PR, neboli styk

s veřejností pomocí médií. Dále jsou to ve stejném poměru webové stránky a účast na veletrzích cestovního ruchu. Dalšími činnostmi jsou workshopy, vydávání publikací a pořádání famtripů a press tripů. Famtrip je poznávací zájezd, určený představitelům cestovních kanceláří a agentur za účelem bližšího poznání destinace dealerem. Press trip je zájezd určený novinářům s cílem medializovat danou destinaci. Tři organizace využívají k propagaci billboardy.

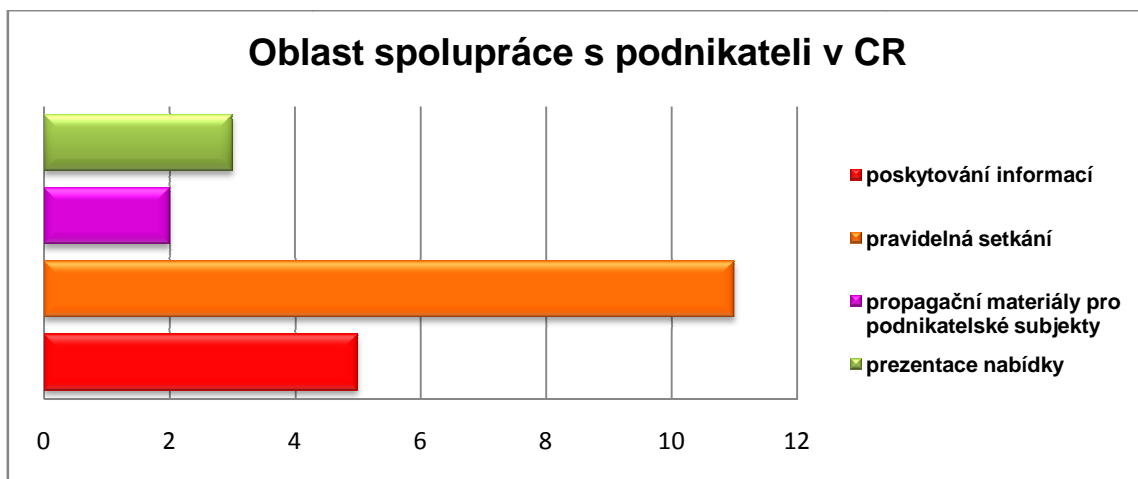
b) v oblasti vytváření produktů cestovního ruchu



Graf 10 Oblast vytváření produktů

Na základě zjištěných údajů lze říci, že v oblasti vytváření produktů CR jsou na tom dotazované organizace poměrně špatně. Pouze tři z nich se zabývají produktovými balíčky, které lze považovat za jeden z principů destinačního managementu. Jako další činnost v této oblasti uváděli respondenti monitoring poptávky a sestavování komplexní databáze turistických atraktivit v regionu.

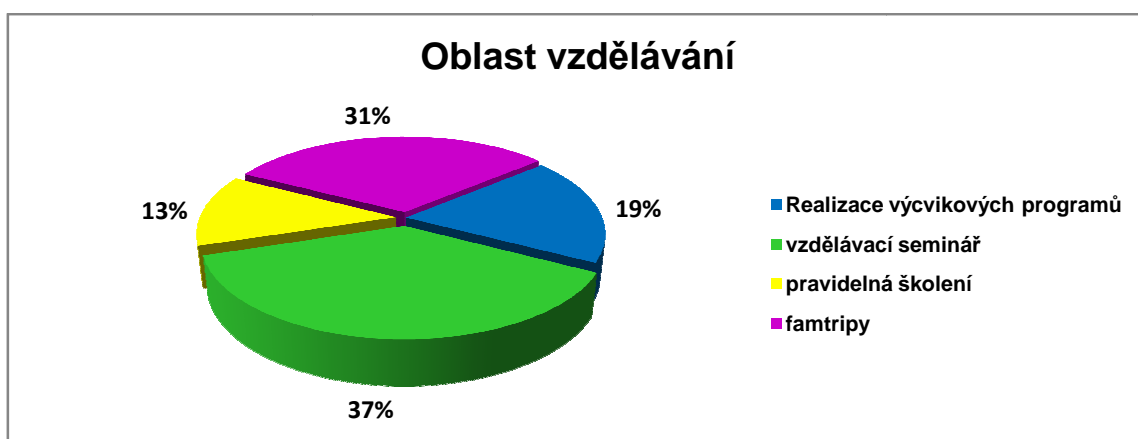
c) v oblasti spolupráce s podnikateli v cestovním ruchu a dalšími zařízeními pro turisty a volný čas (hotely, restaurace, bazény, muzea, fitcentra, wellness centra, galerie, hrady, zámky, národní parky, zařízení pro rekreační i vrcholový sport, jiné typy atraktivit cestovního ruchu)



Graf 11 Oblast spolupráce s podnikateli v CR

Oblast spolupráce s podnikateli v cestovním ruchu lze považovat za jeden z největších nedostatků v rámci destinačního managementu v tuzemsku. Ze zjištěných údajů vyplývá, že převažují pravidelná setkání. Jako další činnost v této oblasti je uváděno poskytování informací podnikatelským subjektům, prezentace nabídky a vydávání propagačních materiálů pro tyto subjekty.

d) v oblasti vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu



Graf 12 Oblast vzdělávání

Z grafu je zřejmé, že většina organizací vzdělávání pracovníků uskutečňuje pomocí vzdělávacích seminářů (37%) a pořádáním famtripů (31%). Podstatně menší část (19%) zaujímá realizace výcvikových programů a pouze 13% pracovníků prochází pravidelným školením.

Otázka č. 14

Jaká je Vaše pozice v této organizaci?

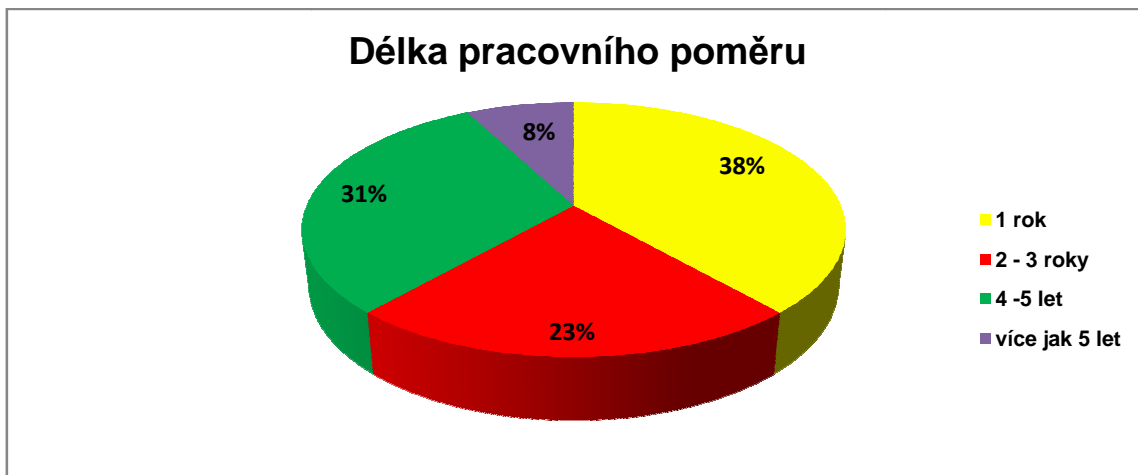


Graf 13 Pracovní pozice

Většina respondentů (31%) pracuje v organizaci na pozici vedoucího úseku CR. Ve stejném poměru (23%) jsou zastoupeni projektový manažer, ředitel a ostatní (asistent, řadový zaměstnanec).

Otázka č. 15

Jak dlouho pro tuto organizaci pracujete?



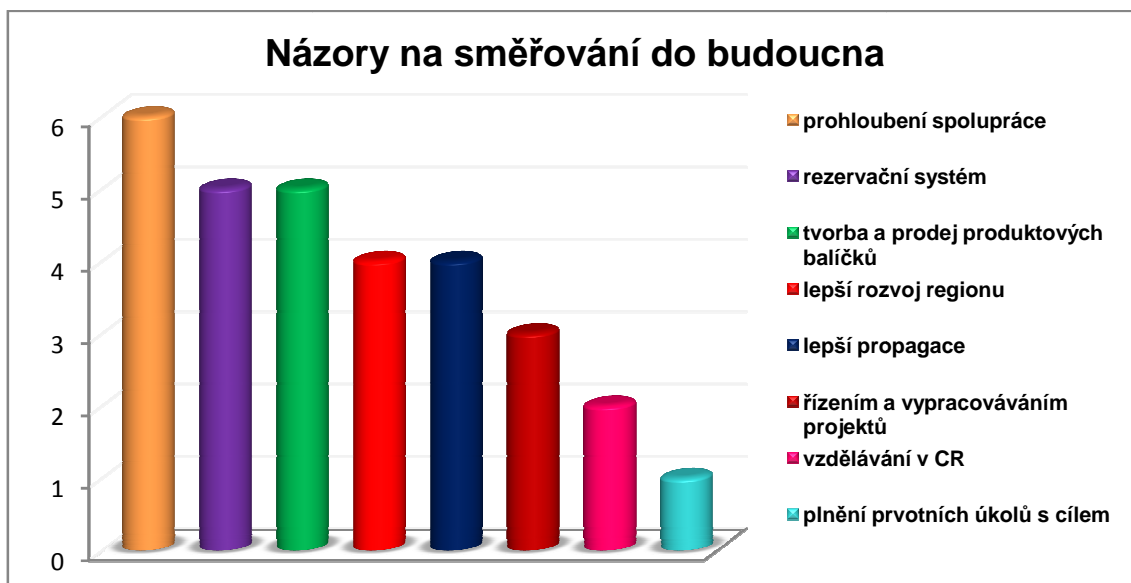
Graf 14 Délka pracovního poměru

38 % dotazovaných pracovníků pracuje v organizaci 1 rok., 31% respondentů pracuje pro organizaci 4- 5 let, 23% 2-3 roky a pouhých 8% více jak 5 let.

Nutno však podotknout, že vzhledem k roku založení destinačních managementů, většina dotazovaných pracuje pro danou organizaci od jejího počátku.

Otázka č. 16

Čím by se měla Vaše organizace zabývat do budoucna dle Vašeho názoru?



Graf 15 Názory na směřování do budoucna

V této otázce dostali respondenti prostor, aby vyjádřili svůj názor na to, čím by se podle nich měla organizace zabývat do budoucna. Názory se samozřejmě velice liší v závislosti na současném postavení organizace.

Nejčastější odpovědí bylo, že organizace by se měla do budoucna zabývat prohloubením spolupráce se zainteresovanými subjekty. Dále by se měly organizace snažit o tvorbu rezervačního systému na internetu a tvorbu a prodej produktových balíčků, což je jedním z hlavních principů destinačního managementu. Stejným poměrem je zastoupen názor, že by se měla společnost snažit zlepšit propagaci a podnikat kroky k co nejlepšímu rozvoji regionu. Dle některých pracovníků by se organizace měla zabývat řízením a vypracováváním projektů, které mohou přinést do destinace potřebné finance. Pouze dva dotazovaní uvedli, že je potřeba lepšího vzdělávání v cestovním ruchu a jen jeden respondent uvedl, že prozatím postačí plnění prvotních úkolů. V tomto případě jde o nově založenou společnost.

Otázka č. 17

Některé Vaše osobní údaje:

a) pohlaví

Muž	38%
Žena	62%

tabulka 5 Pohlaví

Většina dotazovaných pracovníků je ženského pohlaví.

b) věk

Věková skupina	20 - 30	31 – 40	41 - 50	50 a více
Podíl	38%	31%	23%	8%

tabulka 6 Věk

Mezi respondenty převažovaly osoby ve věkové skupině 20-30 let (38%). 31% dotazovaných je ve věku 31–40 let, z 23% ve věku 41–50 let a pouze 8% respondentů je starších 50 let.

c) vzdělání

Typ	VŠ	VOŠ	SŠ
Podíl	46%	8%	46%

tabulka 7 Vzdělání

Mezi respondenty jsou ve stejném poměru (46%) zastoupeni vysokoškolsky a středoškolsky vzdělání. Pouze 8% dotazovaných má vystudovanou vyšší odbornou školu.

d) obor vzdělání

Obor	Cestovní ruch	Technický směr	Bohemistika	Sdělovací technika	Ekonomický	Všeobecný
Podíl	23%	15%	8%	8%	23%	15%

tabulka 8 Obor vzdělání

I přes malý počet respondentů je zastoupeno mnoho oborů vzdělání. Ze zjištěných údajů lze vyčíst, že nejvíce dotazovaných (23%) má vzdělání v cestovním ruchu nebo ekonomické vzdělání. Dále je to ve stejném poměru (15%) obor technického směru a všeobecný obor. Stejným poměrem (8%) jsou pak zastoupeny obory bohemistika, sdělovací technika a obor zemědělství.

3. 1. 6 Shrnutí

Dotazníkově šetření ukázalo, že organizace destinačních managementů v tuzemsku se od sebe vzájemně velmi liší, v závislosti na mnoha faktorech. Jedním z hlavních faktorů je samozřejmě rok vzniku. Jak plyne z úvodní otázky, k zakládání začalo docházet především po roce 2004. Vzhledem k tomu, že v rámci destinačního managementu a marketingu jde o velmi zdlouhavý proces, lze předpokládat, že většina těchto institucí je na počátku, popřípadě ve středu tohoto procesu.

Z průzkumu dále vyplývá, že nejčastějším zřizovatelem je kraj či město a organizace působí především v oblasti turistického regionu.

Ze šetření dále vyplývá, že organizace mají v průměru 1 pracovníka na částečný úvazek a 4 zaměstnance na plný úvazek.

Za nejčastější právní formu destinačních společností lze považovat obecně prospěšnou společnost nebo sdružení právnických osob.

Dotazníkově šetření dále ukázalo velké rozdíly v rozpočtech. Nejmenší rozpočet činí 0,7 milionu Kč, zatímco největší rozpočet činí 12 milionů Kč. Nutno však podotknout, že ne všichni dotazovaní na tuto otázku odpověděli. Příjmy těchto organizací plynou především z vlastní činnosti, v mnoha případech však využívají i dotace od krajů či v rámci programů Evropské unie.

V oblasti spolupráce s podnikateli, která je jedním z principů destinačního managementu, bylo zjištěno, že téměř většina dotazovaných organizací spolupráce využívá na základě individuální spolupráce či této spolupráce na základě partnerských smluv. V oblasti spolupráce s ostatními organizacemi cestovního ruchu vyplynulo, že nejčastěji instituce jednají s infocentry, s obcemi, městy a kraji, jak se ostatně dalo očekávat. V otázce spolupráce s CzechTourism se kladně vyjádřilo 85 % respondentů. Nejčastější je spolupráce na základě smlouvy o vzájemné spolupráci. Téměř většina respondentů uvedla, že spolupracuje s podobnými organizacemi, nejčastěji v rámci společných setkání za účelem navázání partnerství. Jak vyplynulo z tohoto šetření, oblast spolupráce ať se soukromým či veřejným sektorem je na velice dobré úrovni.

Nicméně dle názorů dotazovaných by se organizace měla snažit do budoucna tyto nedostatky odstranit, převážně co se produktových balíčků týče.

4. Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza vybraných organizací destinačního managementu v tuzemsku a zjištění, do jaké míry naplňují teoretické představy o fungování těchto organizací, jak se od sebe vzájemně liší a popis destinačního managementu ve vybrané zemi na Evropském kontinentu.

Za prvé je nutné říci, že organizace destinačního managementu v tuzemsku jsou vzájemně velmi odlišné, což je možné vypožorovat z výsledků dotazníkového šetření ve vybraných organizacích. Je patrné, že v některých regionech si význam destinačního managementu uvědomují více, v některých méně.

V rámci zjištěných údajů lze vygenerovat, že k rozvoji v oblasti řízení cestovního ruchu v České republice začalo docházet po roce 2000. Jedním z důvodů je především stoupající poptávka ze strany klientů, což vedlo k nutnosti koordinace cestovního ruchu ze strany jak veřejné, tak soukromé sféry v turistických regionech. Pozitivem je uvědomování si významu těchto institucí, s čímž je spojen nárůst počtu těchto institucí v posledních letech.

Bohužel se však v našich podmínkách stále potýkáme s několika závažnými problémy, které je nutné odstranit, aby se dalo mluvit o opravdu fungujících destinačních managementech, jako je tomu ve vyspělých evropských státech (Rakousko, Švýcarsko, Velká Británie).

Jedním z klíčových nedostatků, které byly zjištěny, je oblast financování. V mnoha organizacích jsou sice patrné určité vize, spousta nápadů a hlavně chuť po zkvalitňování služeb v rámci rozvoje regionu, ty však nemohou být kvůli nedostatku prostředků realizovány. V mnohých případech je zaznamenána absence vlastních zdrojů nebo naopak absence zdrojů v podobě dotací od krajů, státu či v rámci programů Evropské unie. Financování by však mělo být pokud možno v rovnováze a organizace by se měly snažit o co nejefektivnější nakládání s těmito finančními prostředky.

Dalším problémem, se kterým se mnohé organizace potýkají je neexistence jakékoliv organizační struktury, která by koordinovala činnosti všech zainteresovaných subjektů.

Jedním z hlavních úkolů destinačních managementů je vystupování a chování se jako incomingová cestovní agentura, o čemž se bohužel nedá v našich podmínkách moc mluvit. Je však již patrná snaha o vytváření produktových balíčků a tvorba rezervačních

systemů, tudíž se dá v budoucnu očekávat jisté zlepšení. Zkoumané destinační managementy plní funkci spíše je na poli marketingové strategie, kdy jde převážně o propagaci daného regionu.

V oblasti spolupráce byly také zjištěny vážné nedostatky. Mnoho podnikatelských subjektů je stále ještě nedůvěřivých a neuvědomují si, že vzájemná spolupráce vede přinejmenším ke společnému využívání zdrojů a tím snížení nákladů, což samozřejmě ústí k efektivnosti a zvyšování kvality.

Připomínku mám také k oblasti vzdělávání v cestovním ruchu. Bohužel, v mnohých organizacích si neuvědomují důležitost vzdělávání pracovníků, které vede k prohloubení znalostí a dovedností, které vede k celkovému zvyšování kvality.

Na závěr je však nutno podotknout, že na rozdíl od vyspělých Evropských zemí, se v České republice téma destinačního managementu dostává do popředí až teď, tudíž lze říci, že destinační management v tuzemsku prochází zatím první fází vývoje. A i přesto, že nás v této oblasti cestovního ruchu čeká ještě dlouhá cesta, lze předpokládat, že v blízké budoucnosti dojde k jistému zlepšení.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

- [1] PÁSKOVÁ, M. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Praha. Ministerstvo pro místní rozvoj, 2002. ISBN 80-239-0152-4
- [2] VANÍČEK, J. *Destinační marketing a management, spolupráce soukromého a veřejného sektoru*. 1.st ed. 2006
- [3] KIRÁLOVÁ, A. *Marketing destinace cestovního ruchu*. 1st ed. 2003. ISBN 80-86119-56-4.
- [4] LAWS, E. *Tourist destination management : issues, analysis and policies*. 1st ed. 1995. ISBN 0-415-10591-9.
- [5] MORRISON, M. A. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1989.. ISBN 80-85605-90-2.
- [6] PALATKOVÁ, Monika. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*. 1st ed. 2006. ISBN 80-247-1014-5.
- [7] VYSTOUPIL, J.; HOLEŠNICKÁ, A.; ŠAUER, M. *Vymezování destinace a formulace jejích charakteristik a organizace cestovního ruchu v destinaci* [online]. 1. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj, 2007 [cit. 10-04-09]. Available from www: <http://ct.scentrum.cz/eknihovna/preview.php?id=34>
- [8] PALATKOVÁ, M. *Prolínání destinací a destinační partnerství* [online]. 1. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj, 2006 [cit. 10-04-09]. Available from www: <http://ct.scentrum.cz/eknihovna/preview.php?id=37>
- [9] KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Victoria Publishing, 1991. 789 p. ISBN 80-247-1359-4.
- [10] BROUŠKOVÁ, Š.; HUMENČÁK, D. *Marketingový výzkum a statistika pro cestovní ruch* [online]. 1. Brno : Ministerstvo pro místní rozvoj, 2007 [cit. 10-04-09]. Available from www: <<http://ct.scentrum.cz/eknihovna/preview.php?id=152>>
- [11] STŘÍBRNÁ, M.; MUŽÍK, J.; KAJML, K. *SPOLUPRÁCE VEŘEJNÉ SPRÁVY A PRIVÁTNÍHO SEKTORU V CESTOVNÍM RUCHU* [online]. 1. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj, 2007 [cit. 10-04-09]. Available from www: <http://ct.scentrum.cz/eknihovna/preview.php?id=28>
- [12] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.
- [13] PALATKOVÁ, M. *Metodika a odpovědnost za aktualizaci dat v destinačním managementu* [online]. 1. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj, 2007 [cit. 14-04-09]. Available from www: <http://ct.scentrum.cz/eknihovna/preview.php?id=36>>

Oborné články v elektronické podobě

- [14] NEJDL, Karel. *Problematika managementu destinace cestovního ruchu* [online]. Praha : COT business, 2007 , 4.1.2007 [cit. 2009-04-12]. Dostupný z www: <<http://www.cot.cz/index.php?page=200&jazyk=1&id=6975&srchtxt=problematika+managementu+destinace>>.
- [15] JAKUBÍKOVÁ, D. Marketingový management turistické destinace. [online]. , 30.5.2006 [cit. 2009-04-16]. Available from www: <<http://www.cestovni-ruch.cz/skolstvi/destinace.php>>
- [16] JAKUBÍKOVÁ, D. Marketingový management turistické destinace. [online]. , 30.5.2006 [cit. 2009-04-16]. Available from www: <<http://www.cestovni-ruch.cz/skolstvi/destinace.php>>
- [17] KRATOCHVÍL, Petr. *Organizace cestovního ruchu* [online]. Praha : COT business, 2007 , 4.1.2007 [cit. 2009-04-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.cot.cz/index.php?page=200&jazyk=1&id=6976&srchtxt=destina%E8n%ED+management+-organizace+cestovn%EDho+ruchu>>.

Internetové stránky

- [18] <http://www.czechtourism.cz/?show=059006#7>
Ze dne 14. 4. 2009
- [19] <http://www.wto.org>
Ze dne 10. 4. 2009
- [20] http://209.85.129.132/search?q=cache:kAcVk_RhXzsJ:kod.ef.jcu.cz/wwwtajcucz/katedra/konference/cdrom04/prispevky/vystoupil_kol_cz.doc+economies+of+scope+vystoupil&cd=2&hl=cs&ct=clnk&gl=cz&lr=lang_cs&client=firefox-a
ze dne 10.5. 2009
- [21] <http://www.mmr.cz/Cestovni-ruch>
Ze dne 5. 5. 2009
- [22] <http://www.czechtourism.cz/?mitem=000000&show=007000>
Ze dne 17. 4. 2009
- [23] <http://www.czechtourism.cz/?show=059003001>
Ze dne 10. 4. 2009
- [24] www.vck.slu.cz/Novy%20management%20CR.doc
Ze dne 25. 4. 2009
- [25] <http://obcan.ckrumlov.info/docs/cz/20080613124510.xml>
Ze dne 29. 4. 2009

- [26] http://www.rras.cz/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=4&Itemid=30
Ze dne 29. 4. 2009
- [27] http://business.ckrumlov.info/docs/cz/b2b_dm_mplancr.xml
Ze dne 29. 4. 2009
- [28] <http://www.regionhranicko.cz/mikroregion-hranicko/projekty>
Ze dne 20. 4. 2009
- [29] <http://www.mmr.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=a80561cd-4527-498b-b054-ebbf425dbb2e>
Ze dne 27. 4. 2009
- [29] <http://projekty.vychodni-cechy.info/comment/reply/3>
Ze dne 10. 5. 2009

Seznam obrázků, grafů, tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1 Mapa regionů.....	44
Obrázek 2 Značka Švýcarska.....	45

Seznam grafů

Graf 1 Zřizovatelé organizací CR.....	49
Graf 2 Působnost organizace	49
Graf 3 Počet zaměstnanců.....	50
Graf 4 Právní forma	50
Graf 5 Spolupráce se soukromým sektorem	52
Graf 6 Spolupráce s jinými organizacemi a institucemi	53
Graf 7 Forma spolupráce s CzT	54
Graf 8 Spolupráce s podobnými organizacemi.....	54
Graf 9 Marketingová komunikace a propagace	55
Graf 10 Oblast vytváření produktů	56
Graf 11 Oblast spolupráce s podnikateli v CR	57
Graf 12 Oblast vzdělávání	57
Graf 13 Pracovní pozice	58
Graf 14 Délka pracovního poměru	58
Graf 15 Názory na směřování do budoucna	59

Seznam tabulek

tabulka 1 Datum zřízení.....	48
tabulka 2 Rozpočet.....	51
tabulka 3 Struktura příjmů	52
tabulka 4 Roční plán činnosti.....	55
tabulka 5 Pohlaví	60
tabulka 6 Věk.....	60
tabulka 7 Vzdělání	60
tabulka 8 Obor vzdělání	60

Seznam zkratk

ACK ČR	Asociace cestovních kanceláří České republiky
AČCKA	Asociace českých cestovních kanceláří a agentur
ATIC	Asociace turistických informačních center
ČCCR	Česká centrála cestovního ruchu
ČKRF	Českomoravský rozvojový fond
EU	Evropská unie
GEF	Global Environment Facility
CHKO	Chráněná krajinná oblast
ICCA	International Congress and Convention company
ISES	International Special Events company
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
MAS	Místní akční skupina
NP	Národní park
NTA	Národní správa cestovního ruchu (National Tourism Administration)
NUTS	Nomenklatura územních statistických jednotek
OIS	Oficiální informační systém
PR	Public relations
SITE	Society of Incentive and Travel Executives
DMC	Společnost destinačního managementu (Destination management company)
SWOT	Strenght, Weaknesses, Oportunities, Threats
ST	Swiss Tourism
IAPCO	The international association of professional congress organisers
TIC	Turistická informační centrála

Přílohy

Dotazník pro řízený rozhovor s představiteli destinačního managementu

1. Kdy byla Vaše organizace, která se zabývá destinačním managementem a marketingem zřízena (v kterém roce)?
2. Kdo je zřizovatelem Vaší organizace?
3. Pro jakou destinaci má působnost (město, mikroregion, turistický region, kraj, jinak)?
4. Kolik máte zaměstnanců – na plný úvazek a na částečný úvazek?
5. Jaká je právní forma Vaší organizace (např. o.p.s., s.r.o., a.s., příspěvková organizace jiná forma) ?
6. Jaký je Váš roční rozpočet?
7. Jaká je struktura příjmů?
8. Spolupracují s Vámi podnikatelé v cestovním ruchu, pokud ano, jak je tato spolupráce organizována (individuální, sdružení, partnerství pro cestovní ruch a podobně)?
9. Spolupracují s Vámi i jiné organizace a instituce, pokud ano, jaké (obce, kraj, neziskové organizace, infocentra, hospodářská komora a podobně)?
10. Máte nějakou spolupráci s CzechTourism a pokud ano, jakou formu volíte?
11. Spolupracujete s podobnými organizacemi, jako je Vaše a které působí ve Vašem regionu a nebo v okolních regionech, pokud ano, jak spolupracujete?
12. Sestavujete nějaký roční plán činnosti Vaší organizace a pokud ano, co je hlavním obsahem tohoto plánu?
13. Jaké hlavní činnosti vykonáváte pro Vaší destinace?
 - a) V oblasti marketingové komunikace a propagace Vaší destinace
 - b) V oblasti vytváření produktů cestovního ruchu
 - c) V oblasti spolupráce s podnikateli v cestovním ruchu a dalšími zařízeními pro turisty a volný čas (hotely, restaurace, bazény, muzea, fitcentra, wellness centra, galerie, hrady, zámky, národní parky, zařízení pro rekreační i vrcholový sport, jiné typy atraktivit cestovního ruchu)

d) V oblasti vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu

14. Jaká je Vaše pozice v této organizaci?

15. Jak dlouho pro tuto organizaci pracujete?

16. Čím by se ještě měla Vaše organizace zabývat do budoucna podle Vašeho názoru?

17. Některé Vaše osobní údaje (budeme rádi, když je uvedete, ale víme, že je můžete také odmítnout sdělit)

a) Pohlaví muž/žena

b) Věk

c) Vzdělání základní, vyučen/ středoškolské/ vysokoškolské

d) Obor vzdělání