**Univerzita Hradec Králové**
**Fakulta informatiky a managementu**
**Katedra rekreologie a cestovního ruchu**

# Destinační management – Český ráj

Bakalářská práce

Autor: Alena Škrhová
Studijní obor: Management cestovního ruchu – anglický jazyk

Vedoucí práce: Mgr. Jaroslav Kacetl, Ph.D.

Hradec Králové duben 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a s použitím veškeré uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 27. 4. 2018 ……

Alena Škrhová

Poděkování

V první řadě patří poděkování především vedoucímu této bakalářské práce Mgr. Jaroslavu Kacetlovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při tvorbě. Poděkování patří také všem osobám, které věnovali svůj čas k poskytnutí řízeného rozhovoru a to Ing. Jitce Kořínkové, panu Petru Zárubovi, Mgr. Aleně Stillerové, Ing. Lubomíru Martinkovi a Bc. Jakubu Šepsovi. V poslední řadě patří velké poděkování mamince Daně Škrhové za kontrolu a korekturu této práce.

Anotace

Cílem této bakalářské práce je analyzovat fungování destinačního managementu Českého ráje a zhodnotit spolupráci subjektů veřejné a soukromé sféry této destinace. Teoretická část přináší pojmy týkající s problematiky destinace a destinačního managementu. Praktická části zahrnuje analýzu turistické destinace, podle zmíněných teoretických východisek. Zhodnocení je uskutečněno kvalitativní metodou, kde jsou zahrnuty řízené rozhovory s osobami zapojenými v destinaci Český ráj. V praktické části je dále odpovězeno na výzkumné otázky, které jsou hlavním předmětem této práce. Výsledky naznačují, že destinační management Českého ráje vede k rozvoji dané oblasti. Ačkoliv je destinace řízena dobře, je nezbytné neustále pokračovat v podporování a rozvoji této oblasti.

Klíčová slova: destinace, destinační management, Český ráj

Abstract

Title of the Bachelor´s Thesis: Destination Management – Czech Paradise

The aim of this Bachelor´s Thesis is to analyse the function of destination management of Czech Paradise and to evaluate cooperation of the subjects of public and private sphere. Theoretical part introduces concepts related to destination issue and destination management. Practical part includes analysis of tourist destination according to mentioned theoretical methods. The evaluation is realized by qualitative method where are used the guided interviews with people involved in destination of the Czech Paradise. In practical part will be answered on research questions, which are the main object of this thesis. The results indicate that the destination management of Czech Paradise lead to development of this area. Although the destination is managed well it is necessary to continue constantly promoting and developing this area.

Key words: Destination, Destination Management, Czech Paradise

# Obsah


1. Úvod ... 1
   1.1. Cíl práce ... 2
   1.2. Výzkumné otázky ... 2
   1.3. Metodika zpracování ... 2
2. Teoretická východiska ... 5
   2.1. Destinace cestovního ruchu ... 5
      2.1.1. Atributy destinace ... 6
      2.1.2. Systém destinace ... 8
      2.1.3. Produkt destinace ... 11
   2.2. Destinační management ... 12
      2.2.1. Spolupráce v destinačním managementu ... 13
      2.2.2. Organizace destinačního managementu ... 15
      2.2.3. Prvky destinačního managementu ... 18
   2.3. Shrnutí ... 20
3. Praktická část ... 22
   3.1. Destinace Český ráj ... 22
      3.1.1. Charakteristika území ... 22
      3.1.2. Atraktivity destinace ... 24
         3.1.2.1. Zpátky k přírodě… ... 24
         3.1.2.2. Po stopách času… ... 26
         3.1.2.3. Relaxuj aktivně… ... 27
         3.1.2.4. Pohádková dovolená… ... 29
         3.1.2.5. Krajina s tradicí… ... 30
         3.1.2.6. Regionální produkt Český ráj ... 31
         3.1.2.7. Český ráj bez bariér ... 32
         3.1.2.8. Kultura a zábava ... 32
      3.1.3. Infrastruktura pro cestovní ruch ... 33
         3.1.3.1. Doprava ... 33
         3.1.3.2. Ubytovací a stravovací služby ... 35
         3.1.3.3. Informační centra ... 37
   3.2. Destinační management – Sdružení Český ráj ... 38
      3.2.1. Sdružení Český ráj, z.s. a jeho členové ... 38

3.2.2. Cíle destinačního managementu ... 40
3.2.3. Spolupráce v destinačním managementu ... 41
3.2.4. Činnosti destinačního managementu ... 43
3.2.5. Financování destinačního managementu ... 47
3.2.6. Projekty destinačního managementu ... 49
3.2.6.1. Zlatá stezka Český ráj ... 49
3.2.6.2. Greenway Jizera ... 50
3.2.6.3. Regionální produkt Český ráj ... 50
3.2.6.4. Regioncard Český ráj ... 51
3.2.6.5. Značka Český ráj ... 52
4. Shrnutí výsledků ... 53
4.1. Doporučení ... 60
5. Závěr ... 62
6. Seznam zdrojů ... 64
7. Seznam obrázků ... 67
8. Seznam tabulek ... 67

# 1. Úvod

Problematika destinačního managementu je v České republice velké téma zejména z toho důvodu, že je považována za jedno z nejnáročnějších odvětví managementu. Musí v něm být skloubena spolupráce několika různorodých subjektů, které společně vytvoří turisticky atraktivní destinaci s možností trvale udržitelného rozvoje cestovního ruchu. Tato problematika bude aplikována na destinaci Český ráj.

Český ráj je jedna z nejkrásnějších destinací České republiky z pohledu přírodních a kulturních atraktivit, které jsou její velkou propagací. Tato oblast na území tří krajů, konkrétně Libereckého, Královéhradeckého a Středočeského, poskytuje skvělou dostupnost ze všech koutů České republiky i ze zahraničí. I z tohoto důvodu láká mnoho turistů nejen z domova, ale i z celé Evropy. Vysoká návštěvnost však není zdaleka to nejdůležitější, čím by se měla destinace a její management zabývat.

Destinační management je považován za proces řízení a koordinace všech činností v destinaci, které slouží k jejímu rozvoji. V Českém ráji za něj zodpovídá organizace destinačního managementu, Sdružení Český ráj, z.s. Jeho cílem, a tedy i cílem destinačního managementu, je vytvořit destinaci, která bude fungovat v zájmu místní samosprávy, právnických osob a místních obyvatel, tedy veřejné a soukromé sféry. Právě na jejich spolupráci záleží, pokud má být destinace řízena a koordinována efektivně. Výsledkem efektivního destinačního managementu pak bude konkurenceschopná destinace. Bude vytvářet a nabízet konkurenceschopné produkty, bude řádně propagována a prodávána na domácím i zahraničním trhu, bude vytvářet vhodné podmínky pro bydlení, podnikání a cestování a především bude mít dobré jméno a značku kvality.

Je tedy důležité si uvědomit, že destinace funguje jako živý organismus, o který je nutno pečovat a starat se. S veškerou péčí a vedením se z destinace stane zdatná a do budoucna třeba i samostatná jednotka, zatímco bez potřebné snahy bude strádat a na trhu se mezi konkurencí lehko ztratí.

## 1.1. Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analyzovat fungování destinačního managementu Českého ráje a zhodnotit spolupráci subjektů veřejné a soukromé sféry této destinace. Teoretická část představí pojmy související s problematikou destinace a destinačního managementu. V praktické části bude analyzována konkrétní turistická destinace, Český ráj, podle zmíněných a rozebraných teoretických východisek. V praktické části bude dále odpovězeno na výzkumné otázky, které jsou hlavním podnětem této práce.

## 1.2. Výzkumné otázky

Ačkoliv bylo první myšlenkou vytvoření hypotéz, náročnost daného tématu vyústila ve stanovení výzkumných otázek. Ty vycházejí z teoretické části, stanoveny jsou na základě uvedeného cíle práce a ověřeny budou praktickou aplikací.

VO 1: Jaké činnosti destinačního managementu jsou realizovány v Českém ráji pod vedením Sdružení Český ráj?

VO 2: Jak funguje spolupráce mezi jednotlivými subjekty veřejné a soukromé sféry v Českém ráji?

VO 3: Jak funguje destinační management v Českém ráji?

VO 4: Co lze zlepšit v destinačním managementu Českého ráje?

## 1.3. Metodika zpracování

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je upřen pohled na vysvětlení základních pojmů týkajících se destinačního managementu. Tyto pojmy, jako destinace a destinační management nebo organizace destinačního managementu, jsou podloženy na základě literární rešerše, jejíž přehled se nachází v kapitole č. 6. Seznam zdrojů. Nejpoužívanějšími zdroji byla především díla Palatkové (2011), Holešinské (2007, 2012) a Nejdla (2011), kteří se podrobně

zabývají touto problematikou. Další díla, například Foreta (2016), Páskové (2014), Ryglové a spol. (2011), Vystoupila a kol. (2007) nebo Zelenky (2015), byla použita především k doplnění informací o probíraných pojmech. Nutno podotknout, že řada českých autorů vychází ve svých dílech z děl autorů zahraničních. Nejčastěji citovanými autory bývá rakouská dvojice autorů Bartl a Schmidt (1998) nebo švýcarský autor Bieger (1996, 2005).

V praktické části dochází k aplikaci teoretických východisek na destinaci Český ráj. Všechna uvedená data byla zjišťována pomocí řádně citovaných elektronických zdrojů, knižních zdrojů a tištěných materiálů. Další informace byly poskytnuty pomocí rozhovorů s osobami zainteresovanými na destinaci Český ráj. Jedná se tedy o kvalitativní výzkum. Nejprve je stručně popsána a charakterizována destinace Český ráj, která je předmětem zkoumání. Jsou zmíněny její atraktivity, infrastrukturní prvky a podrobněji je pojednáno o organizaci destinačního managementu Českého ráje, tedy Sdružení Český ráj, z.s. Zde je představen samotný spolek a jeho členové. Vytyčeny jsou základní cíle spolku a činnosti, jakými má být cílů dosaženo. Je zde prostor i pro předvedení spolupráce mezi jednotlivými subjekty působícími v Českém ráji. Dále je představeno několik produktů a projektů, které aktuálně Sdružení Český ráj řeší.

O destinaci Český ráj a jejím managementu byly prováděny řízené rozhovory. Osloveno bylo pět osob, které jsou jistým vztahem spjaty s Českým rájem nebo Sdružením Český ráj. Všech pět osob souhlasilo s uskutečněním řízeného rozhovoru. První rozhovor byl veden dne 5. 4. 2018 v Turnově s Ing. Jitkou Kořínkovou. Paní Kořínková působí ve Sdružení Český ráj na pozici projektového manažera, tudíž řídí aktuálně probíhající projekty a u některých řeší i jejich marketingové aktivity. Druhý rozhovor byl veden tentýž den v Turnově s vedoucím Zákaznického centra Galerie Granát, panem Petrem Zárubou. Pan Záruba je pracovník Zákaznického centra družstva umělecké výroby Granát Turnov, jehož produkt je oceněn značkou Regionální produkt Českého ráje od roku 2007, tudíž od samého začátku této certifikace. Třetím respondentem byla Mgr. Alena Stillerová, která je referentkou cestovního ruchu na městském úřadě v Jičíně. Město Jičín, které bylo vyhlášeno historickým městem roku 2016, je členem Sdružení Český ráj

a paní Stillerová byla dříve jeho jednatelkou. Nyní působí jako kontaktní osoba a komunikační článek města Jičína se sdružením. Tento rozhovor probíhal 6. 4. 2018 v Jičíně. Čtvrtý rozhovor byl veden 7. 4. 2018 na zřícenině hradu Trosky s Ing. Lubomírem Martinkem. Pan Martinek je kastelánem zříceniny hradu Trosky, která je symbolem a logem Českého ráje. Poslední rozhovor byl s Bc. Jakubem Šepsem, 9. 4. 2018 v Jičíně, který je vedoucím městského informačního centra Jičín.

Dále je v praktické části uvedeno shrnutí výsledků, kde jsou zodpovězeny výzkumné otázky, na kterých tato práce stojí. Odpovědi byly získány na základě skloubení teoretické a praktické části. Následuje doporučení, kde jsou navrženy možné kroky k realizaci a zlepšení destinačního managementu v Českém ráji. Závěrem je zhodnocen cíl bakalářské práce a jeho výsledky.

# 2. Teoretická východiska

## 2.1. Destinace cestovního ruchu

Pojem destinace cestovního ruchu se vyvíjel v průběhu několika desítek let spolu se vzestupem rozvoje cestovního ruchu. Ten byl možný zpozorovat zejména v průběhu 2. poloviny 20. století, a to konkrétně po roce 1989, ačkoliv samotné zkoumání pojmu destinace přišlo už o něco dříve. V této době byl pojem destinace relativně nový a proto byl o něj velký zájem ze strany autorů, kteří se zabývali tímto tématem. Destinace cestovního ruchu tedy představuje mnoho odlišných definic od různých autorů, kteří definují pojem na základě konkrétních myšlenek a teorií vzniklých z vlastních studií.

Jako základní definici lze uvést tu, kterou ve svém slovníku zveřejnili Pásková a Zelenka (2002). Destinaci cestovního ruchu definují jako cílovou oblast v daném regionu, která je typická významnou nabídkou atraktivit, infrastrukturou cestovního ruchu a jejímž výsledkem je velká dlouhodobá koncentrace návštěvníků. Svou rozšířenou definici destinace představila i WTO: *„(…) zahrnuje turistické produkty tvořené atraktivitami cestovního ruchu a podpůrnými službami (tj. službami, které umožňují využít atraktivity cestovního ruchu) a soubor možností zábavy pro jednodenní návštěvníky. Má přírodní a administrativní hranice, jež vymezují její řízení, image a vnímání, které definují její tržní konkurenceschopnost.“* (WTO, 2002, in Nejdl, 2011)

Z pohledu udržitelnosti je podle Páskové (2014) destinace cestovního ruchu územní celek, který se vyznačuje společným postupem při využívání potenciálu pro rozvoj cestovního ruchu, sdílenou kapacitou území pro tento rozvoj, společným životním cyklem a společnými procesy cestovního ruchu. Destinaci ovšem nelze chápat jako pevně ohraničenou oblast daného území, ačkoliv může být ohraničena fyzicky, a to např. přírodními podmínkami jako jsou hory, řeky nebo údolí. Ohraničena může být státními hranicemi nebo rozdělena podle turistických oblastí a regionů. *„Destinace dokonce nemusí být vázána ani na konkrétní fyzický prostor, ale může existovat pouze jako mentální koncept v myslích klientů,“* dodává Palatková (2011).

Destinace musí být přitažlivá pro potenciálního návštěvníka ve všech směrech. Musí splňovat všechny atributy, kterých si návštěvník žádá, tj. kvalita infrastruktury, dostupnost služeb, atraktivita a další. Destinace není pouze územím, kam si jede návštěvník odpočinout před pracovním stereotypem. Destinace je především produkt cestovního ruchu, který si návštěvník kupuje a má jisté očekávání z jeho užitků. Pokud destinace splňuje všechny návštěvníkovi požadavky, a návštěvník se do destinace opakovaně vrací, může být silně ekonomicky zvýhodněna.

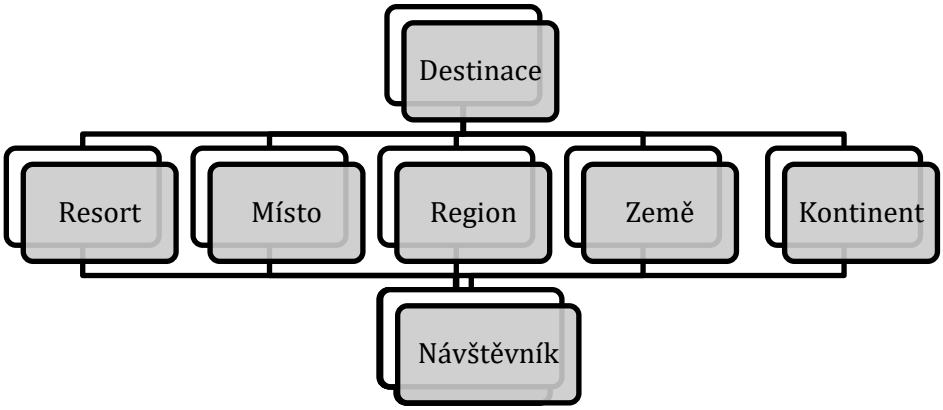
### 2.1.1. Atributy destinace

Definovat destinaci cestovního ruchu nemusí být vždy jednoznačné z toho důvodu, že každý autor si pojem vykládá dle vlastního uvážení. Každá definice má však jisté znaky, neboli atributy, ve kterých se mnoho autorů shoduje. Nejdl (2011) ve své práci tyto atributy sjednotil a uvedl charakteristické znaky, jež tvoří podstatu destinace:

1. je definována z pohledu návštěvníka, který si území vybírá,
2. je geografickým ohraničeným prostorem – stát, region, místo, resort,
3. musí být vybavena atraktivitami, souborem zařízení poskytujících služby pro jejich využití a služby pro pobyt, které mohou uspokojit potřeby (určitého segmentu) návštěvníků místa a poskytnout jim celistvý, komplexní zážitek.

AD 1: Destinace je vytvořena na základě vlastního pohledu účastníka cestovního ruchu, který „vysílá poptávku“ na trh. Z toho lze vyvodit, že si účastník poptává destinaci na základě svých myšlenek a potřeb. Dává si dohromady všechny informace o destinaci, které mají sloužit k uspokojení daných potřeb a přání. Subjekty destinace pak na straně nabídky působí na účastníka a snaží se ho přesvědčit, aby jejich služeb využil a koupil si destinaci jako produkt. *„Pokud si segment poptávky nabízené území vybere za cíl své cesty, stává se destinací, pokud si jej nevybere, destinací není, a to do doby než bude vybráno jiným segmentem poptávek.“* (Nejdl, 2011)

AD 2: *„Destinace je určitý geografický prostor s přirozenými (například Krkonoše, Šumava) hranicemi geomorfologickými, resp. přírodními nebo s daným dlouhodobým sociálním vývojem (například Slovácko),“* komentuje další atribut Nejdl (2011). Rozdělení destinace však může být také podle turistických regionů a oblastí, které definuje CzechTourism na základě přírodních podmínek a seskupení turistických atraktivit. Na druhou stranu si ale účastník určuje rozlohu destinace sám podle svých představ, povědomí o území a podle svých potřeb, které hodlá v destinaci uspokojit. Pro každého může být tedy destinace různě velká. Může se jednat o jediný resort, místo, region, stát, nebo celý kontinent. Podle Nejdla (2011) a Palatkové (2011) platí že, čím je delší vzdálenost území, které si návštěvník vybírá za destinaci, tím je rozloha destinace větší a naopak.

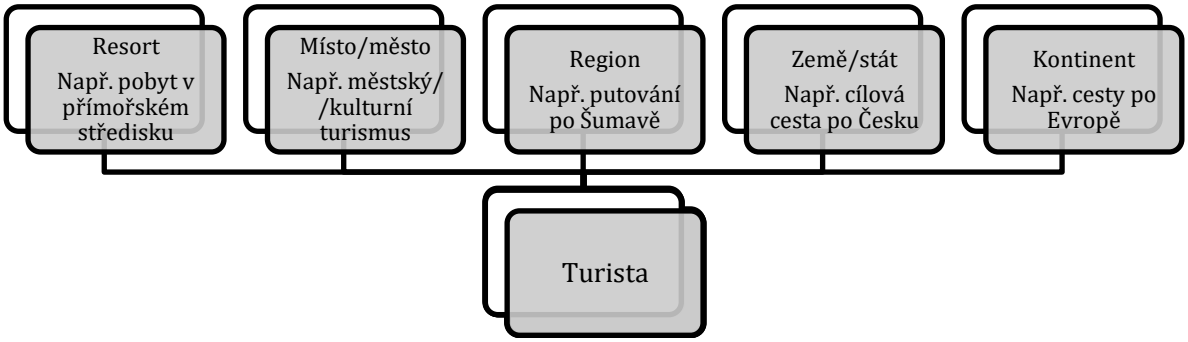



Obrázek 1: Prostorová velikost destinace

Zdroj: vlastní, upraveno podle Nejdl (2011)

AD 3: Aby se dané území stalo destinací, musí splňovat podmínky návštěvníkem žádané a očekávané. Strana nabídky se musí zaručit komplexností služeb, které účastníkovi poskytne v případě jeho návštěvy. Kromě dostatečného množství ubytovacích a stravovacích služeb musí destinace nabízet infrastrukturou podpořené a dostupné atraktivity, které jsou jednou z hlavních motivací návštěvy. Další pozici by měla zaujmout zařízení volnočasových aktivit, které vedou k podpoře návštěvnosti, případně k prodloužení pobytu návštěvníka. Nejdl (2011) ve svém díle uvádí: *„pro jednotlivce je atraktivitou vždy specifický statek (…) posuzovaný podle jeho osobních, tj. individuálních potřeb a jeho vnímání, jejich naléhavosti atd.“* Pro někoho tedy může být atraktivitou např. skalní útvar nebo fotbalový stadion, pro jiného historická památka nebo pláž s promenádou plnou obchůdků a barů. Na základě

těchto atraktivit pak vznikají různě velké konkrétní destinace, které se liší od potřeb jedinců po skupiny.




Obrázek 2: Destinace podle motivačních důvodů

Zdroj: vlastní, upraveno podle Nejdl (2011)

Atributy destinace lze uzavřít tezí, kterou uvedl Nejdl (2011): *„Destinace existuje vždy ve dvojí pozici, jednak jako určitý územní celek a jednak jako komplex služeb, souborný destinační produkt, kterých však může jedna destinace mít několik.“*

### 2.1.2. Systém destinace

Systém je zpravidla určitý soubor sestávající se z několika prvků, které jsou vzájemně propojeny jistými vztahy a vazbami. Tyto různé prvky se na základě spojení stanou součástmi systému, který je řízen procesy podle určitých pravidel. Jistým způsobem je systémem i destinace, která se taktéž skládá z několika prvků a je vedena podle jasně stanovených a pevných pravidel.

*„Prvky předpokladů cestovního ruchu a procesy, jež mezi nimi probíhají, vytvářejí konstrukci, soustavu, logickou celistvost, vytvářejí systém destinace cestovního ruchu, přičemž jeho obsah a struktura je vždy predestinován jeho konkrétní situací, a proto každá destinace je unikátní,“* uvádí Nejdl (2011). Každá destinace tedy disponuje jiným vnějším prostředím a jiným systémem. Stejně tak se mohou i systémy prolínat v rámci spojování a změny velikosti destinace. Jak se destinace průběžně vyvíjí, mění se i její obsah, který je znázorňován nárůstem různorodých prvků. Ty na sebe vzájemně působí, navazují mezi sebou vztahy a upevňují sílu

a efektivitu fungování destinace. Destinaci jako systém pak Palatková (2011) chápe ve dvou významech. Zaprvé může být destinace jako systém jednotlivých úrovní řízení destinace, tedy jako součást nějaké větší destinace složené z destinací menších. Zadruhé je destinace jako soubor vztahů uvnitř samotné destinace, tedy mezi soukromým a veřejným sektorem, organizací a rezidenty.

Důležitým prvkem v systému destinace je organizační uspořádání a struktura. Stejně, jako potřebuje podnik svou řídící jednotku ve funkci manažera, potřebuje i destinace subjekt, který dohlíží na chod, provádí samotné řízení, a tím utváří jistý systém destinace. Jako tři základní prvky systému destinace Nejdl (2011) uvádí:

- organizační uspořádání turismu v destinaci, tzn. organizace turismu v destinaci,
- organizace pro řízení turismu v destinaci,
- výkonná organizace turismu organizace pro řízení turismu.

Obrázek 3: Systém destinace

Zdroj: Nejdl (2011)

Organizační uspořádání turismu v destinaci má na starost uspořádání jednotlivých procesů činností subjektů, které jsou jakkoliv spjati s turismem. Tento systém poukazuje na vzájemné vztahy, které lze mezi subjekty pozorovat.

*„Organizační uspořádání stanovuje pravidla pro průběh procesů mezi strukturními prvky, například označuje výstavbové a realizační postupy a podmínky pro podnikání v turismu v destinaci, určuje postupy pro vznik informačních a kontrolních systémů turismu apod., dále určuje, jak mají být plněny kooperativní úkoly v turismu (plánování v místě, koordinace nabídky atd.), jak různí nositelé rolí v místě (obyvatelé obcí, svazy, podniky, podnikatelé) mají spolupracovat, resp. vzájemně komunikovat apod.“* (Nejdl, 2011). Hlavním cílem je tedy optimalizovat fungování procesů všech prvků v destinaci na bázi spolupráce, která je pro fungování nezbytná a pomůže k efektivnímu vývoji a pozitivnímu pohledu na činnosti v destinaci.

Organizace pro řízení turismu v destinaci je dalším důležitým prvkem v oblasti systému destinace. Má na starost řízení, neboli management destinace pro rozvoj a chod určité oblasti, tudíž vytvoření fungující destinace. Vytváří, koordinuje a dohlíží na plnění aktivit, které jsou důležité pro fungování destinace. Na základě tuzemských i zahraničních odborných textů lze doložit, že pojem organizace pro řízení turismu v destinaci není vždy jednotně používán. Kaspar, Freyer či Bieger používají pojem „organizace cestovního ruchu“, rakouští autoři (Bartl a Schmidt) pak používají pojem „společnost destinačního managementu“ a anglicky píšící autoři uvádějí častěji pojem „organizace destinačního managementu“. (Kaspar, 1995, Freyer, 1993, Bieger, 2005, Bartl a Schmidt, 1998 in Nejdl, 2011). Mezi domácími autory se také najde několik používaných pojmů, které zmiňuje i Holešinská (2012), avšak nejvíce se ujal termín organizace destinačního managementu (ODM), což dokládá i Nejdl (2011), neboť vychází z již stále frekventovanějšího názvu Destination Management Organisation (DMO). O pojmu organizace destinačního managementu bude pojednáno dále v teoretické části (kapitola 2.2.2.).

Třetím prvkem v oblasti systému destinace je výkonná organizace turismu organizace pro řízení turismu, neboli výkonná organizace ODM. Podle Nejdla (2011) má výkonná organizace jiné postavení a váhu jako dvě předcházející: *„Zatímco organizační uspořádání a Organizace destinačního managementu jsou nezbytné a nepostradatelné prvky, typ strukturní jednotky „výkonná organizace“ je produkčním subjektem (výrobní jednotkou) ODM, s níž je úzce propojena.“* Dále dodává:

*„Zatímco ODM představuje složku pro řízení, koordinační, tvořivé, duševní, „měkké" aktivity, výkonná organizace je složkou pro realizaci předaných myšlenek, nápadů, strategií, koncepcí atd."* Pro reálné převedení systému destinace do praxe je nutno určit a stanovit velikost destinace, na kterou má být systém aplikován. Ve skutečnosti na území České republiky působí výkonná organizace jako součást organizace destinačního managementu.

### 2.1.3. Produkt destinace

Za každou návštěvou destinace je jistý motivační faktor, který potenciálního návštěvníka do destinace vtáhne. Tímto faktorem je zejména produkt destinace. Tento termín není pevně definován, neboť produktem destinace může být velká škála nabízeného sortimentu. Může jím být fyzická věc, jako je katalog, suvenýr, činnost či služba v podobě prohlídky zámku, ubytování, spojení atraktivit v jeden produkt nebo souhrnný produkt celé destinace. Cílem potenciálních návštěvníků není jen něco koupit, někam jít, ale jejich záměrem je poznávat, cítit, vnímat či ochutnávat. Produkt na ně působí více emocionálním způsobem. Jefferson a Lickorish definují turistický produkt jako *„soubor vlastností fyzického produktu a charakteristických vlastností poskytovaných služeb, společně se symbolickými asociacemi, které jsou očekávány k uspokojování přání a potřeb klienta."* (Jefferson, Lickorish, 1991 in Nejdl, 2011)

Palatková (2011) vymezuje produkt destinace jako to, co je subjekty destinace na trhu nabízeno a co návštěvníci destinace poptávají, nakupují, spotřebovávají a co uspokojuje jejich přání a potřeby. Zelenka (2015) definuje produkt cestovního ruchu jako *„souhrn veškeré nabídky soukromého či veřejného subjektu, podnikajícího v cestovním ruchu nebo cestovní ruch koordinujícího".* Poskytovateli služeb mohou být tedy jak subjekty soukromé, tak veřejné sféry a dokonce i kombinace jejich spolupráce. *„Produkt cestovního ruchu může dosahovat různé úrovně komplexnosti (…), od poskytnutí či zprostředkování jednotlivé služby (například dopravy), přes komplex služeb (package, zájezd) až po destinaci jako ucelenou nabídku atraktivit, služeb a potenciálních zážitků."* (Zelenka, 2015)

## 2.2. Destinační management

Management sám o sobě je považován za vědní disciplínu působící v ekonomickém oboru. Jeho nástrojem je soubor řídících činností, které mají přispět k dobrému vedení a prosperitě organizace. Jako nezbytné pro výkon této aktivity vidí Nejdl (2011) soubor teoretických a praktických znalostí, dovedností a činností, technik, nástrojů a opatření využívaných při řídících aktivitách. Za základní postupy a činnosti managementu je považováno plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí a kontrola.

V dnešní době lze řídit a organizovat téměř cokoliv a kohokoliv. Může být řízena skupina pracovníků, malá či velká společnost a dokonce i turistická destinace. V cestovním ruchu lze zpozorovat řízení různých subjektů, jako jsou cestovní kanceláře, ubytovací či stravovací kapacity, dopravní společnosti nebo dokonce objekty kulturních památek. Řízení turistické destinace je považováno za jedno z nejnáročnějších odvětví díky různorodosti všech subjektů a atraktivit.

Na destinační management, neboli management destinace, se dívá několik autorů rozdílně. Pásková a Zelenka (2002) považují destinační management za soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci CR v dané destinaci. Za výsledek takového procesu považují udržitelné a konkurenceschopné produkty CR, společně sdílené logo, značku kvality, společný (sdílený) informačně-rezervační systém, nebo iniciaci partnerství soukromého a veřejného sektoru CR i podporu vzniku profesních spolků, sdružení a organizací. Palatková (2011) na druhou stranu považuje pojem management destinace jako zavádějící, poněvadž v destinaci se většinou nejedná o řízení na základě přesného formálního vymezení kompetencí a vztahů nadřízenosti a podřízenosti, z něhož plynou povinnosti a uplatňování nástrojů a řízení odpovědnými subjekty. Konstatuje, že ve skutečnosti jde spíše o koordinaci, kooperaci a vedení subjektů v destinaci.

Ačkoliv se někteří autoři rozcházejí v teorii zahrnující regulaci či řízení cestovního ruchu, shodně se doplňují při myšlence spolupráce, která je v řízení

destinace velmi podstatná. S touto myšlenkou souhlasí i Nejdl (2011), který vidí jako základní metody průběhu řízení destinace komunikaci, kooperaci a koordinaci (tzv. princip 3K). Destinační management popisuje jako komplexní řídící proces, kterým se realizuje řetězec konkrétních aktivit s důrazem na zvýšení jejich efektivity, na plnění hlavních funkcí s cílem dosažení maximalizace pozitivních dopadů cestovního ruchu na destinaci. Holešinská (2007) vidí destinační management jako specifickou formu klasického managementu, která se na rozdíl od řízení firmy zabývá řízením destinace, což představuje mnohem komplexnější proces, neboť destinace zahrnuje nejen přírodní a kulturní atraktivity cestovního ruchu, ale také aktéry, kteří v oblasti cestovního ruchu působí a kteří tudíž mají vliv na rozvoj cestovního ruchu v území. Dle jejího názoru jde o formu řízení, která spočívá v procesu založeném na kooperaci, koordinaci a vzájemné komunikaci, která je klíčovým faktorem.

### 2.2.1. Spolupráce v destinačním managementu

Základním cílem destinačního managementu je řídit destinaci tak, aby dosahovala trvalého rozvoje a podporovat vzájemnou spolupráci, která by měla k dosažení tohoto cíle značně přispět. Jak již konstatovali Palatková (2011), Holešinská (2007) nebo Nejdl (2011), k úspěšnému procesu rozvoje a upevnění vztahů mezi jednotlivými subjekty by měly pomoci základní metody, jako je komunikace, kooperace a koordinace. Tyto hodnoty jsou základem pro vytvoření spolupráce, která by byla zcela dobrovolná. Subjekty se sami rozhodují na základě motivačních faktorů, pozitiv a negativ, zda pro ně bude spolupráce přínosná či nikoli.

Nezbytným krokem k dosažení všech stanovených cílů je přeměna spolupráce v partnerství, tvrdí Nejdl (2011) a dodává: *„Smyslem partnerství je prvoplánově vytvoření soustavy procesů služeb, které ze své podstaty minimálně motivuje (reálně nutí) poskytovatele služeb a další subjekty zainteresované na cestovním ruchu ke spolupráci a partnerství.“* Jedná se především nejen o jednorázovou aktivitu, nýbrž o dlouhodobý a trvalý proces, při kterém se utužují vztahy mezi jednotlivými subjekty a dochází tak k vývoji ze spolupráce na partnerství. Jako výhody, které plynou z partnerství, vidí Palatková (2011): vzájemné poskytování

či využívání zdrojů, ať už finančních, materiálních, informačních (know-how) či lidských.

Ačkoliv se v destinaci nachází subjekty, které na sebe na trhu působí jako konkurence, v oblasti destinačního managementu je pro ně výhodné spolupracovat. Jedním z úkolů destinačního managementu je především sjednotit co nejvíce subjektů působících v oblasti cestovního ruchu a poskytovatelů služeb v turismu zainteresovaných. Mezi těmito subjekty se dbá na vznik propojených vztahů, které podpoří avizovanou spolupráci a umožní tak vzniku turistického produktu a rozvoje destinace. S touto myšlenkou souhlasí i Foret (2016): *„Místo individualistického konkurenčního boje podnikatelů v oblasti cestovního ruchu se vytváří společná nabídka, která dokáže být pro zákazníka atraktivnější, lépe reaguje na jeho potřeby a přání, ulehčuje a zpříjemňuje mu pobyt.“* Zajímavý je i pohled Vystoupila a kol. (2007), který vidí smysl spolupráce v usnadnění konkurenceschopnosti, přičemž nejde o to být konkurenceschopný pouze v destinaci, ale i jako celek, tj. destinace vůči ostatním destinacím.

Aby byly výsledky spolupráce subjektů účelné a efektivní, musí současně fungovat tyto tři typy:

- spolupráce mezi podnikatelskými subjekty (soukromá sféra),
- spolupráce mezi orgány samosprávy a státní správy (veřejné sféra),
- spolupráce mezi soukromou a veřejnou sférou (tzv. metoda 3P – private public partnership). (Nejdl, 2011)

Palatková (2011) konstatuje, že veřejný sektor zastupuje zejména politické zájmy a sektor soukromý zájmy obchodní; na druhou stranu každý má odlišné kompetence, jejich vhodným spojením může vzniknout řetězec služeb v destinaci určený k realizaci na trhu turismu a zahrnující statky soukromé, statky veřejné i statky volné (produkt).

Všechny činnosti, zakládající se na spolupráci, by měly být vedeny nadřízeným orgánem, a to i v případě, že si subjekty spolupráce mají být rovny.

Bez přímého velitele by docházelo ke zmatku a spolupráce by vázla, čímž by docházelo k poklesu vývoje destinace a rozdělenosti v oblasti služeb. Orgánem, který má mít chování a vztahy subjektů na starost, je v případě České republiky organizace destinačního managementu (ODM).

### 2.2.2. Organizace destinačního managementu

Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, nezávislé subjekty potřebují jistého vůdce, který povede jejich kroky směřující k činnostem efektivního rozvoje destinace. Tato organizační jednotka stojí v čele a rozhoduje o všech jednáních potřebných k jejímu dosažení. Obecně je nazývána organizací pro řízení turismu v destinaci, konkrétně se pak jedná o pojem organizace destinačního managementu (dále ODM). *„Konkrétní forma právní i organizační a obsah činnosti jsou predestinovány typem destinace, zejména z pohledu její prostorové působnosti, tzn. prostorové vertikály a konkrétní formy organizačního uspořádání turismu v destinaci,“* konstatuje Nejdl (2011) a uvádí strukturu destinační vertikály v domácích poměrech:

- místo (město, obec či několik obcí, významná místa cestovního ruchu disponující dostatečnými a vhodnými atraktivitami, potřebnými službami a odpovídajícím organizačním uspořádáním turismu v místě, například Český Krumlov),
- oblast (územní celky menší rozlohy, například vymezené „turistické oblasti“),
- regiony cestovního ruchu (územní celky vymezené jako „turistické regiony“),
- kraj (politicko-administrativní územní celky, které z pohledu turismu mají často nepřirozené hranice, nacházejí se na území dvou či více krajů, například Český ráj),
- stát (resp. příspěvková organizace Ministerstva pro místní rozvoj Česká centrála cestovního ruchu – Czech Tourism s celostátní působností).

Každá úroveň této vertikály má jasně stanovené kompetence a pravomoci, kterými může disponovat v řízení destinace. Obecně platí, že čím nižší stupeň na destinační vertikále, tím užší rozsah a méně aktivit je v kompetenci organizace, komentuje Nejdl (2011). Podle Ryglové a spol. (2011) se organizace zabývá oblastmi, jako je tvorba koncepce a strategie rozvoje cestovního ruchu v destinaci, analýza trhu, tvorba propagace a prodej produktů, budování image a značka destinace, marketingové aktivity, management kvality, management znalostí a další. Je zřejmé, že činnosti organizace destinačního managementu jsou velice různorodé a mohou se lišit v konkrétních destinacích. Záleží na velikosti destinace, na poměrech destinační vertikály, na úrovni turismu v destinaci a dalších vnějších i vnitřních podmínkách.

*„Základním předpokladem úspěšně fungující ODM, minimálně od úrovně regionální (…) je, že působí a chová se nikoli jako zájmová organizace, ale jako „společný podnik" subjektů turismu v destinaci,"* komentuje Nejdl (2011) a uvádí definici virtuálního podniku, který právě jako „společný podnik" funguje: *„Virtuálním podnikem se (…) rozumí síť vytvořená na základě úzké spolupráce právně samostatných, ale hospodářsky závislých subjektů – podniků, které produkují společné výkony a mají společný systém tvorby výkonů na bázi společně využívaných zdrojů jejich tvorby, tedy chovají se jako jeden podnik."* ODM tak zastává funkci, na kterou nemohou jednotliví poskytovatelé služeb dosáhnout sami. Na základě pravomocí, spolupráce a partnerství kupí informace, finanční a lidské zdroje a další prostředky, s nimi pak nakládá jako „zaštiťující podnik" celé destinace. Má možnost dostat se do povědomí trhu a zapůsobit více, než jednotliví poskytovatelé samostatně, což jim zcela jistě přidá na výhodách a efektivitě. Fungování ODM jako virtuálního podniku na trhu znamená však pouze spolupráci a tzv. „pomocnou ruku" pro podnikatelské subjekty. *„Spolupráce či partnerství s ODM neznamená pohlcení zakladatelů, vytvoření jedné ani monopolní ani dominantní superorganizace poskytující stejné služby cestovního ruchu jako oni. Zřizovatelé si vždy zachovávají vlastní identitu provozovatelů služeb, svéprávných komerčních subjektů."* (Nejdl, 2011).

Zásadní roli pro výkon ODM má i její právní forma. Na základě stanovení právní formy lze vyvodit kompetence a pravomoci, kterých může organizace dosahovat. Je to poměrně náročný proces, který si žádá mnoho přístupů,

avšak nejdůležitějším bodem je rozvojová úroveň destinace a cíl, který je potřeba splnit. Pokud je destinace relativně nová či malá, není zapotřebí vytvářet jednotku se složitou organizační strukturou. Na druhé straně destinace, která si klade nároky na lepší pozici na trhu, musí mít organizační jednotku s kvalitnějšími a propracovanějšími procesy. Je tedy zřejmé, že právní formu lze měnit v závislosti na potřebách destinace. Ať už je struktura těchto organizací větší či menší, zakladatelem by nikdy neměl být jen jeden subjekt, protože posláním ODM je pracovat ve prospěch destinace a reprezentovat ji jako jeden komplexní celek na základě spolupráce.

Nejdl (2011) společně s Palatkovou (2011) uvádí právní formy, které jsou časté v České republice:

- spolek – častá organizační forma, propracované metody spoluúčasti členů a silný vztah k obyvatelstvu, pravidelné financování členskými příspěvky,
- zájmové sdružení právnických osob – je prozatím nejvyužívanější právní formou organizačních jednotek zabývajících se organizováním procesů turismu v destinaci,
- obecně prospěšná společnost – umožňuje spojení veřejného a soukromého sektoru, právnických i fyzických osob,
- dobrovolný svazek obcí – v praxi se vyskytuje ojediněle, mohou ho tvořit jen obce.

Každá z těchto právních forem organizací musí vykonávat fungující činnost, která povede k prosperitě destinace. To je možné jedině s finanční podporou z různých zdrojů, kterými mohou být:

- přidělené veřejné finanční prostředky,
- příspěvky od obcí (může jít i o bezplatný vklad, například pronájem kanceláří),
- členské příspěvky,
- výnosy z vlastní podnikatelské činnosti,
- z veřejných zdrojů. (Ryglová a spol., 2011)

### 2.2.3. Prvky destinačního managementu

Základním cílem destinačního managementu je vytvořit destinaci, která se bude rozvíjet na trhu a bude fungovat jako efektivní konkurenceschopná jednotka s atraktivními produkty. Jelikož musí být procesy destinačního managementu pevně řízeny a organizovány, musí se vzít v potaz *„soubor základních prvků destinačního managementu, spojující zúčastněné partnery a zároveň spojující destinaci s trhem“* uvádí Nejdl (2011). V tomto kontextu stanovili Bartl a Schmidt šest základních prvků destinačního managementu:

- systém klíčových produktů,
- distribuční kanály a sítě,
- politika značky,
- systém řízení kvality,
- systém řízení znalostí,
- organizace pro řízení turismu v destinaci. (Bartl, Schmidt, 1998 in Nejdl, 2011 a Holešinská, 2012)

P1: Vytvoření zajímavého produktu destinace, je jedním ze základních úkolů destinačního managementu, který vede k rozvoji. Klíčový produkt lze pak chápat jako *„produkt, jehož podstatou jsou z pohledu nabídky zásadní služby umožňující zhodnocení rozhodujících, tj. klíčových atraktivit, které umožní odlišení destinace od konkurence. Systém klíčových produktů pak představuje cíleně vytvořený řetězec služeb tvořících nosné a rozhodující produkty destinace.“* (Nejdl, 2011). Účelné je vytvořit produkt, který bude jedinečný pro konkrétní destinaci. Nebude stejný, nebude podobný, bude prostě od konkurence odlišný a tím pro potencionálního zákazníka zajímavější.

P2: Vytvoření destinačního produktu si žádá jeho přesun od producenta neboli výrobce k zákazníkovi. Tento proces se v teorii nazývá distribuce a mají ho na starost pověřené orgány. *„Distribuční systém se podle teorie marketingu skládá ze dvou částí, a to distributorů a distribučních cest,“* vysvětluje Nejdl (2011). Distributorem je subjekt, který posouvá produkt po distribuční cestě. Může jím být samotná destinace či různí zprostředkovatelé. Distribuční cestou je pak cesta

od producenta, neboli tvůrce produktu, až k samotnému prodeji budoucímu návštěvníkovi. Tato cesta by měla být co nejkratší a nejjednodušší, čímž by mělo být dosaženo levnějšího produktu díky menším nákladům. Distribuce, kterou vykonává sama destinace jako distributor, si zakládá na přímém kontaktu s klientem (nabídka katalogů, fotodokumentace, přímý prodej v informačních centrech, www stránky a dále) - v literatuře se toto označuje jako „destination to client" – D2C, uvádí Nejdl (2011), a vysvětluje další distribuční proces, který řídí zprostředkovatelé. Ti se stávají součástí konkurenčního prostředí, protože si vybírají, kterou z destinací zařadí do svého prodejního portfolia. Tato nepřímá forma distribuce se nazývá „destination to business" – D2B.

P3: Jedním ze zásadních prvků destinačního managementu je politika značky, neboli branding. Značka je označení, které navenek působí především svým jménem nebo názvem a jejím smyslem je odlišení od konkurence. *„Značka je ztělesněním předchozích zkušeností, znalostí, užitku, kvality, ceny apod. Proto musí být „dobře rozpoznatelná, vyvolávat pozitivní emoce a reakce, mít jasný význam, být lehce zapamatovatelná, dobře reprodukovatelná,"* shodují se Nejdl a Králová. (Králová, 2003 in Nejdl, 2011). V destinaci funguje branding na podobné fázi. V této podstatě je nutno zmínit pojem „rodina značek", kdy pod jednou zastřešující, zpravidla silnou značkou reprezentující větší územní celek se prezentuje několik samostatných značek, uvádí Nejdl (2011). Jednotlivé značky nejsou tou hlavní pohlceny, naopak fungují samostatně a značkou destinace jsou vyzdviženy. Samotná značka se skládá z dvou prvků a to z grafického (logo) a slovního (jméno). *„Cílem strategie značky je vytváření pozitivního vztahu mezi destinací a návštěvníky a v konečném důsledku zvýšení loajality klienta k destinaci,"* vysvětluje Palatková (2011).

P4: V dnešní době vzniká nepřeberné množství destinačních produktů, které si navzájem konkurují, neboť jsou si velmi podobné. Pokud nemá potenciální návštěvník vybrané konkrétní místo, kde svoji dovolenou realizovat, na základě jakých podmínek se má rozhodnout? Z této problematiky se jeví jako optimální rozhodnutí na základě kvality. *„Výchozím bodem pro jakékoliv definování či posuzování kvality je konstatování, že kvalita je kategorie subjektivní. Co je kvalitní pro jednoho*

*turistu, nemusí být stejně kvalitní pro turistu z jiné země.“* (Nejdl, 2011) Kvalita je určována na základě potřeb jednotlivých účastníků cestovního ruchu. Musí splňovat jejich přání, požadavky, nároky, ale i způsob životního stylu. Hodnocení kvality také závisí na čase či době, neboli, co bylo pro návštěvníka kvalitní před deseti lety, nemusí být kvalitní dnes (například vybavení hotelů, restaurací). Zelenka (2015) vidí jako základní znaky kvalitní služby v cestovním ruchu spolehlivost, bezpečnost, dobrý poměr mezi kvalitou služby a cenou, způsob nabídky a rychlost zajištění služby, komplexnost a možnost individualizace služby. V hodnocení kvality destinace hraje důležitou roli komplexnost. Pokud jakákoliv část nebo prvek produktu nebude pro návštěvníka kvalitní, ovlivní celou jeho strukturu. Návštěvník si pak odnese špatný pohled na celou destinaci na základě jednoho nekvalitního prvku.

P5: V dnešním moderním světě je nutno držet krok s veškerými pokroky, které posouvají trh na vyšší úroveň. Pro řízení destinace je tedy nezbytné mít jisté znalosti, které povedou k přizpůsobení se vnějším i vnitřním podmínkám a zajistí destinaci udržet krok s rozvojem. *„Destinační management může být úspěšný, pokud bude systematicky sbírat, třídit, vyhodnocovat, uspořádávat a ovlivňovat informace potřebné pro schopnost předvídat směrování hlavních turistických proudů ve světě i v rámci jednotlivých kontinentů, chování a motivaci budoucích turistů, a tudíž o pozici destinace na trhu a možnostech tuto pozici dále zlepšovat.“* (Nejdl, 2011)

P6: viz kapitola 2.1.2. a 2.2.2.

## 2.3. Shrnutí

Destinace je vymezený územní prostor vybavený přírodními a kulturními atraktivitami, infrastrukturou cestovního ruchu a dalšími předpoklady pro návštěvu potenciálních návštěvníků. Její velikost může být definována samotnými návštěvníky, podle jejich představ, požadavků nebo v rámci jejich mentálního konceptu. Dále může být určena geograficky vymezeným prostorem nebo seskupením několika přitažlivých atraktivit na jednom místě, vytvářejících celistvý, komplexní zážitek. Destinace, jako územní celek, vytváří systém procesů a vzájemných vztahů mezi subjekty, které musí být organizovány za účelem rozvoje destinace. Organizací

se zabývá konkrétní subjekt, který má na starost řízení všech částí a prvků destinace a vytváří tak z různorodých prvků pevnou konstrukci a fungující destinaci. Dalším potřebným prvkem pro rozvoj destinace je tvorba atraktivního turistického produktu, který má za úkol přilákat potenciální turisty. Produktem může být jak věc fyzická, tak služba, nebo komplex všech prvků, které návštěvník očekává. Důležité je, aby byl produkt svým charakterem jedinečný a návštěvník jím uspokojil všechny své potřeby. Díky kvalitním a propracovaným produktům pak vzrůstá samotná návštěvnost, která má zajisté vliv na rozvoj destinace.

Destinační management lze považovat za jedno z nejnáročnějších odvětví v oblasti řízení, neboť destinace zahrnuje velké množství různorodých prvků, které je třeba sjednotit v jeden fungující a prosperující celek. Destinačním managementem je možno chápat soubor technik a nástrojů určených k řízení a rozvoji destinace. Těmito technikami jsou zpravidla koordinované plánování, organizování, rozhodování, vedení všech subjektů a společná komunikace. Cílem tohoto procesu je vytvoření společného konkurenceschopného produktu, image značky a destinace, nebo vytvoření spolupracující jednotky na základě komunikace, kooperace a koordinace. Ačkoliv na sebe subjekty na trhu působí jako konkurence, v destinačním managementu je důležité vytvořit partnerství, které vytváří výhodné podmínky pro všechny zúčastněné. Tvorba společných produktů, vzájemná podpora, financování a celkový rozvoj destinace - to vše je pozitivem při spolupráci soukromé a veřejné sféry i místních obyvatel. Tyto činnosti a procesy však musí organizovat někdo, kdo má na starost právě řízení destinace. Touto jednotkou je organizace destinačního managementu (ODM), jejímiž hlavními činnostmi je především tvorba strategie pro rozvoj destinace, propagace a prodej produktů, analýza trhu, marketingové aktivity a management kvality či znalostí. ODM slouží na základě různých pravomocí také jako zaštiťující podnik pro subjekty v destinaci a tudíž vytváří celistvou jednotku pro činnosti přispívající k rozvoji destinace. Aby bylo řízení destinace efektivní, je důležité vzít v potaz šest základních prvků, které spojují zúčastněné subjekty a zároveň destinaci s trhem. Těmito prvky jsou: systém klíčových produktů, distribuce, politika značky, systém řízení kvality a znalostí a samotná organizace destinačního managementu.

# 3. Praktická část

## 3.1. Destinace Český ráj

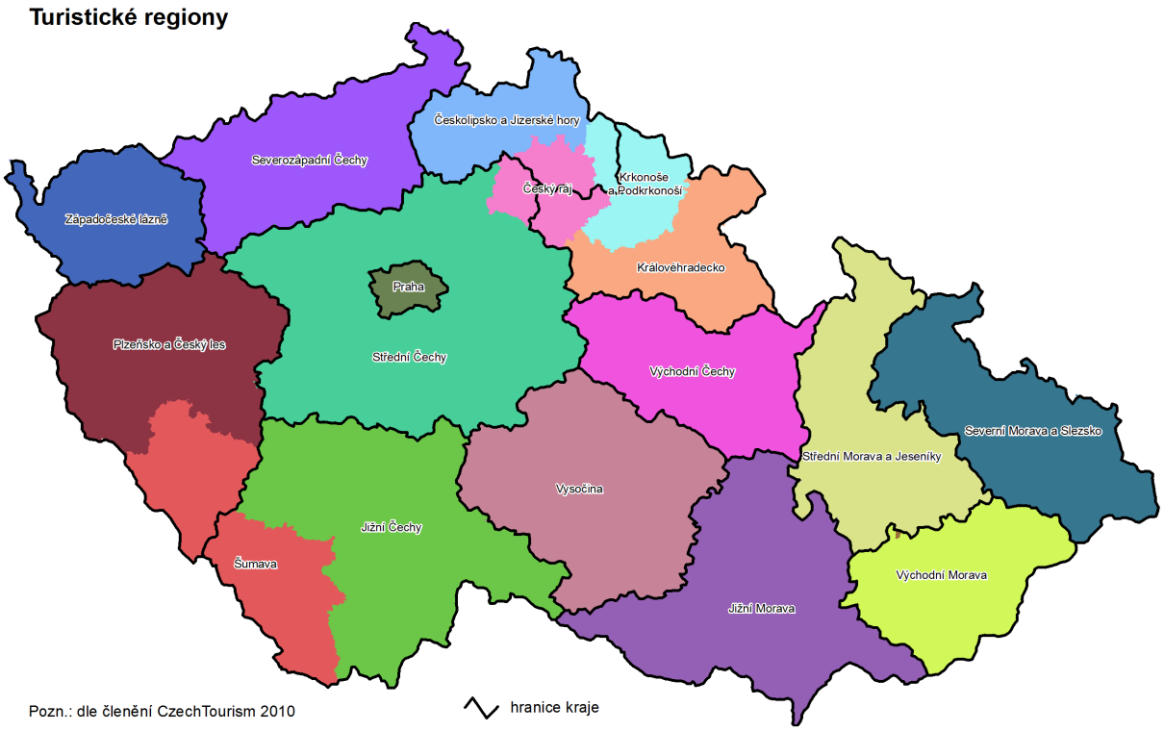
### 3.1.1. Charakteristika území

„Český ráj“. Tento název pochází z období kolem roku 1870 a za místo jeho vzniku jsou považovány bývalé lázně Sedmihorky, konstatuje na úvod Mrkáček (1998). Území Českého ráje se nachází severovýchodně od hlavního města Prahy. Na východě sousedí s turistickým regionem Krkonoše a Podkrkonoší, na severu s turistickým regionem Českolipsko a Jizerské hory a na jihozápadě s turistickým regionem Střední Čechy. Český ráj je také jedním z turistických regionů (viz Obrázek 4), avšak jako jediný se rozkládá na území tří krajů. Umístění v Libereckém, Královéhradeckém a Středočeském kraji přináší Českému ráji několik výhod, ale i nevýhod, jako například složitější řízení destinace, rozdělení financí a spolupráci mezi subjekty. Touto problematikou a samotným řízením destinace se zabývá Sdružení Český ráj, z.s. Prezentuje se jako organizace destinačního managementu a tuto oblast má tak oficiálně na starost. Ačkoliv je hranice Českého ráje vymezena z několika pohledů a měřítek, za hlavní lze považovat tu, která je uvedena na webových stránkách Českého ráje (2018). Český ráj je tedy geograficky ohraničen spojnicí Mladá Boleslav, Mnichovo Hradiště, Hodkovice nad Mohelkou, vrch Kopanina, Železný Brod, Semily, Nová Paka, Jičín, Kopidlno, Sobotka a Dolní Bousov. Za určitou přirozenou hranici považuje Mrkáček (1998) na západním okraji řeku Jizeru, dále Velišský hřbet a část Ještědsko-kozákovského hřbetu, který odděluje Český ráj od Krkonošského podhůří. Zbytek území je podle něj ohraničen umělou hranicí silniční komunikace. Místní obyvatelé i návštěvníci si však prostor Českého ráje vymezují na základě vlastních představ a citu, který je s územím spojuje.

Území Českého ráje je charakteristické mimořádnými přírodními útvary, zejména v podobě skalních měst, rozmanitostí flory a fauny. Především z toho důvodu byla oblast Českého ráje roku 1955 vyhlášena první chráněnou krajinnou oblastí na území tehdejšího Československa. Ačkoliv je celá oblast Českého ráje velmi významná, do CHKO Český ráj spadá pouze jeho část. I tak je na celém území

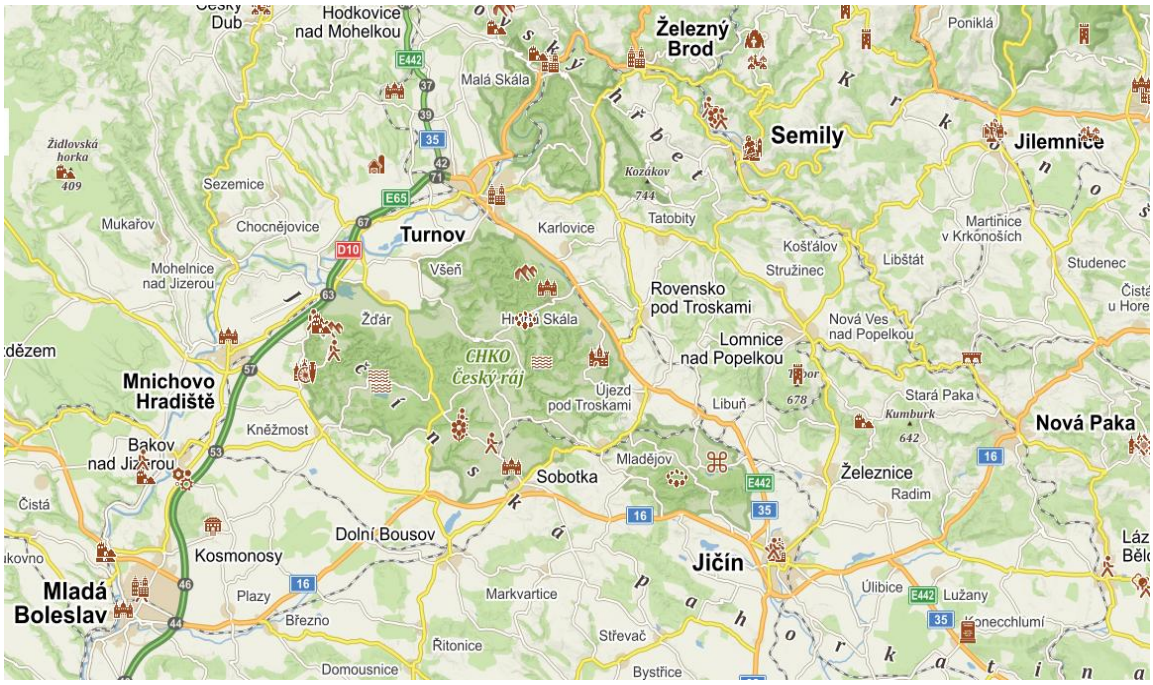
vyhlášeno mnoho přírodních rezervací a přírodních památek, které stojí za navštívení.

Množství přírodních i kulturních atraktivit, dostupná infrastruktura a výhodná poloha území mezi třemi kraji, dělají z Českého ráje velmi oblíbenou destinaci, navštěvovanou všemi věkovými kategoriemi turistů. Ne nadarmo se o Českém ráji říká, že je krajem romantickým, a to právě díky svým přírodním zátiším pod historickými hrady a zámky.




Obrázek 4: Turistické regiony České republiky

Zdroj: Český statistický úřad (2015)




Obrázek 5: Mapa Českého ráje a okolí

Zdroj: Turistika.cz (2018)

### 3.1.2. Atraktivity destinace

#### *3.1.2.1. Zpátky k přírodě…*

Přírodní dědictví je v Českém ráji jedním z nejvýznamnějších a nejpřitažlivějších motivačních faktorů pro potenciální návštěvníky a to zejména pro svou různorodost. Lze si jen těžko představit, že velká část těchto území vznikala už za období druhohor. Objeveny však byly i nálezy z období prvohor. Níže bude zmíněno několik nejvýznamnějších přírodních památek z oblasti Českého ráje.

**Hruboskalské skalní město**

Přírodní rezervace Hruboskalsko je jednou z nejnavštěvovanějších oblastí Českého ráje. Pískovcové věže, kterých je zde na 400, dosahují výšky až 55 metrů. Mezi známá místa této lokality patří například Mariánská vyhlídka, Janova vyhlídka a především 65 m dlouhá tmavá Myší díra, která je fenoménem pro otrlejší návštěvníky, neboť je tak úzká, že se dá sotva projít. Na skalních blocích Hruboskalska se nachází například zámek Hrubá Skála nebo zřícenina hradu Valdštejn. Všechny tyto atraktivity je možno spojit díky naučné stezce Hruboskalskem, která měří přibližně 7,5 km.

**Prachovské skály**

Mezi další oblíbená skalní města patří Prachovské skály, které jsou vyhlášeny přírodní rezervací. Atraktivní jsou zejména pro hustou síť turistického značení, která zahrnuje trasy k jedinečným vyhlídkám. Mezi nejznámější místa patří Vyhlídka Českého ráje s pohledem na skalní věže Prachovskou jehlu a Prachovskou čapku. Vyhledávanými místy jsou i rokle Americká sluj a Císařská chodba. Z několika skalních míst jsou krásné pohledy na nedaleké Jinolické rybníky.

**Kozákov**

Kozákov je se svými 744 m. n. m. nejvyšším bodem Českého ráje. Tento vrch, součást Ještědsko-kozákovského hřbetu, je známý svým nalezištěm několika druhů drahých kamenů, například jaspis, achát, ametyst nebo chalcedon. Na jeho území se vyskytuje řada vzácných a chráněných rostlin. I z tohoto důvodu je Kozákov vyhlášen národní přírodní památkou. Na vrcholu Kozákova stojí Riegrova chata, která dnes slouží k potřebám Klubu českých turistů. Dále se na vrcholu nachází kovová věž využívaná jako rozhledna, ze které je vidět až do Krkonoš, Českého středohoří nebo Jizerských a Lužických hor.

**Bozkovské dolomitové jeskyně**

Bozkovské jeskyně, nedaleko obce Bozkov a města Semil, jsou našimi největšími dolomitovými jeskyněmi, které nemají v Evropě obdoby. Dnes je tvoří tzv. Staré a Nové jeskyně. Mnoho z nich je vyzdobeno krápníky a tvoří soustavu chodeb a dómů s hlubokými jezery nebo mělkými jezírky. Část jeskynního systému však stále zůstává ukrytá pod vodní hladinou. Celková délka dosud známých chodeb je více jak 1000 m, prohlídková trasa měří 350 m. Jeskyně jsou vyhlášeny národní přírodní památkou.

**Údolí Plakánek**

V Českém ráji patří údolí Plakánek k jedněm z nejkrásnějších míst. Nachází se pod hradem Kost a představuje louky obklopené pískovcovými skalami s temnými jeskyněmi. Nechybí ani malebný rybník s roubeným mlýnem. K tomuto romantickému údolí se pojí hned několik pověstí, zakládajících se právě

na jeho názvu. Dnes je údolí vyhlášeno přírodní rezervací a vede jím naučná stezka Plakánek.

#### *3.1.2.2. Po stopách času…*

Podobně jako přírodními atraktivitami, láká toto území i několika zachovalými hrady a zámky, či jejich zříceninami. Ačkoliv je historie těchto památek mnohdy až děsivá, dnes jsou považovány za součásti romantické přírody. Mnoho kulturních akcí dotváří ráz krajiny k autentičnosti. Velmi zachovalá je zde i lidová architektura. Ačkoliv je v této destinaci nespočet krásných památek, níže je výčet pouze několika z nich.

**Valdštejn**

Skalní hrad Valdštejn je díky svému vzhledu považován za jeden z nejromantičtějších hradů v Českém ráji. Je umístěn na třech pískovcových blocích na okraji Hruboskalkého skalního města. V letních měsících se zde koná několik kulturních akcí zaměřených na rodiny s dětmi (například Výtvarné dílny, Pohádkové neděle nebo šermířská vystoupení). Hrad, včetně interiéru, je zpřístupněn k prohlídkám a prostory je možno využít i ke svatebním obřadům.

**Hrubá Skála**

Zámek Hrubá Skála je posazený na masivní skalní plošině. Dominantou zámku je hranolová věž, která nyní slouží jako vyhlídka. Lze z ní vidět nedalekou zříceninu hradu Trosky, Kozákov a celé Hruboskalsko. Zámek v současnosti slouží jako hotel a restaurace, kde je možnost pořádat různé kongresy či svatební obřady. V létě bývá zámek zapojen do slavností a historických akcí, při kterých lze vidět nejen rytířské turnaje, kejklíře nebo tanečnice, hudebníky, ale i tvorbu dobových řemesel.

**Trosky**

Za nejznámější kulturně-historickou památku a symbol Českého ráje lze považovat zříceninu hradu Trosky. Dvě věže na čedičových skalách jsou od pradávna podle pověstí nazývány Panna a Baba. Štíhlejší Panna v podobě čtyřboké věže se tyčí

od úpatí do výšky 80 metrů, zatímco rozložitější Baba s šestibokým půdorysem je o 10 metrů nižší. V rámci prohlídky lze navštívit obě věže. V letních měsících zde probíhá spousta kulturních akcí, jako například šermířská vystoupení nebo dobové trhy.

**Kost**

Kost je jedním z nejkrásnějších a nejzachovalejších hradů nejen v Českém ráji, ale i v celé České republice. Nachází se na rozhraní tří údolí, kde v minulosti byly močály a později tři rybníky. Významnou dominantou je zde pětipatrová Bílá věž tvaru nepravidelného lichoběžníku. Návštěvníci mají možnost výběru z několika prohlídkových okruhů zahrnujících například vybavenou černou kuchyni ze 17. století, mučírnu nebo historické střelné zbraně.

**Dlaskův statek**

Dlaskův statek v obci Dolánky je považován za jednu z nejcennějších ukázek lidové architektury v Českém ráji. V dnešní době je v objektu umístěna expozice Muzea Českého ráje, věnovaná vesnickému bydlení a ukázkám zemědělského a řemeslnického nářadí z 19. století. Dlaskův statek je dobře dostupný díky blízkosti řeky Jizery a tudíž na toto místo připlouvá spousta návštěvníků právě po vodě na lodích.

#### *3.1.2.3. Relaxuj aktivně…*

Český ráj je díky pestré nabídce přírodních atraktivit rájem milovníků pohybu v přírodě. Skalní města, bujné lesy a romantická údolí přitahují jak příznivce pěší turistiky, tak cykloturistiky. Zkrátka nezůstanou ani milovníci vodáctví, neboť řeka Jizera je spojnicí k několika krásným památkám. Na své si přijdou i milovníci dobrodružství a adrenalinu, kteří mohou využít nabídky horolezectví ve skalních městech. Pohled z výšky pak umožňují vyhlídkové lety kolem Českého ráje nebo paragliding.

**Pěší turistika**

Český ráj nabízí nekonečné množství tras a stezek (i naučných) především díky Klubu českých turistů a jejich husté síti turistického značení. Nejznámější stezkou je Zlatá stezka Českého ráje, která spojuje nejkrásnější místa této oblasti. Vede po červené turistické značce a měří 119 km. Další oblíbenou stezkou je 2,5 km dlouhá Riegrova stezka, která prochází kaňonem po pravém břehu řeky Jizery. Některé trasy a vyhlídky ve skalních městech jsou kvůli své bezpečnosti ohraničeny zábradlím nebo upraveny a zpřístupněny schody. Lidé se sníženou pohyblivostí tak nemají možnost se na některá místa podívat, neboť zde chybí bezbariérový přístup.

**Cykloturistika**

Český ráj je přitahován nejen nadšenci pěší turistiky, ale také cykloturistiky. I zde je několik značených cyklotras a cyklostezek, které poskytnou cyklistům nevšední pohledy na okolní přírodu. Trasy a stezky vedou cyklisty i do skalních měst. Tam je však nutno držet se cyklistického značení, neboť ne všechny cesty jsou na kole sjízdné. V případě defektu je na některých trasách možnost využití tzv. Cyklo Servis Pointu se základním vybavením na opravu kola. V případě zájmu si lze jednoduše kolo i vypůjčit v půjčovně. Je potřeba dbát na ohleduplnost i k pěším turistům. Řada cyklistických tras je totiž sdílena s těmi pěšími. Kdo vyhledává klidnější oblasti bez množství turistů, může se vydat například na vrch Kozákov nebo projet říční stezkou Greenway Jizera.

**Vodácká turistika**

V Českém ráji je pamatováno i na milovníky vodních sportů. Řeka Jizera je oblíbenou zejména v letních měsících, kdy si lze vypůjčit raft či kanoi a sjet libovolný úsek řeky. Nejkrásnější trasa je však se startem z Malé Skály až do Dolánek k Dlaskovu statku, kde je možné výlet zakončit prohlídkou zdejšího muzea.

**Horolezectví**

Skalní města Českého ráje jsou považována za kolébku horolezectví. Doslova vybízejí horolezce k adrenalinovým zážitkům ze zdolání několikametrových

pískovcových velikánů. Hruboskalsko a Prachovské skály jsou horolezci nejoblíbenějšími oblastmi. Lézt je zde povoleno na základě několika pravidel pouze pro registrované členy horolezeckých svazů. Ostatní zájemci však mohou využít služeb profesionálních instruktorů se speciálním povolením.

**Vyhlídkové lety a paragliding**

Mezi vyhledávané aktivity patří samozřejmě i ty z ptačí perspektivy. Ať už se návštěvníci rozhodnou pro let vyhlídkovým balonem nebo si vyberou paragliding, rozhodně prožijí neopakovatelný zážitek nad touto nádhernou oblastí. Nejoblíbenějším místem pro paraglidisty je v Českém ráji jistě Kozákov. Odkud jinud startovat, než z nejvyššího vrchu této kouzelné a rozmanité oblasti.

#### *3.1.2.4. Pohádková dovolená…*

Český ráj je ideálním místem pro strávení rodinné dovolené. Lze se vydat na nenáročné procházky malebnými údolími nebo návštěvu historických hradů a zámků. V letních měsících se koná několik akcí zaměřených právě na rodiny s dětmi. Na hradě Kost se konají rytířské souboje, na hradě Valdštejn šermířská vystoupení, na Hrubé Skále lze spatřit kejklíře či tanečnice s dobovou hudbou. Mnoho z těchto kulturně-historických památek bylo zvěčněno v několika českých pohádkách a filmech pro děti. Zdaleka to ale není vše, co lze rodinám a jejich ratolestem nabídnout. Zde je výčet jen několika míst a akcí.

**Český ráj dětem**

„Český ráj dětem“ je každoroční akce pořádaná k zahájení turistické sezony, koná se vždy poslední dubnový víkend. Akce začíná soutěžním putováním přírodou, kde na děti čeká několik zapeklitých otázek. Trasou je provádí postavy z nejrůznějších pověstí Českého ráje. V programu akce nechybí divadelní představení, sportovní vyžití nebo soutěže a losování o zajímavé ceny. Letošním rokem se bude konat již 15. ročník této oblíbené akce pro rodiny s dětmi.

**Hrad a zámek Staré Hrady**

Areál Starých Hradů, u městečka Libáň nedaleko Jičína, je ideálním místem pro strávení rodinného výletu. Na své si přijdou dospělí i děti. Několik pohádkových okruhů zaujme děvčata i chlapce různého věku, neboť zde provádí samotné pohádkové postavy jako princezny nebo rytíři. Z bytostí lze vidět draky, obry, skřítky, víly, vodníky, čerty i čarodějnice. Dospělé osoby jistě zaujme expozice o historii piva. Otevřeno je tu celoročně.

**Rumcajsova ševcovna**

Rumcajsova ševcovna se nachází v centru města Jičína, nedaleko pohádkového lesa Ráholce. Zobrazuje dílnu loupežníka Rumcajse v době, kdy ještě ševcoval. Pro děti je zde vytvořena výstava, herna i obchůdek se suvenýry. V této světničce se lze vyfotit s Rumcajsem, Mankou i Cipískem.

**Jičín – město pohádky**

Jičín – město pohádky je každoroční akcí k ukončení letní sezony. Koná se vždy druhý týden v září a začíná průvodem maškar, který vede z Husovy třídy na Valdštejnovo náměstí. Na ulicích lze spatřit stánky s občerstvením, suvenýry, regionálními výrobky a dílnami ručních řemesel. Na náměstí je postaveno podium, kde vystupují pěvecké, taneční nebo divadelní soubory dětí i dospělých. Akce je oficiálně ukončena vystoupením několika hudebních hvězd a tradičním ohňostrojem.

### *3.1.2.5. Krajina s tradicí…*

Oblast Českého ráje je vnímána již od 19. století. Historie tradic a řemesel je tak opěvována značnou část svého působení. Ať už se jedná o kamenářství nebo sklářství, tradice ve zdejších oblastech žije dodnes a mnoho místních obyvatel si právě na nich zakládá. Stále oblíbenější se stávají pobyty na venkově v podobě agroturistiky nebo ekoturistiky.

**Kamenářství**

Kamenářství má dlouholetou tradici, která se dodnes udržuje, a to především v oblasti Turnovska. Nalezištěm drahých kamenů je i v současnosti nejvyšší vrch

Českého ráje - Kozákov. Území Českého ráje vynikalo i nalezištěm granátů v oblastech kolem Rovenska pod Troskami až Turnovska, kde vznikaly i brusičské dílny. Právě broušení granátů a vyrábění šperků je dodnes velkým fenoménem. Unikátní sbírku minerálů, drahých kamenů a šperků nabízí k prohlídce Muzeum Českého ráje v Turnově. Další významné muzeum zaměřené na kamenářskou expozici je možné navštívit například v Rovensku pod Troskami.

**Sklářství**

Neméně významnou tradicí Českého ráje je sklářství, které se ujalo zejména v severní části této oblasti. Kromě Turnovska se skláři a brusiči usadili například na Malé Skále nebo na Hrubé Skále. Z Turnovska se výroba přesunula do Jablonce n. Nisou, kde ji převzala společnost Preciosa. Dnes je hlavním střediskem sklářství Železný Brod, známý především hutním a broušeným sklem.

**Venkovská turistika**

V Českém ráji je stále více populární prožití tzv. venkovské turistiky a agroturistiky. Jedná se o pobyty v přírodě, ubytování na statcích nebo zemědělských usedlostech, projížďky na koních a další. Turisté mají možnost vypomoci při chovu zvířat na farmách, mohou si sami vyzkoušet zemědělské činnosti nebo místní řemesla a tradice. Oblíbenějším místem se stává Jezdecký areál Farma Ptýrov u Mnichova Hradiště. Nabídka agroturistiky zahrnuje výpomoc při práci s koňmi a závody, projížďky na koních i jezdecké kurzy.

#### *3.1.2.6. Regionální produkt Český ráj*

Destinace Českého ráje se může pyšnit svou vlastní značkou regionálních produktů. Tato certifikace je výrobcům propůjčována již od roku 2007. Značka vznikla s cílem podpořit a propagovat místní výrobky z kvalitních surovin a materiálů. Značku Regionální produkt Český ráj, kterou vytvořilo Sdružení Český ráj společně s dalšími regionálními partnery lze získat na základě několika kritérií. Těmi jsou původ výrobku v regionu, originalita, ekologická šetrnost a podíl ruční práce, uvádí Sdružení Český ráj (2017a) ve svém Katalogu regionálních výrobců. Regionálními produkty se mohou stát jak gastronomické, šperkařské, keramické

či dřevařské výrobky, tak výrobky dekorativní nebo textilní. Tyto produkty je možno zakoupit na místních jarmarcích, trzích nebo slavnostech. Na stránkách Regionálního produktu (2018) jsou uvedeni veškeří výrobci označeni touto ochrannou známkou. Podle posledních údajů je výrobců regionálních produktů 58 z celého Českého ráje.

#### *3.1.2.7. Český ráj bez bariér*

V současnosti je v Českém ráji pomýšleno i na osoby s omezenou pohyblivostí. K dispozici je mapa s tipy bezbariérových výletů a okruhů po Českém ráji. Tato mapa dobře poslouží nejen vozíčkářům a dalším osobám se sníženou pohyblivostí, ale i rodinám s kočárky. Bezbariérový přístup je například v Hruboskalském skalním městě, kde je vytvořen 9 km dlouhý okruh od Hrubé Skály až k Valdštejnu. V Prachovských skalách je 4 km bezbariérový okruh, dále okruh okolo zámku Humprecht a hradu Kost, který čítá 12 km. Další bezbariérové trasy lze najít kolem Malé Skály, Dlaskova statku a Turnova. Ty jsou navrženy tak, aby zahrnovaly to nejlepší z přírodních a kulturních památek Českého ráje. Lze si je vybrat například podle různých stupňů obtížnosti.

#### *3.1.2.8. Kultura a zábava*

V Českém ráji je řada kulturních akcí, které se každoročně opakují a lákají turisty k prožití nevšedních zážitků. Ať už se jedná o hudební akce, nebo akce podmíněné kulturními či historickými událostmi, pokaždé si turista přijde na své díky širokému výběru.

**Sedmihorské léto**

Nejvýznamnější hudební a divadelní akcí v Českém ráji je zaručeně Sedmihorské léto, které se koná každý rok od června do srpna. V bohatém programu je zahrnuto několik hudebních vystoupení od skupin po jednotlivce, od známějších po méně známé. Vystupuje zde i několik zahraničních hudebníků. Divadelní představení nabízí vystoupení řady hereckých hvězd, které jsou známé jak z divadelních pódií, tak televizních obrazovek.

**Valdštejnské slavnosti**

Valdštejnské slavnosti jsou konány na počest vévody Albrechta z Valdštejna, který je významně spojen s několika městy v Českém ráji. Tato historická slavnost probíhá zpravidla v květnu, v lichém roce ve Frýdlantu, v sudém roce v Jičíně. Slavnosti jsou zahájeny příjezdem Albrechta z Valdštejna a jeho družiny do města. V programu této akce je několik hudebních a divadelních představení a pochodňový průvod zakončený ohňostrojem.

### 3.1.3. Infrastruktura pro cestovní ruch

Z pohledu atributů destinace, jak bylo zmíněno v kapitole 2.1.1., jsou infrastrukturní prvky důležitou součástí návštěvníkova pohledu na celou destinaci. Návštěvník se musí do destinace nějak dopravit, někde musí přespat, někde se musí stravovat a měl by se i informovat o využitelných možnostech destinace. Jako v každé jiné destinaci je tomu stejně i v Českém ráji. Infrastruktura znamená pro návštěvníka základní potřeby, které musí uspokojit.

#### *3.1.3.1. Doprava*

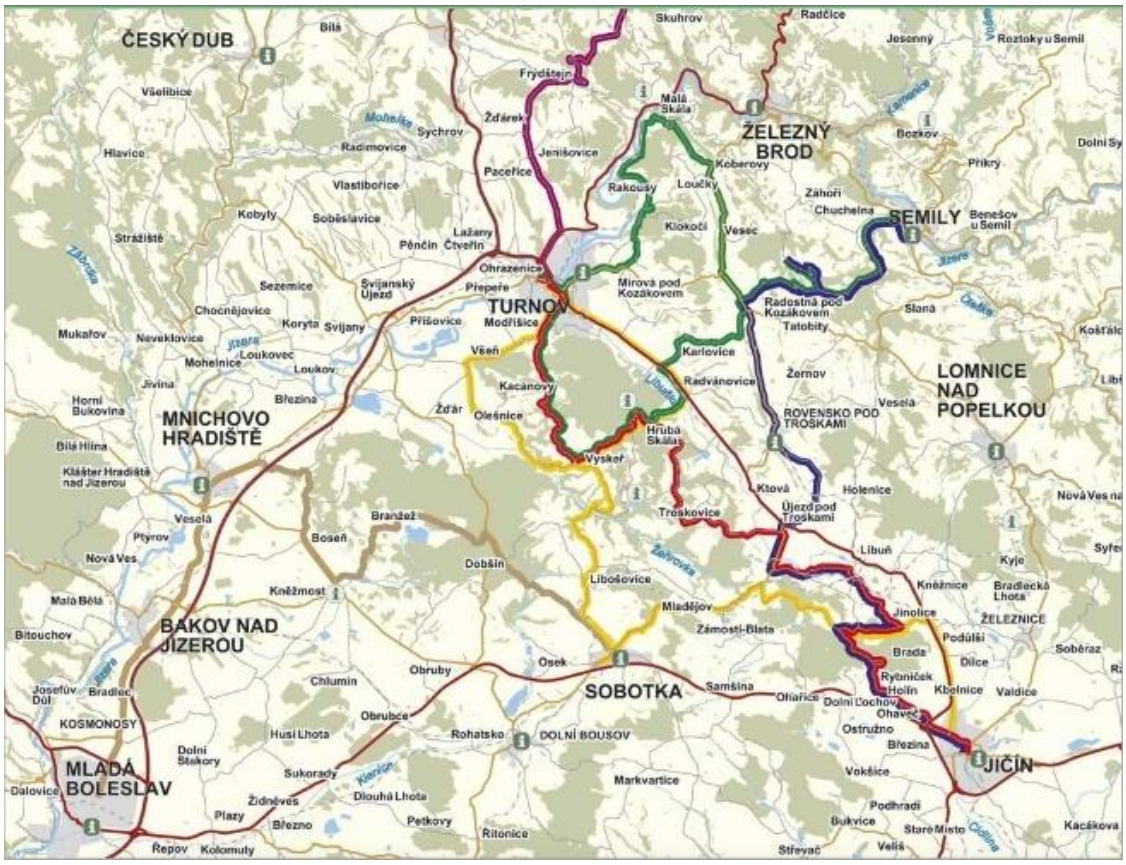
Český ráj se nachází na území tří krajů, tudíž dostupnost do této oblasti je relativně snadná a bezproblémová. Dopravit se sem lze po silnici i po kolejích ze všech větších měst v okolí. Kromě dopravy autem lze využít dopravu autobusovou, ať už dálkovými nebo turistickými autobusy. Železniční doprava nabízí hustou síť zastávek po celém Českém ráji, lze se tak dostat i do vzdálenějších míst této oblasti.

**Autem a autobusem**

Hustota silniční komunikace do Českého ráje je na velmi dobré úrovni. Značně tomu přispívá i umístění oblasti mezi městy Liberec, Mladá Boleslav a Hradec Králové. Tyto hlavní tepny tak spojují Český ráj s dalšími městy České republiky. Od Prahy je nejjednodušší příjezd po dálnici D10 na Mladou Boleslav a Turnov. V Turnově dálnice přechází v silnici I/10, která míří na sever Českého ráje na Malou Skálu a Železný Brod. Silnice I/35 vede středem Českého ráje a spojuje severní část s východní, neboť vede z Liberce do Hradce Králové přes Turnov a Jičín.

Další tepnou, která spojuje jih s východem, je silnice I/16 vedoucí z Mladé Boleslavi na Jičín a Novou Paku.

Autobusová doprava zajišťuje dostupnost především do předních měst v blízkosti Českého ráje, jako jsou Mladá Boleslav, Turnov nebo Jičín. Staví zde i několik autobusů dálkové dopravy, které směřují například do Prahy, Brna, Luhačovic, Trutnova, Špindlerova Mlýna a dalších měst po celé České republice. Přes sezónu (od června do září) jsou k dispozici i turistické autobusy provozované společností BusLine, které momentálně nabízí dopravu na čtyřech hlavních linkách (viz Obrázek 6) a umožňují i přepravu kol. Žlutá linka vede po trase Jičín – Mladějov Sobotka – Vyskeř – Turnov. Červená trasa vede přes Turnov – Hrubá Skála – Újezd p. Troskami – Libuň – Holín – Jičín. Modrá trasa vede směr Semily – Kozákov – Rovensko p. Troskami – Prachov – Jičín. Čtvrtá, zelená linka vede přes Semily – Kozákov – Vyskeř – Turnov – Malá Skála – Kozákov – Semily.




Obrázek 6: Mapa linek turistických autobusů v Českém ráji

Zdroj: Informace z regionů – Český ráj, Podkrkonoší a Pojizeří (2018)

**Vlakem**

Na území Českého ráje lze najít i množství železničních koridorů a stanic v blízkosti nejrůznějších památek. Z Prahy se lze dopravit do Turnova po trati 070 přes Mladou Boleslav. Do Staré Paky se lze dostat po trati 064 z Mladé Boleslavi. Po trati 030 návštěvník dojede z Liberce přes Železný Brod až do Pardubic. Z Východních Čech, konkrétně z Hradce Králové se lze dostat přes Jičín do Turnova po trati 041. Ačkoliv je železniční síť po Českém ráji velmi hustá, nevýhodou může být dlouhá doba spojení mezi jednotlivými městy. Naopak návštěvníci mohou využít výhodu vagonů pro přepravu jízdních kol.

#### *3.1.3.2. Ubytovací a stravovací služby*

Ubytovací a stravovací služby jsou v oblasti Českého ráje velmi různorodé. Je možné je rozdělit na základě kategorizace (podle typů) nebo klasifikace (podle hodnocení kvality). Jejich rozmístění záleží na poloze v dané oblasti a na využití potenciálními návštěvníky. Díky své velikosti, a poloze na území tří krajů, nabízí destinace Českého ráje několik ubytovacích i stravovacích kapacit, které lze jen těžko vyčíslit. Na webových stránkách Ubytování – Český ráj (2018) jsou rozděleny vybrané ubytovací služby do následujících kategorií:

- penziony,
- hotely a motely,
- apartmány,
- chaty a chalupy,
- chatky a bungalovy,
- kempy a autokempy,
- turistické chaty a ubytovny,
- ubytování v soukromí,
- ranče, agroturistika.

Ve větších městech Českého ráje, jako je například Jičín nebo Turnov, je možno nalézt ubytovací kapacity s lepším klasifikačním hodnocením, než je tomu například v menších obcích a na vesnicích. Ve městech se lze setkat s hotely,

penziony nebo apartmány. Na venkově jsou pak spíše situovány kempy, chaty nebo různé farmy či ranče. Mezi zajímavé hotely Českého ráje patří například Zámecký hotel Hrubá Skála, kde je možnost ubytování přímo v zámeckých pokojích s dobovým nábytkem. Dalším zámkem, který je dnes hotelem, je rekonstruovaný a moderně vybavený Hotel Zámek Svijany. Nevšedním způsobem ubytování zaujme turisty zaručeně Středověký hotel Dětenice, který je jedním ze tří hotelů v České republice zařazených do řetězce unikátních hotelů světa - "Unusual & Unique Hotels of the World". (Unusual & Unique Hotels of the World, 2018). Z druhé strany je nutno zmínit i kempy a autokempy, zpravidla umístěné u rybníků či řek, které jsou v této destinaci stále populárnější. Kempy zpravidla nabízí ubytování ve stanech s podsadou, menších i větších chatkách nebo mobilních domech. Lze využít plochu pro postavení vlastního stanu nebo dopraveného karavanu či obytného vozu. Většina kempů nabízí společné objekty se sociálním zařízením a vybavenou kuchyňkou. Kempy jsou také často vybaveny místy pro sportovní aktivity, kterými mohou být hřiště na tenis, fotbal nebo volejbal, minigolf, venkovní bazén a další. Mezi nejznámější kempy v Českém ráji patří Autocamp Sedmihorky, Kemp Dolánky nebo Autokemp Jinolice.

Podle kategorií jsou na stránkách Stravování – Český ráj (2018) rozděleny i stravovací kapacity:

- restaurace a motoresty,
- pizzerie,
- cukrárny,
- pivnice, bary,
- kavárny, vinárny, čajovny.

Stejně jako jsou pro potenciálního návštěvníka důležité ubytovací služby, jsou důležité i služby stravovací. Dobře se najíst a jít si odpočinout po dni plném cestování a poznávání. Spousta restaurací či pizzerií náleží právě k ubytovacím kapacitám, zejména hotelům nebo penzionům, a tvoří tak jednotný celek. V Českém ráji se nachází mnoho kvalitních restaurací, pizzerií a hospůdek s výtečnou stravou, avšak cílem některých z nich není jen návštěvníka dobře nasytit.

Středověká krčma v Dětenicích nabízí svým hostům neopakovatelný zážitek v podobě celkového dojmu. Jídlo je zde připravováno na otevřeném ohni, místo příbory se jí pouze vlastníma rukama a drsná mluva obsluhy v dobových kostýmech rozhodně vyvede každého z míry. Několik dní v týdnu zde probíhá i středověký program v podobě tanečnic s dobovou kapelou, vrhání nožů a podobně. Dalším místem, kde se návštěvník zaručeně dobře nají, je restaurace U Draka. Nachází se v areálu hradu Kost a její vybavení vnitřních prostor dýchne na každého historií. Díky venkovnímu posezení a kulturním akcím konaných na hradu Kost si lze užít několik zážitků najednou.

#### *3.1.3.3. Informační centra*

Důležitou podporou pro návštěvníky z České republiky i zahraničí jsou turistická informační centra. Jejich pracovníci poskytují cenné rady, propagační materiály, mapy nebo dokonce nabízí výběr regionálních produktů, které jsou k zakoupení. Jsou distributorem produktů, vytvářených v destinaci a snaží se je návštěvníkům prodat (kapitola 2.2.3.) V Českém ráji se nachází celkem 22 turistických informačních center, z nichž 12 je pouze sezonních, tudíž jsou otevřena jen určitou část roku. Informační centra ve městech, jako například Jičín, Turnov, Sobotka, Mladá Boleslav nebo Železný Brod, jsou otevřena celoročně. Na toto téma odpovídal Bc. Šeps a uvedl činnosti městského informačního centra (MIC) v Jičíně, které se nachází na nádvoří Jičínského zámku. Těmi jsou vydávání propagačních materiálů ve spolupráci s městem Jičín, propagace kulturních akcí, poskytování rad turistům, prodej doplňkového sortimentu, prodej vstupenek na různé hudební a divadelní akce a drobná kancelářská práce (tisk, kopírování). Informační centrum v Jičíně propaguje akce a produkty Českého ráje podle svého vlastního zájmu a důležitosti, tvrdí Bc. Šeps. Obecně se snaží podporovat to, co by právě návštěvníky mohlo lákat. Tyto akce, produkty a další turistické atraktivity propaguje MIC v Jičíně pomocí webových stránek, Facebooku, Instagramu a pomocí propagačních materiálů.

## 3.2. Destinační management – Sdružení Český ráj

Jak bylo zmíněno v kapitole 2.1.2. a podrobněji rozebráno v kapitole 2.2.2., každá destinace potřebuje subjekt nebo organizaci, která má na starost řízení managementu a dohlížení na chod destinace. Tímto subjektem je v Českém ráji Sdružení Český ráj, z.s. (dále SČR). Podle slov Ing. Kořínkové je jedinou jednotkou, která dohlíží na tuto destinaci. Na území se nachází také Geopark Český Ráj o.p.s., ale ve vztahu k CzechTourismu a krajům je právě SČR vnímána jako organizace destinačního managementu, která má v tomto směru poměrně pevné postavení. Z pohledu destinační vertikály (kapitola 2.2.2.) působí SČR jako regionální organizace cestovního ruchu a plní na tomto území funkci destinačního managementu, uvedlo Sdružení Český ráj (2017b) ve Výroční zprávě za rok 2016. Sídlo SČR, z.s. je vedeno na adrese Antonína Dvořáka 335, 511 01 Turnov, kancelář se nachází na adrese Markova 311, 511 01 Turnov.

### 3.2.1. Sdružení Český ráj, z.s. a jeho členové

Sdružení Český ráj bylo založeno v roce 1992 jako Sdružení měst a obcí Český ráj. Později, v roce 1999, se transformovalo na spolek, avšak název sdružení si ponechalo (o výběru a změně právní formy bylo pojednáno v kapitole 2.2.2. Organizace destinačního managementu). SČR se prezentovalo změnou právní formy, aby mohlo rozšířit svou členskou základnu. Jako každá organizace, má jistou strukturu i spolek SČR. Nejvyšším orgánem je zde valná hromada, kterou tvoří zástupci všech členů sdružení. Statutárním orgánem je správní rada, která má jednoho předsedu, dva místopředsedy a další členy. Rozhoduje ve všech otázkách spojených s činností spolku. Dalším orgánem je dozorčí rada, která má tři členy a kontroluje veškerou činnost spolku.

Dle stanovení právní formy má každá organizace různé kompetence, jak bylo uvedeno v kapitole 2.2.2., které jí dávají pravomoc k určitým činnostem. Ve stanovách Sdružení Český ráj (2018) je vymezen účel a předmět těchto činností spolku:

- účelem spolku je spolupráce členských obcí, měst a dalších subjektů s cílem přispět k rozvoji turistického regionu Český ráj především v oblasti cestovního ruchu při zachování přírodních a kulturních hodnot,
- spolek je neziskového charakteru, veškeré příjmy jsou orgány Sdružení Český ráj, z.s. povinny využívat zásadně v souladu s cílem, účelem a předmětem činnosti spolku,
- předmětem činnosti je především koordinace všech aktivit při propagaci cestovního ruchu, včetně příslušných komplexních služeb, průkazný informační servis pro potřeby cestovního ruchu s vypracovaným marketingem, a to při dodržování platných právních norem,
- v zájmu rozvoje území turistického regionu je předmětem činnosti spolku také budování, rekonstrukce a opravy cyklostezek, turistických stezek, informačního systému a další infrastruktury cestovního ruchu,
- pro dosažení tohoto poslání usiluje o spolupráci mezi státem, obcemi, občany a podnikatelskou veřejností zainteresovanou na cestovním ruchu,
- na základě této spolupráce zastupuje zájmy celého regionu navenek,
- spolupráce na vytvoření strategie rozvoje oblasti Český ráj.

Právní forma zapsaného spolku umožňuje všem subjektům v regionu stát se členy Sdružení Český ráj. Podle slov Ing. Kořínkové se tedy členem může stát v podstatě kdokoliv – fyzická osoba, právnická osoba a obec, která má zájem podílet se na činnosti sdružení. Dle jejích slov vzniká členství podáním přihlášky a schválením po předložení správní radě. Ve Výroční zprávě za rok 2017, zveřejnilo Sdružení Český ráj (2018a) informace o členské základně k 31. 12. 2017. K tomuto datu měla členská základna 58 členů, z toho 38 měst a obcí (65 %), 17 subjektů ze soukromého sektoru (29 %), 1 ostatní (2 %) + 2 přidružená členství (OSVČ). Aktuálně, k poslednímu zasedání správní rady, má členská základna 56 členů, tvrdí Ing. Kořínková.

Práva a povinnosti všech členů spolku, případný zánik člena a další základní informace jsou uvedeny ve stanovách SČR (2018). Základními povinnostmi jsou:

- přispívat na činnost spolku formou příspěvku dle Příspěvkového řádu schváleného valnou hromadou spolku,
- přispívat svou činností ke splnění cílů spolku,
- spolupracovat na uskutečňování dohodnutých postupů a opatření, podílet se na realizaci aktivit spolku. (Stanovy, 2018)

Mezi základní práva člena spolku patří:

- participovat na výhodách plynoucích ze členství,
- volit orgány spolu a být do těchto orgánů volen,
- předkládat návrhy orgánům spolku,
- být přítomen projednávání svých návrhů,
- používat logo spolku při splnění podmínek stanovených valnou hromadou. (Stanovy, 2018)

### 3.2.2. Cíle destinačního managementu

*„Cílem činností je systematicky rozvíjet cestovní ruch v turistickém regionu Český ráj, připravovat regionální produkty a programy, zajišťovat propagaci vůči domácímu i zahraničnímu trhu, koordinovat jednotlivé činnosti v území a co nejvíce spolupracovat s nejrůznějšími partnery z veřejného i privátního sektoru.“* (Sdružení Český ráj, 2017b)

Ačkoliv někteří autoři (Nejdl 2011, Holešinská 2007) považují destinační management za řízení destinace, Palatková (2011) nebo Pásková se Zelenkou (2002) upřednostňuje pouze její koordinaci (kapitola 2.2.). Stejně tak je i destinace Českého ráje především koordinována. Podle Ing. Kořínkové není potřeba v destinaci velkého řízení, stačí pouze koordinace. Koordinace a vytváření partnerství mezi jednotlivými subjekty a kraji, to je hlavním úkolem SČR, dodává. Sdružení Český ráj (2017b) ve Výroční zprávě uvedlo, že sdružení sehrává v rámci

rozvoje území významnou koordinační činnost a v posledních letech je jeho předmětem činnosti vytváření turistické nabídky a její efektivní marketingová podpora. Hlavním posláním sdružení je pak značku „Český ráj“ posílit a dostat do povědomí jak v tuzemsku, tak i v zahraničí.

Cílem SČR je soustředit se na propagaci destinace Český ráj obecně, avšak pozornost je věnována i jednotlivým tématům, jakými jsou například Skalní města, Hrady a zámky nebo Greenway Jizera, uvádí Ing. Kořínková. Vůči zahraničním trhům je propagace směřována na celou destinaci, zatímco vůči domácím návštěvníkům působí propagace zejména na konkrétní témata. To je podloženo atributy destinace (kapitola 2.1.1.), které uvedl Nejdl. Návštěvník si sám utváří velikost destinace – pro zahraničního návštěvníka je destinací větší oblast, zatímco domácí návštěvník má za cílovou destinaci stanovené zpravidla přesné místo.

V některých oblastech Českého ráje je zapotřebí využití demarketingu, který slouží ke snížení poptávky po jistých produktech. To se týká například snížení propagace skalních měst, která jsou v sezoně až přetížená, tvrdí Ing. Kořínková. Jako alternativu uvádí vytváření nabídek k prodloužení sezony, a to především nabídek na víkendy mimo sezonu.

### 3.2.3. Spolupráce v destinačním managementu

V teoretické části je kapitola 2.2.1. zaměřena na spolupráci v destinačním managementu. Nejdl (2011) považuje přeměnu spolupráce v partnerství za nezbytný krok k dosažení všech stanovených cílů. S tím souhlasí i Palatková (2011), která vidí v partnerství několik výhod. Pro vytvoření efektivní spolupráce je však potřeba, aby fungovala metoda „private public partnership“. Ta podle Ing. Kořínkové v Českém ráji funguje. Celé SČR, podle jejího názoru, existuje na bázi partnerství a jelikož jsou jeho členy města, obce i právnické osoby, tedy zástupci veřejné i soukromé sféry, funguje tak i tato metoda.

Nejlepší ukázkou spolupráce v destinaci Český ráj je právě členská základna samotného spolku, tedy Sdružení Český ráj. Jejich vzájemná spolupráce přináší do destinačního managementu jak finanční, materiální, informační, tak lidské zdroje, jak uvádí v kapitole 2.2.1. Palatková (2011). Z finančního hlediska jsou spolku poskytovány členské příspěvky a další mimořádné příspěvky či dary (více v kapitole 3.2.5.), z materiálního hlediska vznikají na základě spolupráce propagační materiály a tiskoviny, například Turistické noviny Český ráj. Lidské zdroje hrají důležitou roli ve spolupráci, neboť větší členská základna zainteresovaných osob může přinést i více informací a know-how. Avšak čím větší tato základna je, tím je těžší vytvořit a udržet spolupráci a partnerství mezi všemi jednotlivými členy.

Partnerství mezi podnikatelskými subjekty je zřejmé například u projektu Regionální produkt Český ráj. Zde spočívá spolupráce mezi jednotlivými výrobci především v propagaci této značky. Každý jednotlivý výrobce, který propaguje značku Regionálního produktu, tak podporuje nejen svoje výrobky, ale i výrobky ostatních, tvrdí Ing. Kořínková. Na místo konkurenčního boje tedy vzniká spolupráce, která je výhodná pro všechny zúčastněné subjekty. Z tohoto pohledu se pak dá značka Regionální produkt Českého ráje, a vlastně i celá destinace Českého ráje, považovat za virtuální podnik (kapitola 2.2.2.), neboť je vytvořen na základě úzké spolupráce podnikatelských subjektů, které tímto i zaštiťuje, souhlasí Ing. Kořínková.

Na přátelské bázi spolupracují jak informační centra mezi sebou, tak i jednotlivě se Sdružením Český ráj. Bc. Šeps hodnotí komunikaci a spolupráci se sdružením velmi kladně, neboť si z 99 % ve všem vyhoví. Jediný nedostatek, který by chtělo do budoucna vyřešit, je podle jeho názoru vytvoření společné komunikační platformy, která by informovala o všech nadcházejících akcích v oblasti Českého ráje. Usnadnila by tak pracovníkům informačních center vyhledávání, a ti by měli větší přehled o konaných akcích. Informační centra jsou oslovována i pořadateli různých kulturních akcí z důvodu jejich propagace. Pokud se jedná o událost, která splňuje určité hodnoty a má meziměstský nebo meziregionální přesah, snaží se vždy MIC vyjít vstříc, uvádí Bc. Šeps. Ke komunikaci mezi informačními centry slouží tzv. marketingové skupiny, kde se schází nejen zástupci informačních center. Jedná se zejména o předávání propagačních materiálů

a informací o novinkách v obcích a městech Českého ráje a jednotlivých kulturních akcích, tvrdí Bc. Šeps, který hodnotí spolupráci s informačními centry velmi dobře. Většina z informačních center spadá pod Asociaci turistických informačních center České republiky (A.T.I.C.), která zajišťuje různá školení, kde se zástupci informačních center dozvídají veškeré informace, dodává.

Spolupráce mezi objekty kulturních a historických památek je v Českém ráji také viditelná. Především pokud se jedná o památky ve správě Národního památkového ústavu, jako je například hrad Trosky, zámek Mnichovo Hradiště, zámek Hrubý Rohozec nebo zámek Sychrov. Mezi těmito státními památkami funguje spolupráce hlavně na vzájemné propagaci – přeposílají si navzájem návštěvníky a vyměňují si plakáty na kulturní akce, tvrdí Ing. Martinek. Spolupráce se Sdružením Český ráj a zříceninou hradu Trosky je však spíše symbolická, ačkoliv se jedná, v případě hradu, o dominantu této destinace. Sdružení Český ráj propaguje jen některé kulturní akce na hradu pořádané, ale celkově komunikace a spolupráce mezi těmito subjekty vázne, hodnotí kriticky Ing. Martinek.

### 3.2.4. Činnosti destinačního managementu

Sdružení Český ráj se stará o chod a rozvoj destinace několika činnostmi, které jsou uskutečňovány především na základě trvalé udržitelnosti. Snaží se vytvářet vhodné podmínky celé destinace, které by uspokojovaly zájmy všech subjektů cestovního ruchu, místních obyvatel a především potenciálních návštěvníků. Základními aktivitami, uvedené ve Výroční zprávě, jsou podle Sdružení Český ráj (2017b):

- koordinace marketingových aktivit podporujících především tvorbu a zajištění regionálních turistických programů, produktů a projektů,
- prezentace a propagace turisticky významného území,
- zajištění turistického informačního systému a webových prezentací,
- zajištění analytické činnosti (statistická šetření, sledování zpětné vazby realizovaných opatření a dopadů projektů),

- vytváření a rozvoj partnerství mezi veřejnou, podnikatelskou a neziskovou sférou za účelem alokace finančních prostředků a efektivního využití potenciálu cestovního ruchu a vytváření předpokladů k jeho dalšímu rozvoji v daném území,
- zajištění informačního servisu mj. formou aktualit, tiskových zpráv a dalších informací.

Sdružení Český ráj má na starost několik činností, které rozděluje v rámci propagace a spolupráce na několik odvětví. Podle Výroční zprávy, kterou vydalo Sdružení Český ráj (2018a) jsou tyto činnosti rozděleny následovně:

1. veletrhy cestovního ruchu,
2. propagační a prezentační akce,
3. propagace, tiskoviny,
4. internetová prezentace,
5. partnerství, vztahy s veřejností (PR),
6. programy a produkty,
7. analytická činnost,
8. činnost organizace cestovního ruchu, destinační management.

V rámci veletrhů cestovního ruchu se SČR zaměřuje na domácí a zahraniční veletrhy, kterých se každoročně účastní z důvodu propagace destinace Českého ráje. Z českých veletrhů se jedná například o Regiontour v Brně, Holiday World v Praze nebo Infotour v Hradci Králové. Ze zahraničních navštěvuje SČR například veletrhy cestovního ruchu v Berlíně, Drážďanech nebo Wroclawi.

SČR se zaměřuje na propagaci různých akcí konaných v Českém ráji. Ať už se jedná o akce zaměřené na rodiny s dětmi (například Český ráj dětem), studijní cesty a semináře (pro zaměstnané a podnikající v cestovním ruchu) nebo pořádané poznávací cesty a presstripy. Presstripy jsou akce pořádané Sdružením Český ráj ve spolupráci s Českou centrálou cestovního ruchu (CzechTourism) a rozumí se jimi navštívení destinace zahraničními novináři a fotografy. Těm jsou představována nejkrásnější místa Českého ráje, příp. místa, která mají zájem navštívit.

Podle Zpravodaje a Výroční zprávy, vydaných Sdružením Český ráj (2017c, 2018a), navštívili Český ráj v roce 2016 a 2017 novináři ze Skandinávie, Dánska, Holandska, Itálie, Ruska, Rakouska, Německa, Polska a dokonce Kalifornie. Na toto téma odpovídala Mgr. Stillerová, která vidí výhodu presstripů v propagaci jednotlivých měst a dalších turisticky zajímavých míst (například město Jičín). Zde v minulých letech CzechTourism vyhlásil určité téma (Baroko, Valdštejn), na základě kterého byly propagovány dané památky v Jičíně, uvádí Mgr. Stillerová.

Největší zastoupení v rámci propagace mají tištěné propagační materiály – letáky. Ty jsou kromě češtiny vydávány v několika mutacích a to angličtině, němčině a polštině. Většina těchto propagačních materiálů je spolufinancována kraji, na kterých se Český ráj nachází tedy Libereckém, Královéhradeckém a Středočeském. Kromě letáků, jako například Skalní města, Hrady a zámky, Greenway Jizera, Zlatá stezka Českého ráje, vychází také Kalendář TOP akcí, Zpravodaj Sdružení Český ráj nebo Turistické noviny Český ráj. Na vydávání některých materiálů se, podle Mgr. Stillerové, podílí i jednotlivá informační centra (například korektura).

Internetová prezentace se zaměřuje na webové stránky turistického regionu Český ráj (www.cesky-raj.info) a na webové stránky jednotlivých produktů a projektů Českého ráje a okolí (například www.regionalniprodukt.cz, www.greenwayjizera.cz, www.ceskyrajbezbarier.cz nebo www.zlatastezka.info). Vliv na obsah jednotlivých prezentací mají informační centra, která plní datové sklady webových stránek svými informacemi o různých akcích ve své oblasti, tvrdí Bc. Šeps. V loňském roce navštívilo oficiální stránky Českého ráje cca 518 tisíc návštěvníků (Google Analytics), uvádí Sdružení Český ráj (2018b). Nejčastěji vyhledávanými kategoriemi jsou ubytování a služby a tipy na výlet. *„Nejsilnější skupinou, která stránky navštěvuje, jsou uživatelé ve věku 25-44 let.“* (Sdružení Český ráj, 2018b) Sdružení (2018b) dále informuje o návštěvnosti jednotlivých tematických a produktových prezentací, které čítaly cca 116 tisíc návštěv. V současné době se pracuje na nové podobě webových stránek Českého ráje, která by měla přinést větší přehlednost. V tomto ohledu je i Ing. Kořínková pro věnování značné pozornosti právě webové prezentaci. Aktuálně ji považuje za důležitější, než jsou například veletrhy nebo vydávání propagačních materiálů.

Další činnost směřuje k partnerství, které je základem úspěšnosti chodu destinace. V rámci pracovních skupin a workshopů dochází k tzv. marketingovým skupinám, které pořádá SČR. Na jednáních se předávají informace o novinkách v jednotlivých obcích a městech v rámci Českého ráje, uvádí Mgr. Stillerová. Těchto setkání se účastní veškerá informační centra Českého ráje a další zástupci z oblasti cestovního ruchu. Spolupráce probíhá také s nadregionálními partnery, kterými jsou například Asociace turistických regionů ČR nebo CzechTourism. Na základě těchto spoluprací vznikají různé projekty a akce vedoucí k rozvoji oblasti. SČR pak v rámci mediální propagace vydává například tiskové zprávy o aktivitách a dění v Českém ráji.

Kromě jednotlivých přírodních a kulturních atraktivit jsou hlavním tahounem destinace Český ráj její tematické produkty. Sdružení Český ráj má několik produktů, kterým se aktuálně věnuje a které si zaslouží pozornost návštěvníka. Mezi ně aktuálně patří Po stopách Albrechta z Valdštejna, Za pověstmi Českého ráje, Za filmem a pohádkou do Českého ráje, Český ráj bez bariér, Turistické cyklobusy a další (viz kapitola 3.2.6.). (Sdružení Český ráj, 2018a) Podle Ing. Kořínkové by si mělo sdružení vybrat na daný rok třeba jen dva produkty, kterým by se chtělo věnovat více, aby byla jejich práce efektivnější.

Analytická činnost SČR je v podobě monitoringu různých druhů návštěvností. Ať se jedná o návštěvnost internetových prezentací, o kterých bylo napsáno výše, o návštěvnost informačních center, turistických cílů nebo jednoho z produktů - stezky Greenway Jizera. *„Monitoring návštěvnosti byl prováděn v 65 turistických atraktivitách, které v roce 2017 navštívilo v celkovém součtu 1 825 143 turistů, což je přibližně 4 % nárůst oproti roku 2016,“* uvádí Sdružení Český ráj (2018b). Ačkoliv návštěvnost některých atraktivit mírně klesla, většina atraktivit se může těšit nárůstem návštěvníků, což má vliv na celkový nárůst návštěvnosti v celé destinaci (viz Tabulka 1). Co se týká informačních center za rok 2017, tam oproti roku 2016 návštěvnost mírně vzrostla a to díky MIC v Jičíně, kde byla dokonce překročena hranice 100 tisíc návštěvníků, uvádí Sdružení Český ráj (2018b). Zahraniční turisté tvořili 4 % z celkového počtu návštěvníků a nejsilnější skupinou zůstávají turisté z Polska, Německa a Holandska, dodává.

| | Návštěvnost v roce 2016 | Návštěvnost v roce 2017 |
|---|---|---|
| ŠKODA Muzeum v Mladé Boleslavi | 242 062 | 254 143 |
| Zámecký resort Dětenice | 238 347 | 239 617 |
| Prachovské skály | 152 000 | 152 000 |
| Hrad a zámek Staré Hrady | 143 000 | 147 500 |
| Zámek Sychrov | 126 621 | 121 511 |
| Hrad Trosky | 109 742 | 112 148 |
| Hrad Kost | 81 200 | 83 609 |
| Bozkovské dolomitové jeskyně | 67 000 | 68 000 |

Tabulka 1: Návštěvnost památek Čekého ráje v roce 2016 a 2017

Zdroj: vlastní, upraveno podle Sdružení Český ráj (2018b) a Tabulky návštěvnosti památek a turistických cílů 2016

Poslední oblastí jsou činnosti v rámci destinačního managementu. Z tohoto pohledu se jedná především o spolupráci a komunikaci s členy a partnery, konkrétně s CzechTourismem a kraji. (Sdružení Český ráj, 2018a). V rámci této spolupráce jsou uskutečňovány pracovní skupiny s kraji a různé marketingové plány pro ČCCR (CzechTourism). Dále jde, podle Sdružení Český ráj (2018a), o poradenství a informační servis, administraci, personální, materiální a finanční zajištění činností SČR a v poslední řadě o hospodářskou činnost.

### 3.2.5. Financování destinačního managementu

Veškeré činnosti, které SČR vykonává, musí být financovány z pevně stanovených zdrojů. Podle Ryglové a spol. (2011) jsou finanční prostředky získávány především z veřejných zdrojů, členských příspěvků a vlastní činnosti. Na toto téma odpovídala Ing. Kořínková, která mezi hlavní zdroje řadí členské příspěvky, krajské dotace (přímé a dotační tituly) a příjmy z vlastní hospodářské činnosti. Členové sdružení přispívají dle Příspěvkového řádu (2018), který určuje výši členského příspěvku podle několika kategorií:

- členský příspěvek řádného člena – obce činí 5,- Kč za obyvatele,
- členský příspěvek řádného kolektivního člena – odborná profesní a zájmová sdružení v oblasti územní působnosti sdružení činí 3.000,- Kč,
- členský příspěvek řádného člena – ostatních právních osob činí 6.000,- Kč,
- členský příspěvek řádného člena – fyzické osoby podnikající činí 3.000,- Kč,
- členský příspěvek řádného člena – fyzické osoby nepodnikající činí 1.000,- Kč.

Příspěvek se stanovuje pro období kalendářního roku a jeho splatnost je každoročně do konce února, nebo do 2 měsíců od přijetí nového člena. (Příspěvkový řád, 2018). Dalším zdrojem financí jsou dotace. Sdružení Český ráj, podle slov Ing. Kořínkové, v letošním roce nejvíce využívá krajské dotace a to zejména přímé, které poskytují kraj Liberecký, Královéhradecký a Středočeský. SČR dále žádá o dotační tituly, které jsou vypisovány kraji mimo přímou podporu. V letošním roce zažádalo SČR o dotační titul z Libereckého kraje na podporu projektů, jako je Greenway Jizera nebo Regionální produkt Český ráj, říká Ing. Kořínková. V úvahu přichází financování na národní úrovni, které má na starost Ministerstvo pro místní rozvoj. Podle Ing. Kořínkové není SČR oprávněným žadatelem, neboť nesplňuje podmínku tzv. finančního zdraví – nemá kladný hospodářský výsledek. SČR tak nemá zajištěné stabilní financování ze strany státu, což se jeví jako velký problém. Dále přichází v úvahu evropské přeshraniční projekty jako například česko-polské, česko-německé, o kterých se zatím pro letošní rok pouze uvažuje, sděluje Ing. Kořínková. Vliv na finanční zdroje má i vlastní hospodářská činnost v podobě nabídek inzerce do propagačních materiálů, čímž jsou tyto materiály spolufinancovány.

| | Příjmy | Výdaje | Celkem |
|---|---|---|---|
| Celkem plán rozpočtu 2017 | 2 840 000 Kč | 2 840 000 Kč | 0 Kč |
| Čerpání k 31. 12. 2017 | 3 900 568 Kč | 4 009 096 Kč | - 108 528 Kč |

Tabulka 2: Hospodářský výsledek za rok 2017

Zdroj: vlastní, upraveno podle Sdružení Český ráj (2018) – Výroční zpráva za rok 2017

| | Příjmy | Výdaje | Celkem |
|---|---|---|---|
| Celkem plán rozpočtu 2016 | 2 701 000 Kč | 2 701 000 Kč | 0 Kč |
| Čerpání k 31. 12. 2016 | 2 764 735 Kč | 2 746 407 Kč | + 18 328 Kč |

Tabulka 3: Hospodářský výsledek za rok 2016

Zdroj: vlastní, upraveno podle Sdružení Český ráj (2017b) – Výroční zpráva za rok 2016

### 3.2.6. Projekty destinačního managementu

Projekty destinačního managementu jsou hlavními produkty, které Sdružení Český ráj vytváří nebo obnovuje k zviditelnění a propagaci destinace. Jedná se o produkty, které jsou svým způsobem v destinaci jedinečné a které návštěvníky přitahují svou zajímavostí a nevšedností. Dalo by se je považovat za klíčové produkty a obecně za celý jejich systém, o kterém je pojednáno v kapitole 2.2.3.

#### *3.2.6.1. Zlatá stezka Český ráj*

Zlatá stezka Českého ráje se svými 119 km je nejdelší stezkou tohoto území. Její počátky se datují od konce třicátých let minulého století, kdy Klub českých turistů propojil dosavadní stezky a dal jí jednotné značení červenou turistickou značkou. (Historie a současnost – Zlatá stezka Českého ráje, 2018). Cílem bylo propojit nejatraktivnější místa Českého ráje a to jak přírodní, tak historické. Ačkoliv tento produkt cestovního ruchu v minulosti zanikl, Sdružení Český ráj se ho snaží znovu oživit a přilákat nové turisty. Na webových stránkách Historie a současnosti Zlaté stezky (2018) je dále zmíněn projekt „Marketingové a koordinační aktivity v Českém ráji“, kde bylo úkolem SČR zmapovat ubytovací a stravovací služby spolu se zajímavostmi a cíli, které se vyskytují na trase. Dále pomocí terénního šetření zjistit

stav povrchu stezky, určit náročnost a pro koho je daný úsek vhodný a nevhodný. Výsledky měly vliv na vytvoření propagačního materiálu Zlatá stezka Český ráj, který vytvořilo Sdružení Český ráj a rozděluje v něm stezku do sedmi úseků.

#### *3.2.6.2. Greenway Jizera*

Greenway Jizera je dalším projektem, který má na starost Sdružení Český ráj spolu s několika partnery. Jeho cílem je vytvoření bezpečného a atraktivního koridoru podél řeky Jizery, kterým stojí za to projít pěšky či projet na kole, bruslích, koloběžce nebo proplout na lodi. (Greenway Jizera, 2018). V některých úsecích jsou vybudovány nové cyklostezky, mosty přes řeky a na několika místech si lze dokonce kola, koloběžky nebo jiné prostředky vypůjčit. Trasa vede z Jizerských hor přes západní Krkonoše, Český ráj a Polabí až do Prahy. Tak jako Zlatá stezka Českého ráje, je i Greenway Jizera rozdělena do sedmi úseků, kde každý má svého zodpovědného garanta projektu. Jelikož je tento produkt cestovního ruchu veden několika regiony a kraji, lze v jeho fungování spatřit i princip partnerství, neboť jde o spolupráci několika organizací a obcí.

#### *3.2.6.3. Regionální produkt Český ráj*

O značce Regionální produkt Český ráj bylo již obecně hovořeno v kapitole 3.1.2.6. Tento projekt vytvořený v rámci Sdružení Český ráj je výbornou značkou celé destinace. Propaguje jednotlivé výrobce a jejich regionální výrobky, čímž je propagována celá oblast Českého ráje. Také zde funguje jistá úroveň partnerství mezi jednotlivými výrobci, kteří právě v rámci této značky spolupracují na její propagaci. K rozvoji a propagaci jistě přispěla i nová prodejna farmářských a regionálních produktů, která byla otevřena na začátku loňského roku v centru Jičína. Prodejna „Fabio – ochutnejte region“ nabízí především výrobky firmy Fabio (výroba rostlinných olejů), ale i produkty zaměřené na zdravý životní styl, například potraviny bez lepku. *„Těšit se v prodejně můžete na zajímavé workshopy, pravidelné ochutnávky, konzultace s výživovým poradcem, besedy na téma bylinky, zdravé vaření a celou řadu dalších zajímavých akcí,“* uvádí Sdružení Český ráj (2017c) ve Zpravodaji. Na téma regionálních produktů odpovídal pan Záruba z Galerie Granát.

Dle jeho slov podporuje SČR regionální produkty, včetně českého granátu a galerie, pomocí propagačních materiálů, například Katalogu regionálních výrobců – výrobky s duší Českého ráje. SČR dále pořádá několikrát do roka setkání ohledně Regionálního výrobku roku, kam za Družstvo Granát dochází i pan Záruba. Na těchto setkáních, podle jeho slov, probíhá výběr nových žadatelů o přidělení tohoto certifikátu.

#### *3.2.6.4. Regioncard Český ráj*

Regioncard Český ráj, neboli věrnostní karta hosta je dalším produktem Sdružení Český ráj. Jedná se o kartu plnou slev a výhod. Ty lze v regionu Českého ráje uplatnit zejména při ubytování ve vybraných ubytovacích zařízeních, na hradech a zámcích, v muzeích, sportovních i zábavních zařízeních nebo dokonce v některých prodejnách regionálních výrobců. Přehled všech benefitů je možno najít na stránce Českého ráje v sekci Karta hosta. Aktuální nabídka čítá 52 fixních služeb. (Přehled benefitů – Český ráj, 2018). Poskytovatelé služeb, u kterých lze tuto kartu uplatnit, jsou označeni samolepkou regionální karty (viz Obrázek 7). Kartu lze obdržet zdarma k pobytu ve vybraných ubytovacích zařízeních v Českém ráji, nebo si ji lze zakoupit v informačních centrech za 50,- Kč. Výhody z karet je možno čerpat nejen v průběhu návštěvníkova pobytu, ale po celý rok od jejího vydání. *„Velkou novinkou (…) je možnost pořídit si i místní „mladoboleslavskou kartu benefitů", která navazuje na projekt Regionální karty Český ráj, a která rozšiřuje nabídku na Mladoboleslavsku. Obě karty jsou vzájemně propojené a jejich držitelé mohou čerpat z obou karet stejné bonusy."* (Sdružení Český ráj, 2017c). Výhodu této karty, která je v regionu již 3. sezonu vidí i Bc. Šeps. Ačkoliv má pro turistu mnoho výhod, nemá zatím mezi návštěvníky takový ohlas, jaký by mít měla, uvádí. Turisté se mohou díky této kartě dozvědět, co všechno se dá v Českém ráji dělat nebo co navštívit. Dle jeho názoru však chybí tomuto produktu lepší propagace, jelikož nemá například vlastní webové stránky, které by si však zasloužil, ale spadá pod stránky Českého ráje.

Obrázek 7: Regioncard Český ráj - samolepka pro poskytovatele služeb

Zdroj: Český ráj – Regionální karta hosta (2018)

#### *3.2.6.5. Značka Český ráj*

Region Český ráj, nebo alespoň jeho název či přibližná poloha, je v povědomí už déle než století. Za ta léta si v České republice vybudoval velmi dobré jméno mezi domácími i zahraničními turisty a návštěvníky. Dlouhodobě má návštěvnost Českého ráje mírně stoupající tendenci, tvrdí Ing. Kořínková. Podíl domácích návštěvníků je kolem 96 %, zahraniční návštěvníci tvoří 4 % z celkové návštěvnosti, uvádí. Značka Český ráj má, podle jejího názoru, pořád svoji sílu. Bc. Šeps považuje značku Český ráj za jednu z nejlepších v České republice. Podle jeho názoru nepotřebuje destinace Český ráj sama o sobě takovou propagaci. Díky množství památek a přírodních atraktivit na jednom místě se toto území vlastně propaguje samo. Toho je důkazem i symbol a dominanta Českého ráje – zřícenina hradu Trosky. Podle Ing. Martinka působí hrad jako bilboard do celého okolí. Je viditelný ze všech stran, dostupnost je velmi dobrá a tudíž není nutné hrad sám o sobě propagovat, tvrdí. Podle jeho názoru má symbol hradu Trosky v logu vliv na návštěvnost destinace Český ráj, ale nemá vliv na návštěvnosti samotného hradu. Podle dvou prvků destinačního managementu (kapitola 2.2.3.) je možné Český ráj považovat za úspěšný, z pohledu politiky značky a systému řízení kvality.

Obrázek 8: Logo Českého ráje

Zdroj: Královéhradecký kraj.cz (2018)

# 4. Shrnutí výsledků

Cílem této práce je analyzovat fungování destinačního managementu Českého ráje a zhodnotit spolupráci subjektů veřejné a soukromé sféry této destinace. Na základě tohoto cíle byly stanoveny čtyři výzkumné otázky, na které bude následně odpovězeno.

**Výzkumná otázka 1: Jaké činnosti destinačního managementu jsou realizovány v Českém ráji pod vedením Sdružení Český ráj?**

Český ráj je destinací, která propaguje sama sebe už jen tím, že existuje. Nespočet přírodních a kulturních památek dotváří ráz této krajiny k dokonalosti. Výsledkem je mírné zvýšení návštěvnosti této atraktivní destinace, což dokazují statistiky monitoringu návštěvnosti (viz kapitola 3.2.4., Tabulka 1). Cílem organizace destinačního managementu, kterou je zde Sdružení Český ráj, je tento stav udržet, nebo jej ještě zlepšit. Samotná destinace je z pohledu rozvoje cestovního ruchu na velmi dobré úrovni, není tak potřeba velkého řízení. Stačí pouze koordinace, kterou Sdružení Český ráj vykonává několika činnostmi.

Sdružení se podílí na vytváření podmínek vhodných k trvale udržitelnému rozvoji destinace. V jeho kompetenci je budování, oprava a rekonstrukce tras a stezek, zajištění jejich celkové bezpečnosti. U míst, která jsou zejména v hlavní sezóně přetížená, jako například skalní města, se sdružení snaží o demarketing a podporování míst s nižší návštěvností. Snížení sezónnosti se pak snaží vyřešit například vytvořením víkendových balíčků na termíny mimo hlavní sezónu

nebo pořádáním mimosezónních kulturních akcí. Statistiky o návštěvnosti získává sdružení pomocí monitoringu návštěvnosti, který vytváří například u turistických památek, informačních center nebo webových prezentací. Veškerá data pak slouží ke zhodnocení vlastních předpokladů a k vytvoření strategie do příštích let. Ke zvýšení atraktivnosti destinace vytváří Sdružení Český ráj několik projektů a produktů. Zlatá stezka Český ráj, Greenway Jizera, Regionální produkt Český ráj, Český ráj bez bariér, Český ráj dětem, Regioncard Český ráj a další. Tyto projekty mají za cíl obohatit nabídku destinace o speciální produkty, kterými se může pyšnit jen a pouze Český ráj. Ať už sdružení tyto projekty nově vytváří, nebo je jen obnovuje, jsou rozhodně lákadlem pro turisty a návštěvníky všech kategorií.

Veškeré tyto vytvářené produkty či stávající atraktivity Sdružení Český ráj podporuje a propaguje. Klíčových nástrojů propagace má hned několik. Základem je informační systém a webová prezentace destinace. Sdružení vytváří webové stránky se všemi dostupnými údaji o regionu Český ráj, památkách a zajímavostech, turistice, zábavě a relaxaci nebo ubytovacích a stravovacích službách. V blízké době by měl web Českého ráje dostat novou podobu, která přinese přehlednější pohled. Webová prezentace se týká například produktů Greenway Jizera, Regionální produkt Český ráj, Zlatá stezka Český ráj nebo Český ráj bez bariér, které mají vlastní internetové stránky. Dalšími propagačními materiály jsou turistické mapy, letáky a brožury. Ty nechává sdružení tisknout ve spolupráci s kraji a informačními centry Českého ráje a to rovnou v několika mutacích (angličtina, němčina, polština). Propagační materiály se opět týkají témat produktů výše zmíněných, dále například skalních měst, hradů a zámků nebo kulturních akcí v regionu. Sdružení také pracuje na vydávání různých zpravodajů, turistických novin, tiskových zpráv a výročních zpráv. Některé jsou zaměřeny pouze na turisty a návštěvníky, jiné slouží k potřebám sdružení jako zhodnocení jejich činností. Podobným nástrojem propagace jsou prezentační a propagační akce a veletrhy cestovního ruchu. Veletrhů se účastní zástupci sdružení, zatímco propagační akce jsou sdružením pořádány. To se týká zejména presstripů, kde jsou do Českého ráje zváni novináři a fotografové zahraničních médií. Dalším marketingovým nástrojem je zajištění distribuce, tedy přesun produktů od výrobce k zákazníkovi. Tyto činnosti provádí sdružení hlavně ve spolupráci s informačními centry.

Jistou formou činností je i komunikace a vytváření spolupráce a partnerství. Tomuto se však věnuje výzkumná otázka 2. Veškeré výše uvedené činnosti jsou konány především pro prezentaci Českého ráje jako významné cílové destinace. Je podporována a propagována značka „Český ráj“, jakožto značka s tradicí a bohatou historií.

**Výzkumná otázka 2: Jak funguje spolupráce mezi jednotlivými subjekty veřejné a soukromé sféry v Českém ráji?**

Spolupráce a partnerství je v Českém ráji velké a podstatné téma. Jedná se o jeden z hlavních cílů, kterým se chce sdružení řídit a který chce dlouhodobě v této destinaci budovat. Na základě šetření (kapitola 3.2.3.) lze uvést, že spolupráce zde funguje téměř mezi všemi subjekty, které jsou v destinaci Český ráj aktivní z pohledu cestovního ruchu nebo má cestovní ruch nějaký vliv na jejich činnost.

V této destinaci funguje metoda „private public partnership“, která se zakládá na spolupráci subjektů ve veřejném a soukromém sektoru (dle šetření v kapitole 3.2.3.). Díky této metodě má být spolupráce v destinaci efektivní, neboť se na ní podílí všechny dostupné složky. Nejlépe je tato metoda vidět ve spolupráci členů Sdružení Český ráj, které se skládá z měst, obcí, právnických osob, ostatních a dalších přidružených členství. V této pozici spolupracuje celá členská základna na koordinaci všech aktivit důležitých k trvale udržitelnému rozvoji destinace. Za spolupráci se dá považovat i poskytování členských příspěvků podle Příspěvkového řádu, díky kterým je vytvářena část finančních zdrojů na provádění činností k chodu destinace nezbytných. Nejen finanční prostředky přispívají k této spolupráci. Přínosem je samotná členská základna, která přináší do sdružení nové nápady a myšlenky. Samozřejmě, o co větší tato základna je, tím těžší je korigovat její vzájemnou spolupráci a partnerství. Další spolupráce v rámci veřejné sféry funguje na krajské, případně národní a nadnárodní úrovni. Sdružení s kraji spolupracuje na vytváření propagačních materiálů nebo dlouhodobějších projektů, které jsou většinou kraji, případně Evropskou unií, spolufinancovány. Z pohledu financí jsou pak kraji vypisovány přímé dotace a dotační tituly, o které Sdružení Český ráj pro destinaci a jednotlivé projekty žádá.

Na velmi dobré úrovni funguje spolupráce mezi sdružením a jednotlivými informačními centry Českého ráje. Tato spolupráce se zakládá především na poskytování informací, příp. plnění datových skladů, spolupráci při vytváření propagačních materiálů a propagaci jednotlivých oblastí a celého území Českého ráje v rámci distribučních cest. Sdružení pořádá marketingové skupiny, kterých se účastní jednotlivá informační centra a předávají si zprávy o novinkách v obcích a městech Českého ráje. Tím vzniká i spolupráce mezi jednotlivými informačními centry, která si sdělují informace o nadcházejících akcích, předávají si propagační materiály a podporují si navzájem své činnosti.

Další možnost spolupráce vzniká mezi samostatnými podnikatelskými subjekty v rámci značky Regionální produkt Český ráj. Tam se jedná o podporu a propagaci celé značky na úkor jednotlivých výrobků. Spolupráce spočívá v tom, že každý výrobce, který propaguje značku Regionální produkt Český ráj, propaguje i výrobky svých „konkurentů". Tím pádem vzniká spolupráce namísto konkurenčního boje. Co se jednotlivých objektů kulturních památek týká, tam vzniká spolupráce zejména u památek pod správou Národního památkového ústavu. Jednotlivé památky si navzájem propagují kulturní akce a přeposílají si návštěvníky. Komunikace a spolupráce těchto objektů se Sdružením Český ráj však lehce vázne. Kromě propagace několika málo kulturních akcí se na spolupráci nijak zvlášť sdružení nepodílí. Na tomto vztahu by měly obě strany významně zapracovat.

**Výzkumná otázka 3: Jak funguje destinační management v Českém ráji?**

Destinační management je jednou z nejnáročnějších oblastí managementu obecně. Je tedy zřejmé, že i v Českém ráji se jedná o náročný proces, který se však Sdružení Český ráj snaží usměrnit a optimalizovat v zájmu veřejné a soukromé sféry, místních obyvatel a potenciálních návštěvníků.

V destinaci Český ráj není za hlavní nástroj destinačního managementu považováno řízení, ale pouze koordinace. Na první pohled by tak mělo jít o jednodušší formu destinačního managementu, kde stačí pouze vedení a dohlížení na chod všech subjektů a celkové destinace. Stejně je ale tento proces na organizaci destinace velmi

náročný a to hned z několika důvodů. Prvním může být fakt, že destinace Český ráj leží na území tří krajů (Libereckého, Královéhradeckého a Středočeského). Ačkoliv se toto rozložení může zdát jako výhodné, například z pohledu financování ze tří zdrojů, opak je pravdou. Jde o těžší usměrňování v rámci spolupráce a ani financování není výhodou, protože každý z krajů je pro financování pouze svého regionu bez přeshraniční výpomoci. Výhodou však může být širší propagace této destinace mezi více kraji. Další nevýhodou je, že Sdružení Český ráj nemá dlouhodobě kladný hospodářský výsledek. Nemůže být tudíž financován státem na národní úrovni, což je z finančního hlediska velký problém. Destinaci tak chybí významný finanční zdroj na činnosti sdružení, se kterým by šlo koordinování o něco lépe.

Ačkoliv je v managementu destinace několik faktorů, které její fungování brzdí, celkově je destinační management Českého ráje na velmi dobré úrovni, dle výsledků vlastního šetření. Činnosti destinačního managementu jsou směřovány zejména k propagaci této destinace. Ať už se jedná o propagaci pomocí webových prezentací, propagačních materiálů nebo veletrhů a pořádaných akcí, je destinace propagována dostatečně. K podpoře a propagaci se jistě pojí i zviditelnění produktů a projektů, které sdružení vytváří pro oživení a rozšíření nabídky v destinaci. Nutno zmínit, že veškeré tyto produkty a činnosti destinačního managementu jsou zřizovány a vykonávány trvale udržitelným způsobem, který je hlavním mottem Českého ráje. Základním prvkem destinačního managementu je vzájemná spolupráce a partnerství. Jak bylo uvedeno ve výzkumné otázce 2, spolupráce mezi sdružením a jednotlivými subjekty také relativně dobře funguje, avšak zde by mohly být vztahy jistě lepší a provázanější.

Celkové fungování destinačního managementu je dobré ukázat na „značce Český ráj“. Má dlouholetou tradici, každý ji zná, propaguje sama sebe svými krásami a návštěvníci a turisté jsou ji stále věrni. Je to značka, která má kvalitu a dobré jméno na domácím i zahraničním trhu. Logo je představeno její největší dominantou a je propagováno na všech veletrzích a podpůrných akcích. Pásková a Zelenka (2002) považují za výsledek dobře fungujícího destinačního managementu udržitelné a konkurenceschopné produkty CR, společně sdílené logo, značku kvality, společný (sdílený) informačně-rezervační systém nebo iniciaci

partnerství soukromého a veřejného sektoru CR i podporu vzniku profesních spolků, sdružení a organizací. Ačkoliv má tato destinace, na základě zhodnocení, několik nedostatků, z pohledu rozvoje cestovního ruchu a potenciálu si vede celkově velmi dobře. Destinační management vytváří udržitelné a konkurenceschopné produkty, logo a značka kvality vytváří dobré jméno destinace, spolupráce veřejné a soukromé sféry funguje stabilně. Destinační management Českého ráje vytváří atraktivní destinaci s velkým potenciálem a trvalou udržitelností do dalších několika let.

**Výzkumná otázka 4: Co lze zlepšit v destinačním managementu Českého ráje?**

V destinačním managementu jednotlivých oblastí je vždy několik prvků, které lze zlepšovat. Jinak tomu není ani v destinaci Český ráj. Výhodou této destinace však je, že více prvků v destinačním managementu funguje a to zejména díky činnostem Sdružení Český ráj (viz Výzkumná otázka 1, 3).

Viditelných zlepšení by měla dosáhnout nová podoba oficiálních webových stránek Českého ráje. Zde se její návštěvníci seznámí s vizuální podobou, která by měla přinést větší přehlednost a jednoduchost ve vyhledávání jednotlivých položek. Několik projektů, které Sdružení Český ráj uvádí na svých webových stránkách (například Zlatá stezka Český ráj, Greenway Jizera, Regionální produkt Český ráj a další), má webovou prezentaci vlastní. Všemi směry důležitý projekt je i Regioncard Český ráj, který je na světě už třetí sezónu, ale svou webovou stránku stále nemá. Jeho lepší propagace a lepší zviditelnění by umožnilo turistům a návštěvníkům Českého ráje čerpat slevy a výhody, které jsou spojeny s činnostmi, službami a návštěvami míst, o kterých nemají mnohdy ani tušení. Za lepší propagaci a vylepšení webové prezentace by stál i projekt Český ráj dětem. Určitě tedy lze zlepšit propagaci některých produktů a projektů, které mohou mít za následek zvýšení návštěvnosti, ať už webových prezentací nebo samotné destinace a jejich kulturních akcí.

V rámci propagace by měla být nastavena lepší pravidla z pohledu dlouhodobé udržitelnosti některých přírodních i kulturních památek. Zejména

skalní města, některé hrady a zámky nebo přírodní trasy a stezky jsou v měsících hlavní sezóny přelidněny. Sdružení se snaží o korigování přehnané návštěvnosti pomocí snížení propagace příliš navštěvovaných památek a naopak vytváření balíčků a akcí, které by měly návštěvníky nalákat na období mimo sezónu. Novým nápadům by značně přispěly finanční prostředky na jejich provedení. Sdružení však chybí hlavní finanční zdroj a to od státu. Nesplňuje totiž podmínku finančního zdraví, nemá kladný hospodářský výsledek, tudíž není oprávněným žadatelem státních dotací. Zlepšení hospodářského výsledku, nebo aspoň stabilní černá čísla, by přinesla více finančních prostředků potřebných na chod a udržování destinace. Snížení výdajů za činnost by mohlo značně pomoci hospodářskému výsledku, neboť zvýšení příjmů sdružení, jakožto spolku neziskového charakteru, se příliš nečeká. Možností by mohlo být rozšíření členské základny a získání větších příjmů z členských příspěvků. Tyto zdroje by však zvýšily příjmy jen nepatrně.

Za zlepšení stojí i spolupráce sdružení s nečlenskými subjekty v destinaci. Členové v rámci sdružení, podnikatelské osoby pod značkou Regionální produkt Český ráj nebo jednotlivá informační centra – všechny tyto subjekty spolupracují na chodu a trvale udržitelném rozvoji destinace. Zároveň se podporují a propagují a předávají si potenciální návštěvníky. Tato spolupráce, podle výsledků šetření v kapitole 3.2.3., zaručeně funguje. Pokud jde o subjekty mimo tuto spolupráci, úspěch zaručený rozhodně není. Komunikace vázne a propagace je vytvářena jen u zajímavých akcí. V tomto směru by měly všechny strany zlepšit své úsilí a snažit se o zlepšení vztahů ve vzájemné spolupráci, která by mohla všem zúčastněným přinést několik výhod.

## 4.1. Doporučení

Na základě výše zjištěných výsledků šetření zde budou uvedeny návrhy a doporučení, které by mohly přinést nový pohled na problematiku destinačního managementu a její řešení. Návrhy a doporučení budou vycházet především z nedostatků a problémů v řízení a chodu destinace.

Z pohledu propagace by bylo účelné vytvořit komplexní informační a rezervační systém, který by usnadnil práci a čas jak jednotlivým poskytovatelům služeb, tak i potenciálním návštěvníkům. Oficiální webové stránky Českého ráje jsou plné výčtu ubytovacích a stravovacích kapacit. Avšak fotografie, stručný popis, kapacita a cena je uvedena pouze u některých z nich. Mnohdy chybí i webový odkaz k navštívení stránek jednotlivých zařízení. Doplnění těchto důležitých informací by mohlo přispět k návštěvníkovu výběru a propojení s komplexním rezervačním systémem. O mnoho lépe jsou návštěvníci těchto webových stránek informování například o hradech a zámcích, kde nechybí údaje o otevírací době, vstupném a dalších důležitých bodech. Bylo by zapotřebí komplexnost těchto stránek doplnit a využít ku prospěchu propagace a zjednodušení práce pro potenciální návštěvníky. Za zviditelnění by jistě stály webové stránky jednotlivých tematických produktů a projektů, například www.ceskyrajdetem.cz, www.ceskyrajbezbarier.cz, www.albrechtzvaldstejna.cz, a další. Ačkoliv jsou tyto stránky prezentovány velmi pěkně, příliš mnoho turistů a návštěvníků o nich neví. S lepší propagací a vyšší návštěvností by se tak mohli dozvědět, co všechno lze v Českém ráji dělat a co navštívit. Dalším návrhem je vytvoření samostatných webových stránek pro Regioncard Český ráj. Tento produkt je v destinaci již několikátou sezónu, ale málo kdo o kartě hosta plné výhod, slev a bonusů ví. Vlastní webová prezentace s výčtem všech benefitů a její cílená propagace by mohla nalákat další z řad nových turistů a návštěvníků.

Český ráj si zakládá na trvale udržitelném rozvoji cestovního ruchu, což je pro destinační management zaručeně náročný úkol. Potýká se totiž, tak jako mnoho podobných destinací, s velkým vlivem sezónnosti. V letních měsících jsou některé oblasti, například skalní města, až přetížená, zatímco ve vedlejší sezoně

je v Českém ráji téměř pusto a prázdno. Na období podzimu, zimy a jara by bylo možné vytvořit například fotografické soutěže o lákavé ceny v podobě balíčků a pobytů v Českém ráji, vyhlídkových letů horkovzdušným balonem nebo letadlem a další hodnotné ceny. Příspěvek do soutěže by byl poskytnut členy Sdružení Český ráj, případně jinými dárci. Fotografie by měly být pořízeny na základě různých témat, například „barvy podzimu v Českém ráji“, „zimní království, Český ráj“ nebo „jarní probuzení v Českém ráji“. Povedená díla by byla vystavena na oficiálních webových stránkách a krom toho, že by představovala kouzlo Českého ráje v různých obdobích, mohla by i nalákat turisty a návštěvníky k pořízení podobných snímků.

Sdružení Český ráj, jakožto organizace s neziskovým charakterem, se trápí získáváním zdrojů na činnosti potřebné ke koordinaci destinace. Není příslušné tu hodnotit, jak snížit výdaje a zvýšit příjmy, aby se hospodářský výsledek dostal stabilně do černých čísel. Avšak otázkou zůstává, na co jsou konkrétně používány finanční zdroje, vykazované jako ostatní služby, které tvoří téměř 35 % z celkových ročních výdajů za rok 2017 a 38 % výdajů za rok 2016 a významně tak přesahují plánovaný roční limit. (Sdružení Český ráj, 2018a a 2017c)

Jsou to jen detaily, které nijak zásadně neovlivňují chod destinace a její koordinování Sdružením Český ráj. Jejich celková práce a činnost je na velmi dobré úrovni, tudíž je potřeba jen pokračovat a stále dosahovat všech stanovených cílů.

# 5. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat fungování destinačního managementu Českého ráje a zhodnotit spolupráci subjektů veřejné a soukromé sféry této destinace. Nejprve byly v teoretické části vysvětleny pojmy destinace a destinační management (ověřeno pomocí literatury). Aplikace teoretických poznatků na destinaci Český ráj přinesla podklad pro praktickou část. Zde byla pomocí elektronických, knižních a tištěných zdrojů nastíněna charakteristika Českého ráje, jeho atraktivity, infrastruktura a destinační management. Byla představena organizace destinačního managementu – Sdružení Český ráj, z.s., její cíle, činnosti, spolupráce, financování a přehled hlavních produktů a projektů. Dále bylo v praktické části využito řízených rozhovorů, které značně napomohly k zodpovězení stanovených výzkumných otázek.

Český ráj je destinací, která má co nabídnout. Množství přírodních a kulturních památek přitahuje návštěvníky z celé České republiky i ze zahraniční. A možná právě to je výsledek práce Sdružení Český ráj. Jejími činnostmi není pouze propagace, i když té se věnuje nejvíce, ale také například analytická činnost v podobě monitoringu návštěvnosti a vytváření spolupráce a partnerství. Všechny tyto kroky slouží k cíli destinačního managementu, kterým je vytvořit z Českého ráje atraktivní konkurenceschopnou destinaci s trvale udržitelným rozvojem cestovního ruchu v zájmu veřejné i soukromé sféry.

Ze zhodnocení praktické části lze usoudit, že destinační management Českého ráje funguje relativně dobře, co se celkového zhodnocení týká. Oblasti propagace je ze strany sdružení věnována značná pozornost. Destinace je propagována na domácích i zahraničních veletrzích a na webových stránkách, které však postrádají větší komplexnost. Propagace funguje i pomocí prospektů a velký přínos mají i vytvářené produkty a projekty destinace, ve kterých je velký potenciál do budoucna. Na propagaci se podílí každé informační centrum, většina obcí a měst i podnikatelé a výrobci, kterých se cestovní ruch týká a přispívá jejich činnosti. V závislosti nabídky destinace na zahraničním trhu se sdružení

soustředí na propagaci destinace jako celku, zatímco na domácím trhu se snaží o propagaci jednotlivých témat a produktů.

Kromě propagace se Sdružení Český ráj soustředí na vytváření spolupráce a partnerství mezi subjekty místní samosprávy, podnikatelských subjektů a místních obyvatel. Spolupráce funguje na velmi dobré úrovni zejména uvnitř sdružení, kde členskou základnu tvoří obce, města, podnikatelské subjekty a další členové. Mezi samostatnými podnikateli funguje spolupráce v projektu Regionální výrobek Český ráj, kde každý výrobce, který podporuje tuto značku, podporuje i ostatní výrobce a celou destinaci. Spolupráce probíhá také mezi jednotlivými informačními centry, které si předávají informace o novinkách a kulturních akcích, mezi objekty kulturních památek, které si navzájem propagují kulturní akce a přeposílají si návštěvníky. Lepší spolupráce by byla vyžadována mezi sdružením a objekty památek, neboť zde téměř nefunguje.

Návrhy a doporučení byly stanoveny v závislosti na výzkumných otázkách. Nedostatky, na které bylo poukázáno, by mohly být řešeny Sdružením Český ráj a dalšími subjekty, které se na chodu a rozvoji cestovního ruchu v destinaci podílí. Ačkoliv je destinace řízena či koordinována dobře, je třeba v tomto procesu pokračovat do budoucna a případně ho ještě z pohledu dlouhodobého rozvoje vylepšit.

# 6. Seznam zdrojů

FORET, Miroslav. *Management organizace a management destinace*. Ostrava: Key Publishing, 2016. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-263-1.

Greenway Jizera. *Greenway Jizera* [online]. Copyright © 1992-2018 [cit. 10.04.2018]. Dostupné z: http://www.greenwayjizera.cz/

Historie a současnost - Zlatá stezka Českého ráje. *Zlatá stezka Českého ráje* [online]. Copyright © 1992-2018 [cit. 10.04.2018]. Dostupné z: http://www.zlatastezkaceskehoraje.cz/cs/historie-a-soucasnost-1.html

HOLEŠINSKÁ, Andrea. *Destinační management jako nástroj podpory regionálního rozvoje*. Regionální studia, Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2012, VI., č. 1, s. 2-13. ISSN 1803-1471.

HOLEŠINSKÁ, Andrea. *Destinační management, aneb, Jak řídit turistickou destinaci*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4500-2.

KOŘÍNKOVÁ, Jitka. *Rozhovor o destinačním managementu Českého ráje a Sdružení Český ráj*. Rozhovor vedla Alena Škrhová. 5. 4. 2018. Turnov.

MARTINEK, Lubomír. *Rozhovor o zřícenině hradu Trosky a Sdružení Český ráj*. Rozhovor vedla Alena Škrhová. 7. 4. 2018. Trosky.

MRKÁČEK, Zdeněk. *Příroda v Českém ráji*. Turnov: RA, 1998. ISBN 80-901697-4-0.

NEJDL, Karel. *Management destinace cestovního ruchu*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-673-8.

PALATKOVÁ, Monika. *Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho*

*financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3749-2.

PÁSKOVÁ, Martina, ZELENKA, Josef. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2002.

PÁSKOVÁ, Martina. *Udržitelnost cestovního ruchu*. 3. vyd., přeprac. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014. ISBN 978-80-7435-329-1.

Přehled benefitů - Český ráj. *Český ráj* [online]. Copyright © 1992-2018 [cit. 11.04.2018]. Dostupné z: http://www.cesky-raj.info/cs/region-cesky-raj/karta-hosta/prehled-benefitu.html

Příspěvkový řád - Český ráj. *Český ráj* [online]. Copyright © 1992-2018 [cit. 10.04.2018]. Dostupné z: http://www.cesky-raj.info/cs/region-cesky-raj/sdruzeni-cesky-raj/dokumenty-clenove-a-organy-scr/prispevkovy-rad.html

Region Český ráj - Český ráj. *Český ráj* [online]. Copyright © 1992-2018 [cit. 18.03.2018]. Dostupné z: http://www.cesky-raj.info/cs/region-cesky-raj/

Regionální výrobci - Regionální produkty Českého ráje. *Regionální produkt Český ráj - Regionální produkty Českého ráje* [online]. Copyright © 1992-2018 [cit. 04.04.2018]. Dostupné z: http://www.regionalniprodukt.cz/cs/regionalni-vyrobci.html

RYGLOVÁ, Kateřina, BURIAN, Michal, VAJČNEROVÁ, IDA. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.

SDRUŽENÍ ČESKÝ RÁJ. *Katalog regionálních výrobců*. 2017a.

SDRUŽENÍ ČESKÝ RÁJ. *Tisková zpráva SČR 2/2018*. 2018b.

SDRUŽENÍ ČESKÝ RÁJ. *Výroční zpráva Sdružení Český ráj za rok 2016*. 2017b.

SDRUŽENÍ ČESKÝ RÁJ. *Výroční zpráva Sdružení Český ráj za rok 2017*. 2018a.

SDRUŽENÍ ČESKÝ RÁJ. *Zpravodaj Sdružení Český ráj*. 2017c.

Stanovy - Český ráj. *Český ráj* [online]. Copyright © 1992-2018 [cit. 08.04.2018]. Dostupné z: http://www.cesky-raj.info/cs/region-cesky-raj/sdruzeni-cesky-raj/dokumenty-clenove-a-organy-scr/stanovy.html

STILLEROVÁ, Alena. *Rozhovor o Sdružení Český ráj a jeho členech*. Rozhovor vedla Alena Škrhová. 6. 4. 2018. Jičín.

Stravování - Český ráj. *Český ráj* [online]. Copyright © 1992-2018 [cit. 04.04.2018]. Dostupné z: http://www.cesky-raj.info/cs/ubytovani-a-sluzby/stravovani.html

ŠEPS, Jakub. *Rozhovor o Sdružení Český ráj a městském informačním centru*. Rozhovor vedla Alena Škrhová. 9. 4. 2018.

Ubytování - Český ráj. *Český ráj* [online]. Copyright © 1992-2018 [cit. 04.04.2018]. Dostupné z: http://www.cesky-raj.info/cs/ubytovani-a-sluzby/ubytovani.html

Unusual & Unique Hotels of the World. *Home: Unusual & Unique Hotels Of The World* [online]. Copyright © The Unusual Company Ltd. Photography rights reserved by UHOTW and member properties. [cit. 04.04.2018]. Dostupné z: http://www.unusualhotelsoftheworld.com/Country/CzechRepublic

VYSTOUPIL, Jiří, HOLEŠINSKÁ, Andrea, KUNC, Josef, ŠAUER, Martin. *Návrh nové rajonizace cestovního ruchu ČR*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4263-6.

ZÁRUBA, Petr. *Rozhovor o Regionálním produktu Český ráj a Sdružení Český ráj*. Rozhovor vedla Alena Škrhová. 5. 4. 2018. Turnov.

ZELENKA, Josef. *Cestovní ruch - marketing*. Vyd. 3., přeprac. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. ISBN 978-80-7435-543-1.

# 7. Seznam obrázků

Obrázek 1: Prostorová velikost destinace ..... 7
Obrázek 2: Destinace podle motivačních důvodů ..... 8
Obrázek 3: Systém destinace ..... 9
Obrázek 4: Turistické regiony České republiky ..... 23
Obrázek 5: Mapa Českého ráje a okolí ..... 24
Obrázek 6: Mapa linek turistiských autobusů v Českém ráji ..... 34
Obrázek 7: Regioncard Český ráj - samolepka pro poskytovatele služeb ..... 52
Obrázek 8: Logo Českého ráje ..... 53

# 8. Seznam tabulek

Tabulka 1: Návštěvnost památek Čekého ráje v roce 2016 a 2017 ..... 47
Tabulka 2: Hospodářský výsledek za rok 2017 ..... 49
Tabulka 3: Hospodářský výsledek za rok 2016 ..... 49

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu

# Zadání bakalářské práce

| | |
|---|---|
| **Autor:** | **Alena Škrhová** |
| Studium: | I1500613 |
| Studijní program: | B6208 Ekonomika a management |
| Studijní obor: | Management cestovního ruchu |
| **Název bakalářské práce:** | **Destinační management - Český ráj** |
| Název bakalářské práce AJ: | Destination Management - Czech Paradise |

**Cíl, metody, literatura, předpoklady:**

Cíl práce: Cílem práce je vysvětlit podstatu managementu destinace Český ráj a zhodnotit, jak jsou dané prvky managementu v destinaci využívány. V případě nedostatků, v podobě neefektivního plnění, bude v práci navrhnuto doporučení, jak úroveň managementu v destinaci zlepšit, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. Osnova: 1. ÚVOD 1.1. Cíl práce 2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA 3. METODOLOGICKÝ POSTUP 3.1. Výzkumné otázky 3.2. Hypotéza 3.3. Metoda ověřování hypotézy 4. PRŮBĚH A VÝSLEDKY ŠETŘENÍ 4.1. Sběr informací 4.2. Zpracování výsledků 4.3. Shrnutí výsledků 5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ 6. ZÁVĚR 7. SEZNAM ZDROJŮ 7.1. Tištěné zdroje 7.2. Internetové zdroje 8. PŘÍLOHY

HOLEŠINSKÁ, Andrea. Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2012. ISBN 978-80-210-5847-7. HOLEŠINSKÁ, Andrea. Destinační management, aneb, Jak řídit turistickou destinaci. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4500-2. HESKOVÁ, Marie. Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy. Praha: Fortuna, 2006. ISBN 80-7168-948-3. ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ. Výkladový slovník cestovního ruchu. Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-880-2. PÁSKOVÁ, Martina. Udržitelnost cestovního ruchu. 3. vyd., přeprac. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014. ISBN 978-80-7435-329-1. NEJDL, Karel. Management destinace cestovního ruchu. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-673-8. Sborník studijních materiálů ke kurzu Interpretace krajiny vybraných území s přírodním a socio-kulturním potenciálem. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014. ISBN 978-80-7435-355-0. Cestovní ruch pro 21. století: manažerské a marketingové přístupy v cestovním ruchu [online]. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, Pedagogická fakulta, 2008 [cit. 2017-10-10]. ISBN 978-80-7041-179-7.

| | |
|---|---|
| Garantující pracoviště: | Katedra aplikované lingvistiky,<br>Fakulta informatiky a managementu |
| Vedoucí práce: | Mgr. Jaroslav Kacetl, Ph.D. |
| Oponent: | Ing. Veronika Červinská, DiS. |
| Datum zadání závěrečné práce: | 28.1.2015 |

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Akademický rok: 2017/2018

Studijní program: Ekonomika a management
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Management cestovního ruchu - anglický jazyk (mcr-p-a)

**Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta**

| PŘEDKLÁDÁ: | ADRESA | OSOBNÍ ČÍSLO |
|---|---|---|
| Škrhová Alena | Kacákova Lhota 66, Kacákova Lhota | I1500613 |

**TÉMA ČESKY:**

Destinační management - Český ráj

**TÉMA ANGLICKY:**

Destination Management - Czech Paradise

**VEDOUCÍ PRÁCE:**

Mgr. Jaroslav Kacetl, Ph.D. - KAL

**ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:**

Cíl práce:

Cílem práce je vysvětlit podstatu managementu destinace Český ráj a zhodnotit, jak jsou dané prvky managementu v destinaci využívány. V případě nedostatků, v podobě neefektivního plnění, bude v práci navrhnuto doporučení, jak úroveň managementu v destinaci zlepšit, aby bylo dosaženo vytyčených cílů.

Osnova:

1. ÚVOD
1.1. Cíl práce
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA
3. METODOLOGICKÝ POSTUP
3.1. Výzkumné otázky
3.2. Hypotéza
3.3. Metoda ověřování hypotézy
4. PRŮBĚH A VÝSLEDKY ŠETŘENÍ
4.1. Sběr informací
4.2. Zpracování výsledků
4.3. Shrnutí výsledků
5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ
6. ZÁVĚR
7. SEZNAM ZDROJŮ
7.1. Tištěné zdroje
7.2. Internetové zdroje
8. PŘÍLOHY

**SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:**

HOLEŠINSKÁ, Andrea. Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2012. ISBN 978-80-210-5847-7.

HOLEŠINSKÁ, Andrea. Destinační management, aneb, Jak řídit turistickou destinaci. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4500-2.

HESKOVÁ, Marie. Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy. Praha: Fortuna, 2006. ISBN 80-7168-948-3.

ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ. Výkladový slovník cestovního ruchu. Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-880-2.

PÁSKOVÁ, Martina. Udržitelnost cestovního ruchu. 3. vyd., přeprac. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014. ISBN 978-80-7435-

(c) IS/STAG , Portál - Podklad kvalifikační práce , I1500613 , 10.10.2017 20:11

329-1.

NEJDL, Karel. Management destinace cestovního ruchu. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-673-8.

Sborník studijních materiálů ke kurzu Interpretace krajiny vybraných území s přírodním a socio-kulturním potenciálem. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014. ISBN 978-80-7435-355-0.

Cestovní ruch pro 21. století: manažerské a marketingové přístupy v cestovním ruchu [online]. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, Pedagogická fakulta, 2008 [cit. 2017-10-10]. ISBN 978-80-7041-179-7.

Podpis studenta: ..... Datum: 11.10.2017

Podpis vedoucího práce: ..... Datum: 11.10.2017

(c) IS/STAG , Portál - Podklad kvalifikační práce , 11500613 , 10.10.2017 20:11