

Využití nových modelů v destinačním managementu

Diplomová práce

Vedoucí práce:

doc. Ing. Ida Vajčnerová, Ph.D.

Bc. Eva Kloudová

Brno 2015

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce doc. Ing. Idě Vajčnerové, Ph.D. za ochotu, vstřícnost a cenné rady během zpracování této práce. Dále děkuji PhDr. Daně Daňové, Petře Číhalové, Renátě Polišenské a Janu Rybáři za poskytnutí informací týkajících se destinačního managementu na Východní Moravě.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Využití nových modelů v destinačním managementu** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 22. května 2015

Abstract

Kloudová, E. The use of new models in destination management. Diploma thesis. Brno: Mendel University in Brno, 2015.

In this diploma thesis, I have compiled methods and stances used in destination management. Furthermore, the destination management in the touristic region of East Moravia is analysed using the method of in-person interviews with the representatives of organisations which are working on different levels in the field of destination management. Based on those interviews, a St. Galler model is implemented in the destination which represents a new model for managing destinations of the third generation. After that, the presumptions for the use of the model in random touristic destinations are identified.

Keywords

Destination management, Model St. Galler, Tourism, East Moravia

Abstrakt

Kloudová, E. Využití nových modelů v destinačním managementu. Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

V diplomové práci jsou zpracovány přístupy a metody využívané v destinačním managementu. Dále je analyzován destinační management v turistickém regionu Východní Morava prostřednictvím osobních rozhovorů se zástupci organizací působících na různých úrovních destinačního managementu, na jejichž základě je v destinaci implementován model St. Galler představující nový model řízení destinací 3. generace. Následně jsou identifikovány předpoklady pro využití modelu v libovolných turistických destinacích.

Klíčová slova

Destinační management, model St. Galler, cestovní ruch, Východní Morava

Obsah

1	Úvod a cíl práce	7
1.1	Úvod.....	7
1.2	Cíl práce.....	7
2	Metodika	8
3	Destinační management	10
3.1	Vývoj destinačního managementu	10
3.1.1	Vývoj destinačních strategií v západní Evropě.....	11
3.1.2	Vývoj destinačních strategií v alpských zemích.....	12
3.1.3	Vývoj destinačních strategií v České republice	13
3.2	Kritika současného destinačního managementu.....	14
3.3	Nové trendy v destinačním managementu	15
4	Přístupy a metody využívané v destinačním managementu	17
4.1	Řízení destinace dle územního hlediska	17
4.2	Knowledge management.....	18
4.3	Značka destinace	20
4.4	Marketingový management destinace	21
4.4.1	Proces marketingového managementu.....	21
4.5	Návštěvnícký management	25
4.6	Řízení destinace zaměřené na udržitelnost a ochranu životního prostředí.....	26
4.7	Model životního cyklu destinace.....	27
4.8	Model St. Galler	28
4.8.1	Principy	30
4.8.2	Cyklus modelu	34
5	Analýza destinačního managementu v turistickém regionu Východní Morava a implementace modelu St. Galler	41
5.1	Výzkumy a monitoring.....	41

5.1.1	Monitoring CzechTourismu	41
5.1.2	Data z Českého statistického úřadu	46
5.1.3	Vlastní sběr dat	49
5.2	Strategická obchodní pole a návštěvnické proudy.....	50
5.2.1	Evropská kulturní stezka sv. Cyrila a Metoděje	51
5.3	Sít nabídky a poptávky, marketingový trychtýř	54
5.4	Cyklus modelu St. Galler	58
6	Předpoklady pro implementaci modelu	61
6.1	Návštěvnické proudy a strategická obchodní pole	61
6.2	Variabilní geometrie a portfolio	62
6.3	Analýza sítí a funkčních mechanismů	64
6.4	Popis trychtýře a rozdělení činností.....	65
6.5	Koordinace a využívání zdrojů.....	66
6.6	Aktualizace a proces moderování	67
7	Diskuze	68
8	Závěr	71
9	Literatura	73
Přílohy		82
A	Členění destinací v České republice	83
B	Výzkumy Českého statistického úřadu	84
C	Vlastní monitoring regionu Východní Morava.....	89
D	Implementace modelu St. Galler.....	91

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

Veškeré obory podnikání jsou ovlivňovány neustálou globalizací, rozvíjejícími se informačními a komunikačními technologiemi a s tím související zvyšující se konkurencí. Cestovní ruch není výjimkou. Působí na něj převážně zrychlující se a cenově dostupnější způsoby dopravy, zvyšující se životní úroveň obyvatel ve světě a s tím související vyšší nároky na trávení volného času, navíc informace jsou díky internetu stále dostupnější. Destinace musí čelit silnější konkurenci, a proto se snaží o diferenciaci produktů a služeb, inovace, vzdělávání, zvyšování kvality a řízení značky. Je tedy nutné dbát na neustálý rozvoj řízení jak subjektů působících v cestovním ruchu, tak řízení destinací samotných. Do popředí se tak dostává i nutnost spolupráce mezi jednotlivými subjekty. S tím souvisí snaha destinací využít všechny dostupné a nové prostředky sloužící k zefektivnění a zkvalitnění řízení destinace – nástroje a modely k řízení destinace. Existuje mnoho způsobů řízení destinací, které se v průběhu 20. a 21. století neustále vyvíjí a stávají se samozřejmostí v destinačním managementu. V praxi se jednotlivé destinace nezaměřují pouze na jeden ze způsobů řízení, snaží se je propojovat a kombinovat s cílem dosažení co nejvhodnějšího a nejefektivnějšího způsobu řízení jednotlivých destinací se specifickými návštěvníky a jejich rozdílnými požadavky. (Beritelli, 2013; Palatková, 2006a)

1.2 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je implementace nového modelu destinačního managementu třetí generace, který vznikl ve Švýcarsku a je označován jako model St. Galler, v rámci které budou identifikována jednotlivá strategická obchodní pole, u vybraného strategického obchodního pole budou charakterizovány návštěvnické proudy, síť nabídky a poptávky a vztahy mezi nimi, a v poslední řadě také rozdělení činností mezi jednotlivé subjekty působící v cestovním ruchu. Na závěr budou určena klíčová kritéria pro implementaci modelu St. Galler v libovolné destinaci.

Mezi dílčí cíle patří zpracování vývoje destinačního managementu jak v České republice tak v ostatních zemích, jejich kritika z pohledu modelu St. Galler a dále pak přístupy a modely využívané v řízení destinace.

2 Metodika

Ke zpracování problematiky destinačního managementu modelu St. Galler bude využita zahraniční literatura, jelikož tato problematika je v oblasti cestovního ruchu nová a zabývá se jí pouze malý počet tuzemských autorů a to především v rámci pořádání přednášek k dané tématice.

Analýza současného destinačního managementu bude prováděna v regionu Východní Morava. Tento region je zvolen kvůli podrobnému zpracování destinačních produktů v rámci vysoké úrovně řízení destinace, které bylo oceněno i v rámci České republiky jako „Destinační management ČR 1993 až 2010“. Analýza bude prováděna jak prostřednictvím využití dat zveřejňovaných agenturou CzechTourism a Českým statistickým úřadem, tak i formou osobních rozhovorů se zástupci destinačního managementu z různých úrovní řízení. Jako zástupce nejvyšší úrovně řízení destinace byla zvolena ředitelka Centrály cestovního ruchu Východní Moravy, o.p.s., PhDr. Dana Daňová. Za turistickou oblast Slovácko, která byla v rámci Východní Moravy oceněna za regionální řízení destinace, bude poskytovat informace Renáta Polišenská, která je tajemnicí Regionu Slovácko, sdružení pro rozvoj cestovního ruchu. Úroveň mikroregionu bude zastupovat pracovník Turistického a informačního centra Buchlovice Jan Rybář a atraktivitu Velehrad vedoucí infocentra Velehrad Petra Číhalová. Řízené rozhovory budou polostandardizované, kdy bude předem připravená struktura tematických otázek, které by měly být během rozhovoru zodpovězeny, avšak celkový průběh rozhovoru bude volný. Díky tomu bude možné otázky modifikovat, doplňovat a průběžně reagovat na zjišťované informace. Obsah rozhovorů bude zaměřen na monitoring turistů, identifikaci jednotlivých strategických obchodních polí a návštěvnických proudů a analýzu spolupráce mezi jednotlivými subjekty působícími v cestovním ruchu.

Identifikace strategických obchodních polí destinace bude prvotně provedena na základě informací o atraktivitách cestovního ruchu na daném území dostupných v sekundárních zdrojích jako je například CzechTourism, Český statistický úřad a další internetové a literární zdroje. Budou tedy zjištěny v přípravné fázi kvalitativního výzkumu a následně využity při rozhovorech ve fázi realizační. Z těchto zdrojů budou zjišťovány informace o probíhajícím monitoringu turistů v destinaci.

Na základě zjištěných informací bude provedena implementace modelu St. Galler do destinačního managementu turistického regionu Východní Morava. Ze strategických obchodních polí Východní Moravy bude vybráno jedno strategické obchodní pole, které bude následně charakterizováno a blíže specifikováno podle principů modelu St. Galler. U tohoto strategického obchodního pole budou identifikovány jednotlivé návštěvnické proudy, charakterizována síť nabídky a poptávky, rozdělení činností mezi jednotlivé subjekty a ostatní procesy modelu. Při zpracování informací zjištěných z osobních rozhovorů budou použity metody komparace a syntézy, aby byl zajištěn ucelený pohled na skutečné řízení turistického regionu Východní Morava a jeho vybraných úrovní řízení.

Klíčová kritéria, která mají sloužit jako nutné předpoklady pro implementaci modelu St. Galler do destinačního managementu v libovolné destinaci, budou sta-

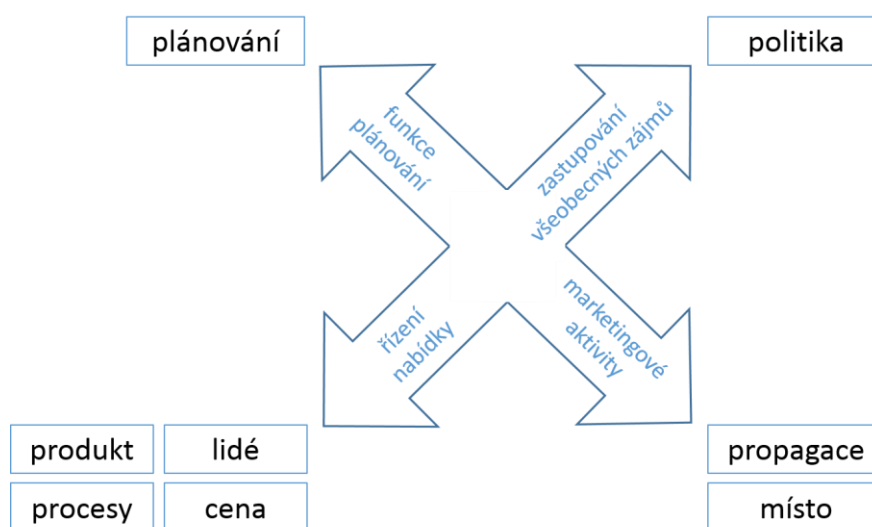
novena na základě zpracování problematiky tohoto modelu prostřednictvím literárních zdrojů. Mimo to budou založeny na praktických zkušenostech zástupců různých úrovní destinačního managementu v regionu Východní Morava, které budou zjištěny na základě osobních rozhovorů s nimi.

Ke zpracování vývoje destinačního managementu a přístupů a modelů řízení destinace cestovního ruchu budou využity sekundární literární a internetové zdroje.

3 Destinační management

Destinační management je podle Páskové a Zelenky (2002) soubor nástrojů, technik a aktivit, které jsou využívány v organizaci, plánování, komunikaci, regulaci a rozhodování při řízení destinace.

Destinační management zastává několik funkcí (viz Obr. 1). Patří sem plánování strategie destinace z pohledu konkurenceschopnosti a rozvoje podnikatelského prostředí a celkového rozvoje destinace, dále sem Beritelli a Bieger (2013) zařadili řízení nabídky prostřednictvím správy informačního a datového systému, řízení značky produktů, zajištění služeb pro turisty a správného fungování řetězce služeb s důrazem na kvalitu a efektivitu, rozvoj vědomostí zaměstnanců a v poslední řadě také organizace kulturních akcí. Další činností destinačního managementu jsou marketingové aktivity spočívající v marketingu značek, formulování marketingové strategie, marketingové výzkumy a výzkumy zaměřené na prodej, image destinace, cenová strategie, správa rezervačního systému a zajištění distribučních cest. Poslední z funkcí je zastupování všeobecných zájmů s důrazem na propagaci cestovního ruchu v destinaci a zveřejňování informací spojených s cestovním ruchem.



Obr. 1 Funkce destinačního managementu
Zdroj: Beritelli, Weibel, 2013

3.1 Vývoj destinačního managementu

Vývoj destinačního managementu lze v Evropě popsat z několika pohledů. V rámci práce byl vybrán vývoj destinačního managementu v západní Evropě, v alpských zemích a v České republice.

3.1.1 Vývoj destinačních strategií v západní Evropě

Vývoj destinačních strategií v západní Evropě rozdělil Bieger (2005)¹ na 3 zásadní úseky. V první fázi rozvoje se zvyšovala poptávka po destinaci, čímž docházelo k rychlému nárůstu kapacit v destinaci a celkovému rozvoji destinace. Strategie tohoto období byla zaměřena na sbližování zájmů jednotlivých subjektů působících v destinaci, byly stanovovány kvalitativní i kvantitativní cíle rozvoje cestovního ruchu, řídily se negativní dopady cestovního ruchu a analyzovaly se vztahy cestovního ruchu s jeho okolím. Druhá fáze je nazývána zralost, kdy docházelo ke stagnaci poptávky a ke zvyšování úrovně kvality služeb a produktů v destinaci. Destinace se zaměřovala na analýzu nabídky konkurence, analyzovala poptávku, docházelo k řízení jednotlivých obchodních oblastí a destinace se snažily umístit se na trhu. Poslední fázi je sbližování poptávky, kdy docházelo ke snižování zájmu o destinaci, kapacity již nerostly a destinace se snažily o diferenciaci. Hlavním obsahem strategie je identifikace a rozvoj klíčových produktů a výhod, které by měly být využity k tvorbě nových produktů.

První spolupráce mezi jednotlivými subjekty byly v západní Evropě podle Bartla a Schmidta (1998)¹ zaznamenány v padesátých a šedesátých letech dvacátého století, kdy vznikala první profesní sdružení, která byla lokálního charakteru a vydávala turistické brožury, organizovala různé kulturní akce a zajišťovala účast na veletrzích. Návštěvníci vnímali cestovní ruch jako formu odpočinku a cestovali především do blízkých destinací. Na trhu existoval převis poptávky nad nabídkou, čímž docházelo ke zvyšování kapacit a konkurence byla velmi slabá a projevovala se především mezi sousedícími destinacemi. V sedmdesátých a osmdesátých letech docházelo ke zvyšování objemu kapacit i konkurence, prosazovaly se i mezinárodní destinace. Vznikaly regionální turistické organizace, které se zaměřily již na regionální spolupráci, vydávali brožury, spolupracovaly při tvorbě regionálních produktů a v oblasti reklamy a podpory prodeje. V organizacích bylo již široké zastoupení subjektů s rozdílnými zájmy, které se však k sobě navzájem chovaly neutrálně. Návštěvníci začali kromě odpočinku na dovolené vyhledávat i zážitky, zajímali se o specifickou nabídku služeb a produktů, kromě auta používali jako dopravní prostředek i letadla a celkově se počet návštěvníků zvyšoval. Devadesátá léta a začátek dvacátého prvního století je autorem označován jako období koncentrace. Organizace v cestovním ruchu se specializovaly na rozvoj a řízení klíčových produktů, zvyšování jejich kvality a tvorbu značky destinace, vznikl regionální rezervační systém, destinace byla řízená na regionální úrovni, zaměřila se na aktivní prodej a jednotlivé subjekty v organizaci již vůči sobě nebyly neutrální. Na trhu se projevovala globální konkurence a vstupovaly na něj nové destinace, rostly nároky na marketing a získávání nových návštěvníků, docházelo ke koncentraci a slučování. Dovolená se stala pro jednotlivé spotřebitele specifickou, kromě samotného produktu začal být kladen důraz nejen na nové zážitky, ale i na servis, příjemné a kvalitní služby a okolí. V tomto období docházelo podle Palatkové

¹ in Palatková, 2006a

(2006b) k diferenciaci produktu a vývoji destinačního managementu s marketingovým zaměřením na jednotlivé segmenty.

Srb (2003) k tomuto vývoji dodává, že období padesátých a šedesátých let se nazývá *první generací* destinačního managementu, která je typická sdruženími usilujícími o zlepšení destinace a její společnou reklamu a propagaci. *Druhou generací* se rozumí období sedmdesátých a osmdesátých let, kdy vznikaly regionální organizace, které formovaly strategie s cílem prospěchu jak destinace, tak i jednotlivých subjektů v ní působící. Destinační management *třetí generace* je typický spoluprací jednotlivých subjektů v destinaci a vytváření společné dlouhodobé i krátkodobé strategie řízení destinace, která má čelit vysoké konkurenci.

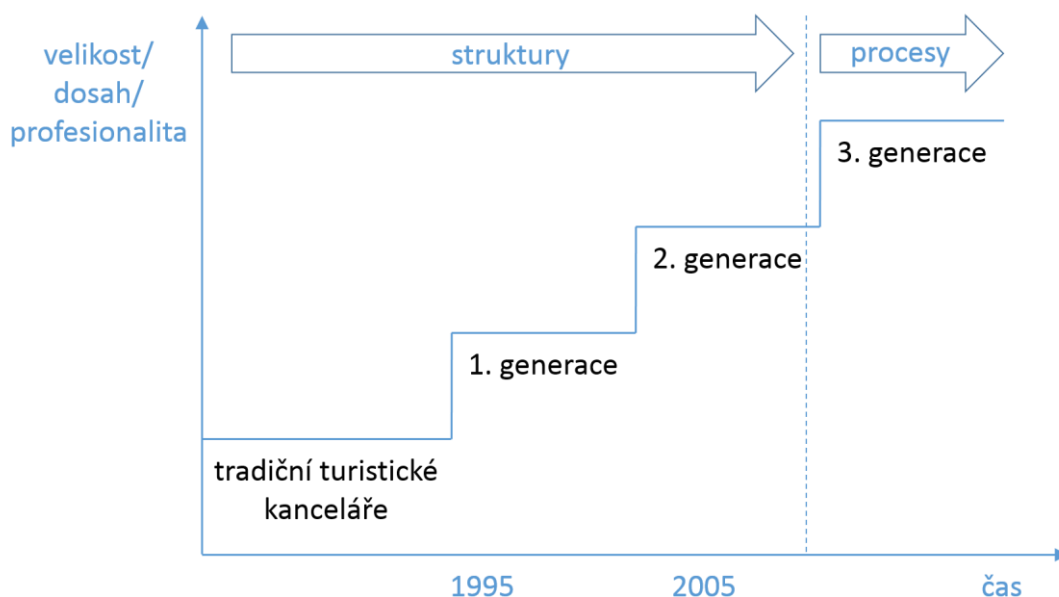
3.1.2 Vývoj destinačních strategií v alpských zemích

Vývoj destinačního managementu v alpských zemích popisují Bieger a Laesser (1998)² od roku 1995, kdy došlo k prvním významným reformám. Bylo optimalizováno dělení činností mezi jednotlivé lokální turistické organizace a destinace, které zahrnovaly více turistických organizací, a regionální a národní turistické organizace. Muselo tedy dojít ke koncentrování managementu značek a marketingových nástrojů. Velký vliv na vývoj měla globalizace, kdy došlo k rozvoji nových destinací, diferenciaci služeb, oslovení potenciálních turistů prostřednictvím více nástrojů marketingové komunikace, rozvoji sociálních sítí, zákazníci se začali orientovat na nová komunikační média. I přes tyto změny však nedošlo v organizační struktuře v alpských zemích téměř k žádné změně.

Dalším přelomovým obdobím byl rok 2005, kdy se do popředí zájmu dostala potřeba optimalizace destinačních struktur. Muselo dojít k vytvoření rámcových podmínek jak v teritoriálním tak následně v regionálním měřítku, dále došlo k vytvoření prodejních kanálů prostřednictvím internetu, jejichž účelem byl snadnější přístup turistů k nabídce destinace. (Beritelli, Bieger, Laesser, 2009; Bieger, Laesser, Weinert, 2006)²

Následně podle Beritelliho a Biegera (2013) docházelo k vytvoření destinačního managementu 3. generace, který se specializuje ne na utváření struktur, jak tomu bylo v minulých letech, ale na tvorbu a vývoj procesů. Jeho vznik byl spojen s následujícími tvrzeními o charakteristice území destinace. Freyer (1993)² tvrdil, že turisté si vybírají destinace jako cíle své návštěvy, přičemž velikost cílové destinace může být různě velká a nezáleží jim na ohraničení. Kaspar (1991)² měl podobný názor na určení destinace. V jeho definici destinace poukazuje na fakt, že turisté se vybírají za cíl destinaci a ne nabídku služeb. Inskip (1991)² upozorňoval na relativní ohraničenost destinace, kdy musí nabízet potřebné služby pro turisty. Na základě těchto definic destinací změnili Beritelli a Bieger (2013) pohled na destinaci ze strany poptávky turistů, kdy jejich představa o destinaci závisí na jejich potřebách a vnímání. Destinační management 3. generace je blíže popsán v kapitole 4.8.

² in Beritelli, Bieger, 2013



Obr. 2 Vývoj destinačního managementu v alpských zemích

Zdroj: Beritelli, et al., 2011³

3.1.3 Vývoj destinačních strategií v České republice

Vývoj cestovního ruchu byl v Evropě podle Ryglové, Buriana a Vajčnerové (2011) shodný až do konce 2. světové války. Po 1. světové válce nebyl volný pohyb administrativně téměř vůbec omezený, avšak hospodářská krize 30. let měla za následek vznik ochranných opatření v oblasti celní, pasové a vízové oblasti. Zlomový pro vývoj cestovního ruchu v Evropě byl rok 1948, jelikož došlo k rozdílnému vývoji v západní a východní části Evropy. V České republice začala být omezována svoboda pohybu a obyvatelé trpěli nedostatkem volných finančních prostředků. Z těchto důvodů až do roku 1989 tvořilo 95 % turismu domácí cestovní ruch a z 92 % se jednalo o krátkodobý cestovní ruch. Výjezdový cestovní ruch byl z 90 % realizován do socialistických zemí, přičemž výjezdy do ostatních zemí byly striktně řízeny státem. Dále byl omezený počet cestovních kanceláří, fungovaly závodní rekreace a bylo velmi oblíbené chataření, chalupaření a stanování.

Po roce 1989 se začalo v cestovním ruchu prosazovat konkurenční prostředí, mohutně vnikaly nové cestovní kanceláře, ubytovací zařízení a celkově se rozšiřovala materiálně-technická základna cestovního ruchu. Tento rychlý nárůst nabídky převyšoval poptávku, čímž velká část subjektů podnikajících v cestovním ruchu zkrachovala, navíc tyto subjekty neměly dostatečné znalosti a zkušenosti v oboru a kvůli tomu často i úroveň služeb byla velmi nízká. Zájem turistů byl především o blízké destinace za co nejnižší ceny bez využívání služeb v zahraničí. Do roku 1996 byl o Českou republiku jako cílovou destinaci zahraničních turistů velký zájem a příjezdy převyšovaly výjezdy 2,5 krát, avšak zájem po roce 1996 poklesl

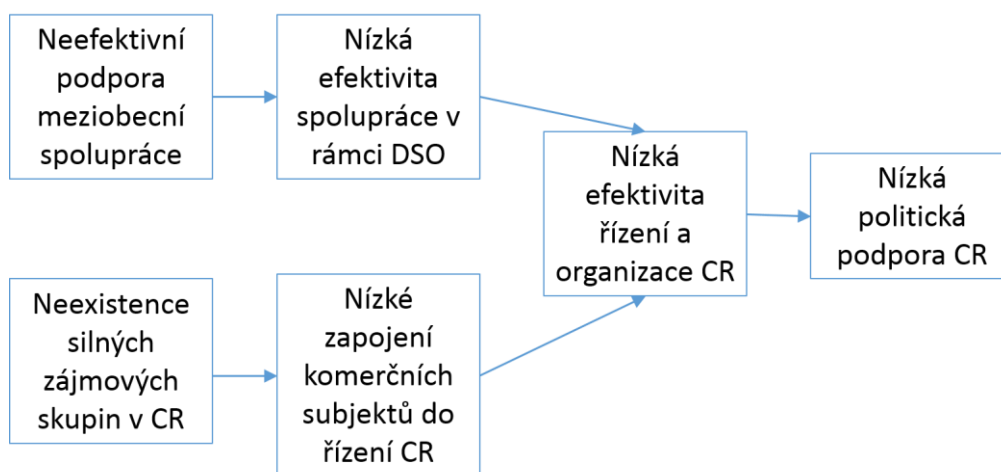
³ in Beritelli, Bieger, 2013

o 25 %. Legislativa týkající se cestovního ruchu byla postupně upravována, byly přesně stanovovány podmínky pro podnikání v cestovním ruchu a povinnosti a práva subjektů v něm působících.

Od roku 2000 vznikaly v České republice rozvojové strategie k cestovnímu ruchu a turistické regiony, celkově dochází ke zvyšování propagace turismu a spolupráce subjektů. Ubytovací kapacity narůstají, snižuje se počet cestovních kanceláří, vznikají a rozvíjí se specifické formy cestovního ruchu a mikroregiony. Je podporován cestovní ruch v jednotlivých regionech, jsou využívány dotace z EU, roste význam internetu jako komunikačního nástroje a jsou stanovovány systémy hodnocení kvality. Mimo to se zvyšuje zájem o kvalitnější a dražší služby a produkty.

3.2 Kritika současného destinačního managementu

Srb (2003) určil několik slabých stránek v řízení destinací v České republice. Jedním z nedostatků je fakt, že se destinační management nachází ve druhé fázi vývoje a je oproti vyspělým zemím zaostalý. Vyznačuje se nízkou mírou spolupráce mezi subjekty, do skupin řídící cestovní ruch jsou zapojeny pouze veřejné subjekty a celková komunikace a kooperace mezi veřejným a soukromým sektorem je velmi slabá. Kvůli nezapojení soukromého sektoru do řízení destinace a jejich slabému tlaku na stát vzniká i slabá podpora cestovního ruchu ze strany státu, a to i při jeho velkém podílu na HDP. Příčinné vztahy neefektivní spolupráce jsou zobrazeny na Obr. 3. Dalším problémem je rozdílné geografické vymezení turistických regionů a oblastí oproti samosprávním celkům.



Obr. 3 Problémy ve spolupráci v destinačním managementu v České republice
Zdroj: Srb, 2003

Beritelli (2013) považuje za nejproblematictější oblasti destinačního managementu posledních 20 let oblast aktivit, kompetencí, financování, správu a řízení, plánování a součinnost, přičemž podle něho se všechny organizace destinačního ma-

nagementu ve Švýcarsku (a odhadují, že i v ostatních zemích) potýkají s více jak jedním zmiňovaným problémem.

Aktivity organizací destinačního managementu nejsou velmi často přesně specifikované. Informační centra propagující destinaci jsou financována organizacemi destinačního managementu, i když význam a pozitivní externality těchto aktivit přináší užitek všem subjektům v destinaci. Stejným způsobem funguje i tvorba a správa rezervačního systému, značek a image destinace (Getz, Anderson, Sheehan 1998; Presenza, Sheehan, Ritchie 2005)⁴.

Z pohledu marketingu jsou propagovány univerzální služby a produkty, které zaujmou co největší část návštěvníků. Nemají však přímou vazbu na skutečnou poptávku. Tvorba nových produktů podle Beritelliho (2013) spočívá převážně ve snaze prodloužit pobyt návštěvníků. Jednotlivým touroperátorům jsou prodávány kapacity, které se skládají z nabídky velkého počtu malých subjektů a mohou být zajištěny pouze obtížně. Konání kulturních akcí má často pouze minimální pozitivní dopad na jednotlivé subjekty v destinaci, jelikož vystupují spíše jako zprostředkovatelé nebo zajišťují doplňkové služby.

Beritelli (2013) dále upozorňuje na to, že destinační management je většinou placen prostřednictvím povinných poplatků od velkého množství subjektů, které si následně nárokují vrácení svých peněz prostřednictvím aktivit destinačních organizací. Zdroje pro financování činností organizací destinačního managementu byly totiž dříve získávány jako dobrovolné příspěvky členů, později sem byly zařazeny také turistické poplatky, lokální odvody a poplatky na podporu cestovního ruchu. Dalším problémem je sestavení členů sdružení a představenstev organizací řídicích cestovní ruch v destinaci, které je velmi často sestaveno z malého počtu zástupců subjektů působících v cestovním ruchu v destinaci a nejsou v nich přítomni hlavní představitelé nabídky destinace.

3.3 Nové trendy v destinačním managementu

Mezi trendy cestovního ruchu patří podle UNWTO (World-tourism)⁵ vzrůstající počet mezinárodních příjezdů i příjmy z nich plynoucí. Palatková (2006b) dále dodává, že podle World Bank lze očekávat vyšší tempo růstu HDP v rozvojových zemích jak v rozvinutých destinacích a rozšíření zdrojových zemí cestovního ruchu díky rozptýlení příjmů mezi nové a širší vrstvy. Bude docházet k neustálému vývoji technologií, které jsou úzce propojeny s turismem, a ke zvyšování významu domácího cestovního ruchu. Právě technologie jsou podle Biegera (1995)⁵ základem konkurenční výhody destinací.

Jako další trendy marketingového řízení destinace do roku 2020 uvádí UNWTO (World-tourism)⁵ zvýšení propagace kvůli rostoucí konkurenci, vyšší spolupráce se soukromým sektorem, diverzifikaci produktů, udržitelný cestovní ruch, informační technologie (rezervační systémy, online nákupy produktů, reklama

⁴ in Beritelli, 2013

⁵ in Palatková, 2006b

na internetu, dopravní technologie), zpřístupnění letecké dopravy nižším ekonomickým třídám potenciálních návštěvníků a jejich vyšší mobilita, menší bariéry při mezinárodním cestovním ruchu, zvyšování životní úrovně obyvatel a s tím souvisejícího množství volného času, ulehčení plateb díky bezhotovostním platbám, změna demografických podmínek (zvyšování se postavení ženy ve vyspělých zemích, význam etnických a náboženských menšin), rozvoj globálního a lokálního pojetí cestovního ruchu a konfliktu mezi nimi, zvyšování stresu v zaměstnání, snižování pracovní doby, vyšší počet kratších dovolených, trend zážitkového cestovního ruchu, vyšší specifikace na produkt v cestovním ruchu, vyšší zájem o mezinárodní cestovní ruch, vyšší vzdělání turistů a snadnější přístup k informacím, růst mobility, vyšší počet obyvatel žijících ve městech, sezónní výkyvy, růst individuálních cest, snižování délky cesty a zvyšování četnosti cestování, specifikace poptávky, zvyšování zájmů o pohodlí v kontrastu se zážitky a dobrodružstvím, výběr destinace závislý na trendu a módě, vyšší zacílení, důraz na zábavu, vzrušení, vzdělávání a image destinace a v poslední řadě také zvyšování konkurence.

4 Přístupy a metody využívané v destinačním managementu

V současné době existuje velké množství přístupů a metod, které jsou využívány v destinačním managementu. Můžeme mezi ně zařadit například řízení destinace podle územního hlediska, knowledge management, řízení značky destinace, marketingový management destinace, model konkurenceschopnosti destinace, řízení destinace zaměřené na udržitelnost a ochranu životního prostředí a řízení destinace podle životního cyklu destinace. Tato kapitola popisuje principy jejich fungování a zaměřuje se na model St. Galler, který způsobil převrat v destinačním managementu, jelikož kritizuje a odvrací se od dřívější charakteristiky destinace podle nabídky, zavádí nové pojmy a principy fungování destinačního managementu.

4.1 Řízení destinace dle územního hlediska

Vystoupil, Holešinská a Šauer (2007) tvrdí, že při vzniku destinačního managementu by měla být struktura řízení založena na třístupňovém modelu organizace, kdy se území člení na obec, turistickou oblast a turistický region. Právě fungování organizační struktury považují za největší problém destinačního managementu.

Dalším typem členění z územního hlediska je na mezinárodní, národní, regionální a místní úroveň. Organizace působící na mezinárodní úrovni se zabývají problematikou politických sporů (například Organizace spojených národů), podporují jak cestovní ruch a jeho rozvoj, tak rozvoj členských států (Mezinárodní organizace cestovního ruchu), podílí se na tvorbě metodiky satelitního účtu pro cestovní ruch vybraných států a reprezentují soukromý sektor cestovního ruchu (Světová rada cestování a cestovního ruchu).

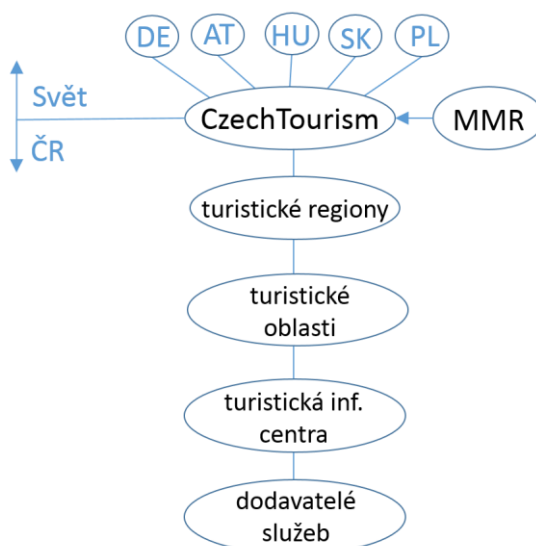
Na *národní úrovni* působí národní správa cestovního ruchu, kam patří například ministerstva a oddělení zabývající se cestovním ruchem. Usilují o oddělení vlivu politiky a cestovního ruchu, podporují rozvoj cestovního ruchu a jeho udržitelnost, budují programy pro podporu cestovního ruchu, zajišťují infrastrukturu a vzdělávání subjektů, mimo to se zabývají ochranou spotřebitele a národního dědictví. V České republice národní úroveň zastupuje Ministerstvo pro místní rozvoj, exekutivním orgánem je Sekce cestovního ruchu a národní centrálu cestovního ruchu představuje CzechTourism. Také do této skupiny můžeme zařadit částečně veřejné subjekty, které se zabývají marketingem, propagací a monitoringem cestovního ruchu na národní úrovni, průzkumem trhu, tvorbou produktů a programů. Tyto aktivity bývají velmi často podporované státem. Důležitou součástí vyspělého řízení cestovního ruchu na národní úrovni je poskytování informací, vytváření sítí a partnerství, na základě zastoupení centrály v zahraničí segmentace těchto zahraničních trhů a přesné zacílení marketingových kampaní.

Destinační organizace se zabývají na *regionální úrovni* plánováním rozvoje cestovního ruchu, a to především koordinací aktivit zaměřených na rozvoj destina-

cí a spolupráci subjektů působících v destinaci. Důležitou podmínkou vyspělého fungování destinačního managementu na regionální úrovni je koncentrace finančních zdrojů a zapojení subjektů, které nejsou typickými představiteli subjektů působících v cestovním ruchu.

Hlavní funkcí *lokálně působících organizací* a subjektů cestovního ruchu je poskytování informací jak návštěvníkům prostřednictvím turistických informačních center, tak ostatním subjektům v cestovním ruchu působících, dále pak poskytování služeb a marketingové aktivity, zabezpečují turistická značení a budují infrastrukturu. V České republice fungují na této úrovni města a obce.

Samotné vnímání velikosti destinace závisí na vzdálenosti, odkud turisté přijíždí. Čím blíže je cílové místo, tím je detailněji vnímáno. Je tedy nutné rozlišovat několik úrovní destinačního managementu. Podle CzechTourism (2015b) a Vystoupila, Holešínské a Šauera (2007) existuje členění území na turistické regiony a turistické oblasti. V České republice je 17 turistických regionů, z nichž pouze některé mají stejné administrativní hranice jako kraje, a 40 turistických oblastí. Jejich přehled je zobrazen v přílohách jako Obr. 23 a Obr. 24, jejich hierarchické uspořádání v rámci České republiky je zobrazeno na následujícím Obr. 4.:



Obr. 4 Model řízení destinačního managementu v České republice

Zdroj: Vlastní zpracování dle Vystoupil, Holešínská a Šauer, 2007; CzechTourism, 2015b

Celkové rozdělení destinačního managementu na jednotlivé úrovně by podle In-skeepa (1991) mělo odpovídat celkové politice a plánu rozvoje cestovního ruchu v dané destinaci.

4.2 Knowledge management

Mejcharová, 2013 tvrdí, že ke zvyšování konkurenceschopnosti jsou důležití pracovníci, kteří mají skryté znalosti. K jejich využití slouží knowledge management,

který takovéto pracovníky řídí, motivuje a snaží se předávat jejich znalosti ostatním zaměstnancům.

Bureš (2007) rozlišuje pojmy management znalostí a znalostní management. Management znalostí je základem znalostního managementu. Je založen na získávání znalostí z databází, textů a od expertů a identifikaci jednotlivých modelů získávání informací, které nejsou součástí pracovní náplně manažerů. Znalostní management informace, které byly získány pomocí managementu znalostí, využívá k řízení destinace.

Tobin (1996)⁶ a Beckman, (1997)⁶ specifikují základní rozdíl mezi daty, informacemi a znalostmi. Data jsou fakta, obrázky a zvuky, kterým není přiřazena důležitost a nejsou nijak zpracovávána ani interpretována. Informace vznikají z dat prostřednictvím formátování, řazení, třídění a přiřazení důležitosti. Aplikací informací vznikají znalosti. Propojením znalostí s intuicí a zkušenostmi vzniká podle Tobina (1996)⁶ moudrost.

Palatková (2011) považuje znalostní management v cestovním ruchu za velmi důležitý, do popředí staví především využití informačního systému ke sběru, zpracování, přenosu, aktualizaci a využívání dat. Informace by měly být kvalitní a to především jejich spolehlivostí, aktuálností, důvěryhodností, solidností, komplexností, relevantností, včasností, dostupností, přiměřeností a formátem. Weinstein (1994)⁷ upozorňuje na nutnost přesně specifikovat požadavky a charakterizovat jednotlivé segmenty návštěvníků destinace, což je podle něj důležité pro konkurenceschopnost. Stalidis a Karapistolis (2014) klade důraz na schopnost identifikovat pouze kvalitní informace, k čemuž doporučují využívání obchodních znalostí a informačních technologií. Sestavili znalostní model založený na termínech s přidělenými vlastnostmi, na jejichž základě byly sestaveny segmenty. Pomocí těchto údajů jsou zkoumány vnitřní závislosti mezi jednotlivými charakteristikami. Znalosti by podle Pyoa a Karapistolise (2005) měly být sdíleny, jelikož podporují rychlé rozhodování, usnadňují vyhledávání informací, zvyšují produktivitu a rostou exponenciálně.

Negativní vliv na informace má podle Bébra a Doucka (2005)⁸ chybovost, dezinformace, neaktuálnost a dezinterpretace. Basl (2002)⁸ tvrdí, že využití znalostního managementu má vliv na informační systém jak na operační i vrcholné úrovni managementu destinace, tak v oblasti business intelligence. Mejcharová (2013) upozorňuje na časovou i finanční náročnost procesu knowledge managementu a upozorňuje na fakt, že v cestovním ruchu dochází ke snižování nákladů a proto nebývá knowledge management využíván. Hudson a Karapistolis (2013) kritizují ve svém článku především špatnou spolupráci mezi vědeckými pracovníky a subjekty působícími v cestovním ruchu.

⁶ in Bureš, 2007

⁷ in Stalidis, Karapistolis, 2014

⁸ in Palatková, 2011

4.3 Značka destinace

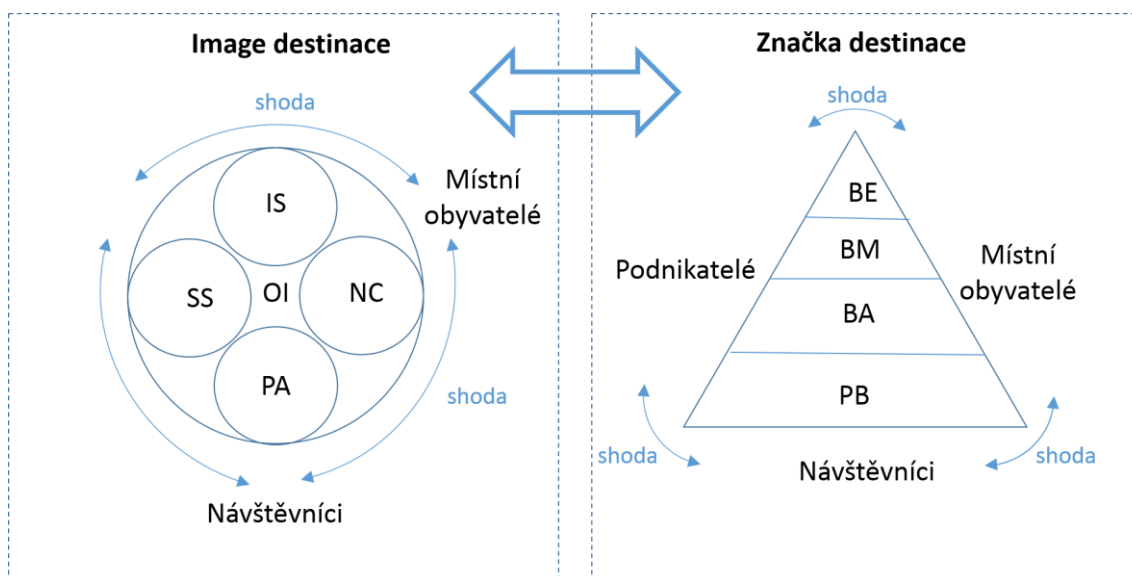
Palatková (2011) považuje vytvoření značky destinace za důležitou součást řízení destinace, jelikož se značkou jsou i podle Jakubíkové (2012) spojovány charakteristiky destinace, odlišuje ji od konkurence, představuje kvalitu a hodnotu a mezi její cíle patří vytvoření vztahu mezi návštěvníky a destinací a loajalitu k ní. Palatková (2011) dodává, že mimo to také ovlivňuje vnímání destinace návštěvníky a podílí se na image destinace. Podle Jakubíkové (2012) bývá vyjádřena slovně, obrazově, znakem nebo symbolem a jejich vzájemnými kombinacemi. Sama o sobě však neznamená jistou kvalitu.

Palatková (2011) považuje za důležité také propojení značky destinace s reklamou, logotypem, případně hesly a moty a označuje je jako portfolio značky. Jedná se o široké nadefinování značky destinace s jednotlivými prvky propagačního mixu. Autorka také upozorňuje na důležitost hierarchického postavení jednotlivých značek územních celků.

Palatková, 2006a a De Pelsmacker (2003)⁹ tvrdí, že proces hodnocení značky je obtížný, jelikož nelze jednoznačně ohodnotit všechny aspekty značky destinace. Jakubíková (2012) považuje za faktory, které určují hodnotu značky, loajalitu, známost, zosobnění kvality a ztotožnění návštěvníky s jejími atributy. Palatková, 2006 a De Pelsmacker (2003)⁹ oceňují značku destinace prostřednictvím hodnoty značky (účetní hodnota a hodnota pro návštěvníka), vitality a kalibru značky. Kalibr značky představuje povědomí a postoj ke značce, vitalita představuje schopnost značky odlišit se od konkurence. Účetní hodnota je dána jak kalibrem, tak vitalitou značky, dále pak právní ochrannou značky, finanční a tržní analýzou. Hodnota značky pro návštěvníka je představována vnímanou kvalitou, povědomím o značce, asociacemi, loajalitou návštěvníků.

García, Gómez a Molina (2012) kritizovali klasické přístupy ke tvorbě značky, kdy organizace destinačního managementu kladou důraz na názor návštěvníků a přitom ignorují názory místních obyvatel a podnikajících subjektů. Vytvořili vlastní model, který propojuje image destinace, jež je založen na infrastruktuře (IS), přírodních a kulturních zdrojích (NC), příjemné atmosféře (PA), sociálním zázemí a životním prostředí (SS), image (OI), a značku destinace skládající se z prezentované značky (PB), povědomí o značce (BA), významu značky (BM) a její hodnoty (BE). Tyto modely jsou ovlivňovány návštěvníky, podnikateli a místními obyvateli, kdy na základě jejich shody dochází k jejich vývoji a změnám.

⁹ in Palatková, 2011



Obr. 5 Model značky a image destinace
Zdroj: García, Gómez a Molina, 2012

4.4 Marketingový management destinace

Tento model řízení destinace je postaven na základech marketingu. Kotler (1991)¹⁰ řadí mezi jeho základní činnosti proces plánování a provádění koncepce, tvorbu cen, propagaci a distribuci myšlenek, zboží a služeb s cílem uspokojení jednotlivých subjektů.

Podle Palatkové (2011) mezi základní činnosti patří analýza, plánování, stanovení cílů, tvorba a prosazování strategií marketingového mixu, realizace a kontrola. Důležité je i propojení nabídky a poptávky a uspokojování potřeb návštěvníků, stakeholderů a zvyšování kvality života místních obyvatel. Destinační management je tedy koordinování, kooperace a vedení jednotlivých subjektů v destinaci a vychází z podobných principů jako řízení firmy. Tento model je podle autorky založen na spolupráci mezi subjekty z různých sektorů.

4.4.1 Proces marketingového managementu

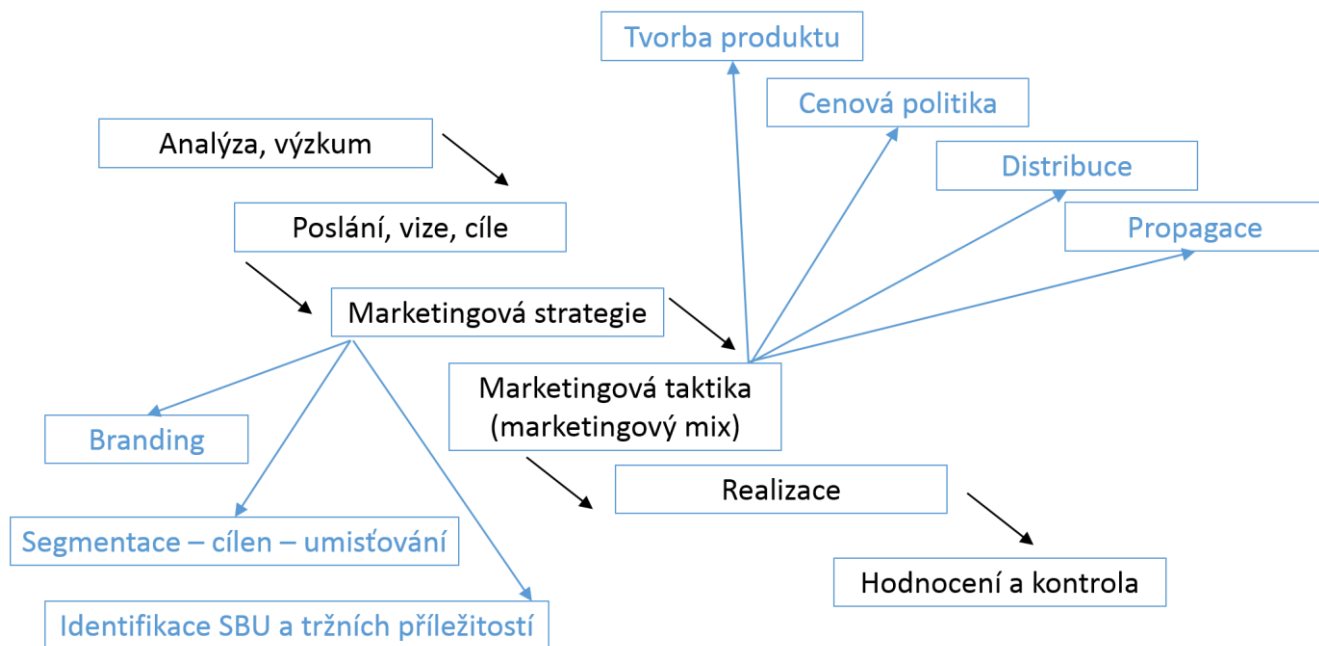
Proces marketingové řízení označuje Palatková (2011) zkratkou AOSTC (analysis, objectives, strategies, tactics, controls), který lze dále rozdělit do následujících činností:

- Marketingový výzkum, situační analýza a analýza tržních příležitostí,
- stanovení vize a poslání,
- formulace cílů,
- identifikace strategických jednotek a příležitostí,
- formulace strategie,

¹⁰ in Palatková, 2011

- marketingový mix,
- realizace strategie,
- kontrola, měření a hodnocení.

Následující obrázek zobrazuje proces marketingového řízení destinace podle Palatkové (2011), jehož jednotlivé procesy jsou blíže popsány v následující části.



Obr. 6 Proces marketingového řízení destinace
Zdroj: Palatková, 2011

Palatková (2011) dále uvádí, že ze zmiňovaných aktivit nejsou v České republice v destinačním managementu téměř vůbec využívány procesy tvorby marketingové strategie a produktu, cenová politika, branding, identifikace strategických obchodních jednotek a příležitostí, ale také ani realizace, hodnocení a kontrola marketingové strategie.

Marketingový výzkum, situační analýza a analýza tržních příležitostí

Marketingový výzkum slouží jako podpůrný nástroj při analýze trhu, predikci a kontrole a hodnocení aktivit. Jakubíková (2008) uvádí, že se skládá z fáze definování problému, sestavení plánu výzkumu, sběru informací, analýzy dat a následnému sestavení závěru a doporučení.

Cílem situační analýzy je podle Jakubíkové (2005) charakterizovat složky a vlastnosti vnějšího mikroprostředí a makroprostředí, které destinaci ovlivňují, ale také vnitřního prostředí. Zkoumá, zda je organizace schopná vytvářet, rozvíjet, prodávat produkty a dále je inovovat. Jakubíková (2008) charakterizuje obsah analýzy pojmem 5C (company, collaborators, customers, competitors, climate/context), která bývá rozšířena na 7C (country, cost).

Analýza tržních příležitostí je podle Kotlera (2007) metoda sloužící identifikovat příležitosti neustále se měnícího prostředí na základě stanovení pravděpodobnosti úspěchu a atraktivity. Výsledky analýzy slouží jako podklad pro včasnou reakci organizace na změny.

Stanovení vize a poslání

Vize podle Palatkové (2011) zobrazuje představu organizace o své budoucnosti, které vychází z cílů a strategie. Jakubíková (2008) dodává, že by měla být založená na uspokojování potřeb návštěvníků, měla by charakterizovat představu organizace o svém budoucím směru působení a motivovat a koordinovat zaměstnance. Zároveň by měla být reálná a dosažitelná.

Poslání destinace by mělo popisovat důvod existence destinace, mělo by vycházet z jejich přírodních a kulturních atraktivit, historie a cílů destinace (Palatková, 2011). Dále by mělo podle Jakubíkové (2008) charakterizovat vztah organizace k ostatním subjektům trhu a mělo by představovat hodnoty a normy uznávané danou organizací.

Formulace cílů

Cíle destinace musí být podle Palatkové (2011) sestaveny na základě principu SMART (specific, measurable, achievable, realistic, timed), které zabezpečují konkrétně pojmenované reálné cíle, kterých lze ke stanovenému datu dosáhnout a změřit. K dosažení stanovených cílů musí mít destinace dostatek vnitřních zdrojů, které jsou dány 5M (men, money, machinery, minutes, materials).

Identifikace strategických jednotek obchodu a příležitostí

Palatková (2011) charakterizuje strategické jednotky obchodu jako druh obchodu, který lze přesně charakterizovat, lze identifikovat jeho konkurenty a má řídicí odpovědnou osobu. Bývá určen na základě charakteristiky nebo potřeb jednotlivých segmentů návštěvníků, případně podle destinací.

Hledání nových příležitostí je spojováno s inovací a rozvojem produktů, ale také s vytvářením nových produktů pro nové tržní segmenty. (Palatková, 2011). Při tvorbě tržních příležitostí se destinace podle Kotlera (2000)¹¹ může zaměřit na nabídku nových produktů a služeb, kterých není na trhu dostatek, na nabídku existujících a známých produktů a služeb novým způsobem a to prostřednictvím identifikací nedostatků nebo ideálních představ o nabídce destinace prostřednictvím šetření u návštěvníků a zjišťování celkového průběhu spotřebního řetězce služeb, který představuje průběh činností návštěvníků od počátečního zjišťování informací o destinaci přes jejich pobyt a následné vyhodnocování pobytu. Posledním způsobem je nabídka nového produktu.

¹¹ in Palatková, 2006a

Formulace strategie

Jakubíková (2008) uvádí, že marketingová strategie vychází z principu 5C, který pomáhá určit obsah cílů řízení. Řadí sem potřeby zákazníka (customer needs) a model uspokojení zákazníka (customer satisfaction), schopnosti organizace (company skills) a klíčové kompetence (core competence) a SWOT analýzu, dále pak konkurenci (competition) a konkurenční výhody (competitive advantage), spolupracovníky (collaborators) a strategické aliance (strategic alliance), kontext (context) a analýzu PEST.

Ansoff (1966)¹² dělí strategie v závislosti zavádění nového/stávajícího produktu na nový/stávající trh a dělí strategie na proniknutí na trh (stávající výrobek na stávající trh), rozvoj produktu (nový produkt na stávající trh), rozvoj trhu (stávající produkt na nový trh) a diverzifikaci (nový výrobek na nový trh). Jakubíková (2008) dále uvádí dělení podle pozice organizace na trhu, kterou chce organizace zaujmout. Jedná se o strategii tržního vůdce, tržního vyzývatele, následovatele, obsazování výklenků. Porter (1983)¹² se zaměřil na strategie, které umožní organizacím udržet si nebo vylepšit své postavení na trhu. Jedná se o strategii nákladového vůdcovství, diferenciaci a koncentraci. Jakubíková (2008) dělí strategie dle investičních plánů na růstové, stabilizační/obránné, zvrátové, útlumové/sklízení a strategie ukončení podnikání. Meffert (1996)¹² dělí strategie na strategie konkurenčně zaměřené, zaměřené na zprostředkovatele odbytu, na zájmové skupiny, strategie na mladých trzích, na globálních trzích, na trzích služeb, tržně orientované strategie ochrany životního prostředí, strategie nástrojů marketingového mixu a konkurenční strategie zaměřené na odběratele.

Marketingový mix

Marketingový mix představuje souhrn nástrojů marketingu, které slouží k dosažení cílů organizace na daném trhu. Mezi základní nástroje navržené Jeromem McCarthym jako 4 „P“ řadí Palatková (2011) produkt (product), cenu (price), distribuci (place) a propagaci (promotion). Tyto nástroje byly v cestovním ruchu dále rozšiřovány o další P, kam patří lidé (people), tvorba balíčků (packeting), programování (programming), partnerství (partnership), politika (politics), veřejné mínění (public opinion), fyzické charakteristiky (physical evidence), proces (process).

Kotler (2000)¹³ upravil tradiční marketingový mix založený na 4 „P“ na podobu hodnota/řešení pro zákazníka (customer value/solution), náklady pro zákazníka (cost to the customer), pohodlí pro zákazníka (convenience) a komunikace (communication). Tento nový pohled je zaměřen na vnímání z pohledu zákazníka, zatímco dříve definované modifikace byly z pohledu nabídky.

Kimmel (2010)¹³ uvádí modifikaci 4 „P“ skládající se z účasti (participation), rovných komunit v sociálních sítích (peer-to-peer communities), personalizace (personalization) a modelování předpovědí (predictive modeling). Tento model

¹² in Jakubíková, 2008

¹³ in Palatková, 2011

dále doplnil modelem 4 „C“, který tvoří hodnota pro zákazníka (customer value), komunita (communities), pohodlí (convenience) a konverzace (convesration). Dále navrhl modifikaci modelu 4 „P“ pro emailový marketing, kterou tvoří povolení (permission), soukromí (privacy), profilování (profiling) a personalizace (personalizaion).

Realizace strategie

Realizace strategie vychází podle Kotlera (2000)¹⁴ z předpokladů modelu 7 „S“, kdy musí být při realizaci strategie a změn brán ohled na všechny zmíněné faktory. Mallya (2007) dělí prvky na hardwarové, mezi něž patří strategie (stratégie), struktura (structure) a systémy (systems), a softwarové skládající se ze stylu vedení práce (style), zaměstnanců (staff), dovedností (skills) a sdílených hodnot (shared values).

Kontrola, měření a hodnocení

Palatková (2011) specifikuje rozdíly mezi kontrolou, měřením a hodnocením. Pojem kontrola podle ní znamená stanovení procesů, které zajistí dosažená naplánovaných cílů.

Měření zjišťuje skutečné dosažení plánovaných výsledků. K měření marketingových činností bývá velmi často využíván behaviorální přístup založený na měření ukazatelů, které popisují chování návštěvníků. Mezi ně patří například měření public relation aktivit, reklamy a výkonnosti sponzoringu. Problém spočívá v obtížnosti určení míry souvislosti mezi jednotlivými marketingovými aktivitami a chováním návštěvníků, jelikož účinnost těchto nástrojů se může projevit po delší době společně s působením jiných nástrojů. Mimo to kromě aktivit organizace destinačního managementu mohou i jednotlivé subjekty v destinaci provozovat vlastní marketingové aktivity.

Hodnocení představuje proces, který určuje, z jak velké části byl stanovený cíl dosažen. Probíhá na základě hodnocení vstupů a výstupů a jejich poměru, může být zaměřeno na měření efektivnosti (poměrů mezi vstupy a výstupy), měření účinnosti (v kterém stupni byly cíle naplněny) nebo výkonnosti (na základě snahy nebo skutečného výsledku).

4.5 Návštěvnický management

Návštěvnický management je podle Páskové a Zelenky (2002) způsob řízení destinace, kdy je cíleně ovlivňován počet návštěvníků destinace nebo jejich chování v destinaci. K tomu je podle nich a Galvasové a kol. (2008): využíváno například značení a udržování tras, cenová politika, zakládání a řízení turistických informačních center, tvorba kodexů chování a etických kodexů návštěvníků a podnikatelských subjektů v cestovním ruchu, přístupový management, případně pořádání přednášek a seminářů sloužících ke vzdělávání jak návštěvníků, tak stá-

¹⁴ in Palatková, 2011

lých obyvatel nebo subjektů podnikajících v cestovním ruchu. Mason (2003) dodává, že hlavním cílem návštěvnického managementu je snížení negativních externalit na destinaci a to v oblasti životního prostředí, socio-ekonomické a ekonomické oblasti. Page a Connell (2009) zdůrazňují, že při návštěvnickém managementu nesmí být zapomenuto na potřeby a spokojenost návštěvníků.

Podle Swarbrooke, 1999 jsou tyto cíle v praxi realizovány prostřednictvím přesměrování návštěvníků z hlavní turistické oblasti s největší koncentrací návštěvníků do okolí, budování parkovišť v dostatečné vzdálenosti od atraktivit destinace a budování stezek pouze pro pěší. Mason (2003) dodává, že regulace bývá podložena právními předpisy v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví nebo v oblasti dopravy, avšak neexistují záznamy o negativním dopadu cestovního ruchu na jednotlivé subjekty.

4.6 Řízení destinace zaměřené na udržitelnost a ochranu životního prostředí

Kotíková (2013) označuje všechny modely destinačního managementu zaměřené na životní prostředí a udržitelnost pojmem LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability). V rámci této problematiky rozlišuje udržitelný, odpovědný a ekologický cestovní ruch.

Udržitelný cestovní ruch podle UNWTO (in Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011) klade důraz na vyvážení environmentálních, ekonomických a sociokulturních aspektů při dlouhodobém rozvoji turismu v destinaci. Kotíková (2013) dodává, že produkty jsou spojené s prostředím destinace a snaží se poskytovat užitek životnímu a kulturnímu prostředí i společnosti. Ryglová, Burian, Vajčnerová (2011) definují požadavky na udržitelný cestovní ruch, které lze znázornit modelem 3P, vyvažující tři následující dimenze:

- Planet (ochrana životního prostředí a environmentální udržitelnost),
- people (rozvoj společnosti a sociokulturní udržitelnost),
- profit (ekonomický růst a ekonomická udržitelnost).

Odpovědný cestovní ruch je podle Kotíkové (2013) typický pro subjekty, které konají činnost s rozmyslem a zohledněním dopadů svých aktivit na životní a kulturní prostředí, společnost a místní obyvatele. Jedná se jak o subjekty vystupující jako poskytovatelé služeb cestovního ruchu, tak o návštěvníky, kteří tento postoj zohledňují při výběru destinace, dopravy, ubytování a celkovém rozhodování o svých aktivitách v destinaci.

Ekologický cestovní ruch je zaměřen na výběr destinací, ve kterých cestovní ruch má minimální negativní dopad na životní prostředí a podporuje místní obyvatele.

Dalším typem cestovního ruchu eliminující negativní dopady na životní prostředí je *ekoagroturistika*, která je, jak uvádí Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011), zaměřena na cestovní ruch na ekologicky hospodařících farmách a hospodářských staveních. Cílem subjektů působících v tomto typu cestovního ruchu je přiblížit

venkovský život návštěvníkům, seznámit je s místními potravinami, tradicemi a životem.

Na pozorování přírody je zaměřený *nature-based tourism*, kam zmiňovaní autoři řadí například pozorování ptáků a fotosafari.

4.7 Model životního cyklu destinace

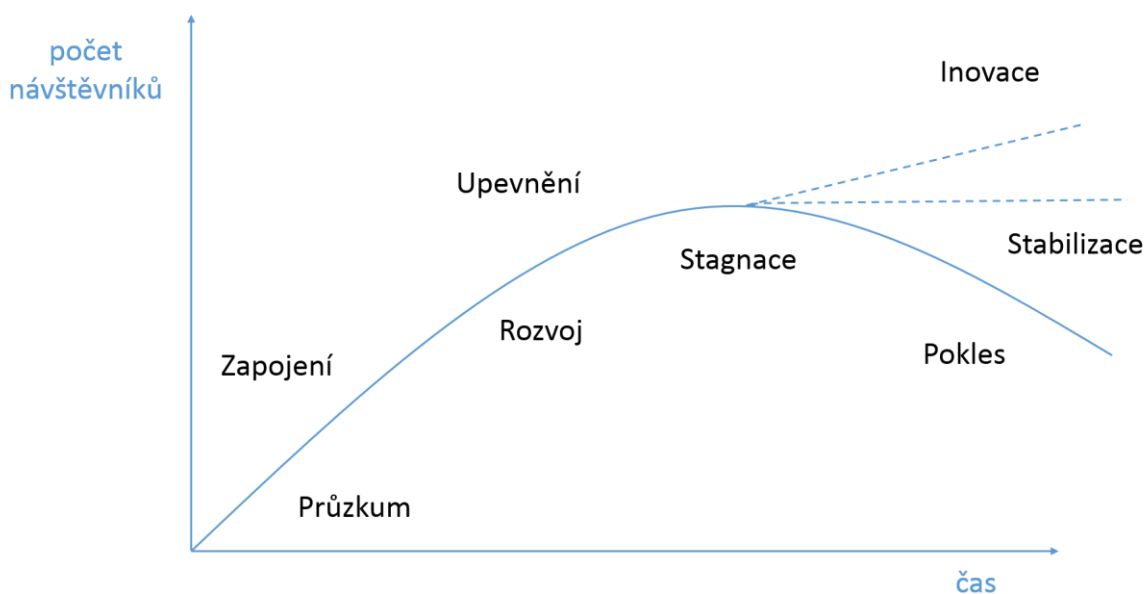
Podle Dědiny a Odcházela (2007) lze životní cyklus každé organizace rozdělit do několik částí. Hlavní výhodou je jednoduché a realistické vyjádření jednotlivých etap prostřednictvím přirovnání k životu živých organismů. Vnitřní prostředí společnosti se s jejím stářím stává složitějším, rostou jeho nároky na propracovanost a administrativní činnosti, čímž je podporován rozvoj společnosti.

Celkový model životního cyklu destinace je podle Ryglové, Buriana a Vajčnerové (2011) a Palatkové (2006a) tvořen nabídkou jednotlivých produktů destinace. Produkty se od sebe odlišují jak svou specializací, segmentem zacílení, cenou a strukturou, tak také fází životního cyklu. Aby byla destinace konkurenceschopná, měla by své produkty podle Palatkové a kol (2012) obměňovat a tím jim prodlužovat jejich cyklus života a dále vytvářet nové produkty, které budou postupně nahrazovat produkty, jimž končí jejich životní cyklus. Destinace by při této tvorbě produktů měla smýšlet inovativně a měla by se svými produkty zaměřit na nové trhy a segmenty.

Podle Palatkové, 2006a se životní cyklus destinace skládá z fáze průzkumu, zapojení, rozvoje, upevnění, stagnace a poklesu nebo omlazení. Délka životního cyklu destinace závisí na jednotlivých životních cyklech produktů, které tvoří její nabídku, na kvalitě managementu destinace, místních obyvatelích, konkurenci, distribučních cestách, kvalitě produktů a služeb, ale i na požadavcích návštěvníků. Swarbrooke (1999) dodává, křivka životního cyklu destinace je mimo jiné ovlivňována také počtem a charakteristikou návštěvníků, stupněm změny v destinaci a vztahy mezi návštěvníky, místními obyvateli a subjekty působícími v cestovním ruchu.

Křivka životního cyklu destinace slouží podle Ryglové, Buriana a Vajčnerové (2011) především jako podklad pro aktivity, které by měl destinační management v jednotlivých fázích provádět. Fáze *průzkumu a zapojení* slouží především k vytváření hlavních produktů destinace a jejich cílení na nové trhy, kde destinace získává svůj podíl. Cena produktů by měla zaujmout možné nové návštěvníky, a proto by měla být nízká, nebo naopak velmi vysoká symbolizující kvalitu a jedinečnost. Propagace by se měla zaměřit především na upoutání pozornosti a měla by být intenzivní. V *rozvojové* fázi by měla být zvyšována kvalita produktů a zvyšování přidané hodnoty pro návštěvníky. Destinace by měl vytvářet nové distribuční cesty a prosazovat se na nových trzích, přičemž cena produktů by měla zůstat stejná. Propagace by se měla zaměřit na zdůrazňování kvality a značky destinace. Ve fázi *upevnění a stagnace* je kladen důraz především na inovace a udržení si podílu na trhu. Cena produktů by měla být stanovena s ohledem na konkurenční destinace a propagace by měla být připomínajícího charakteru. Ve fázi *poklesu* by

měly být identifikovány slabé produkty, jejichž životní cyklus končí. Destinace by postupně měla opouštět trhy při stabilních nebo klesajících cenách produktů a reklamy. V upevňovací a stabilizační fázi by měl být produkt podle Palatkové a kol. (2012) dále inovován, a to jak z pohledu rozsahu jeho služeb, tak z pohledu marketingového mixu prostřednictvím změny ceny, obsahu, distribučních cest, propagace, případně vytvoření balíčků, programu nebo spolupráce jednotlivých subjektů na produktu. Díky těmto aktivitám podle Királové (2003) nemusí vůbec nastat fáze poklesu a tím může být prodloužen celkový životní cyklus destinace. Tento případ je zobrazen na následujícím Obr. 7.



Obr. 7 Křivka životního cyklu destinace
Zdroj: Királová, 2003

Palatková (2006a) tvrdí, že celkové sestavení životního cyklu destinace je velmi náročný proces, kdy není snadné určit počátek a konec cyklu a příčiny změn jednotlivých ukazatelů ovlivňující jeho průběh. Mimo to se každý životní cyklus destinace může skládat z životních cyklů destinace pro jednotlivé segmenty a více životních cyklů jednotlivých produktů. Tyto skutečnosti ztěžují destinačnímu managementu určení správného okamžiku pro inovaci produktů a udržení co nejdelšího období růstu destinace.

4.8 Model St. Galler

Model St. Galler podle Beritelliho (2013)¹⁵ považuje za nutnost neustálé inovace a přehodnocování procesů při řízení destinace kvůli měnícímu se trhu, jež je zapří-

¹⁵ Není-li jinak uvedeno, zdrojem následujícího textu v kapitole 4.8 je Beritelli, 2013.

činěn globalizací a rostoucí mezinárodní konkurenceschopností jednotlivých destinací, diferenciací produktu založenou na nabízení jak klasických produktů a služeb, tak specifických a unikátních produktů, a v poslední řadě také komunikačními sítěmi. Návštěvníci stále častěji využívají sociální sítě a nové aplikace zaměřené na cestovní ruch namísto klasických komunikačních kanálů, k nákupu používají různé prostředky v závislosti na situaci a konkrétních potřebách daného nákupního procesu a informace získávají z více zdrojů, čímž rostou marketingové celkové náklady jednotlivých subjektů a destinací na jejich řízení. Tyto skupiny návštěvníků mají rozdílné potřeby jak z hlediska časového, tak i geografického, a tím pádem je čím dál složitější je přesně identifikovat.

V současném pojetí destinačního managementu nastává mnoho problémů. Destinace nejsou svými atraktivitami a službami schopny konkurovat v mezinárodním prostředí. Řízení destinací a jejich hierarchie je pevně dána a v čase se nemění, zatímco tržní struktury se neustále vyvíjí. Návštěvníci vyhledávají různé cíle i bez ohledu na geograficky označené hranice destinací, čímž se stává spolupráce subjektů pouze v destinaci bezpředmětná. Na základě těchto skutečností by měl být destinační management podle modelu St. Galler časově dynamický a řízený poptávkou návštěvníků. Současný destinační management je statický, do popředí staví nabídku destinace a neuvažuje změnu chování návštěvníků, které člení pouze do segmentů charakterizovanými jejich typickým chováním.

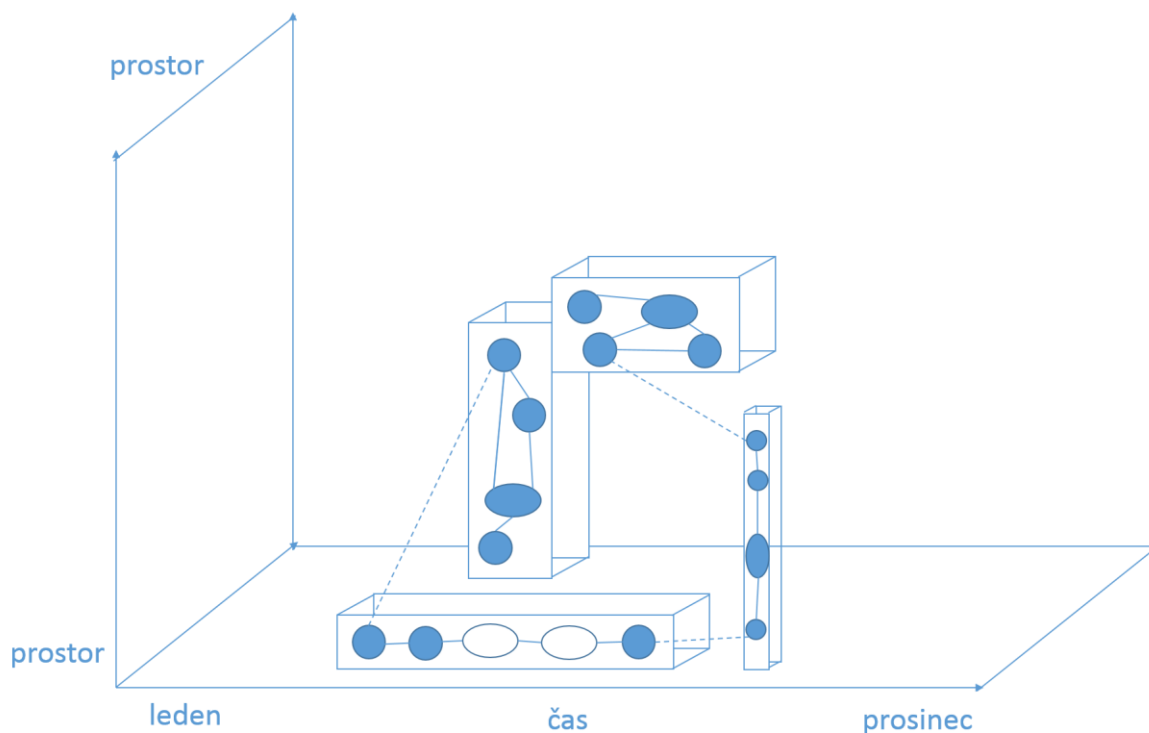
Definice *destinace* dle modelu St. Galler je od klasického pojetí mírně odlišná. Destinace je podle něj konstrukt, jehož síť nabídky si vybírají za cíl různé proudy návštěvníků v různá časová období, jednotlivé subjekty v něm působící mají různé aktivity a odlišné odpovědnosti. Skládá se z více variabilních oblastí, které mohou být analyzovány a utvářeny z hlediska cestovního ruchu. Destinace tedy podle této definice není pevně geograficky ohraničená, avšak dělí se na jednotlivé strategické oblasti podnikání, ke kterým se přistupuje odděleně.

Model je založený na prostorovém pohybu proudů návštěvníků jednotlivých strategických obchodních polí a poptávkově řízeném modelu, který je zaměřen ne na institucionární, ale na obchodně řízené mechanismy se striktním pohledem na marketingové aktivity. K charakteristice návštěvníků používá pojmy strategické obchodní pole a proudy návštěvníků. *Strategické obchodní pole* je oblast stejného zájmu více proudů návštěvníků, které mají pro destinaci strategický význam a generují zisk. Jsou charakterizovány otázkami „kdo“ jsou tyto důležité proudy návštěvníků, „kdy“ přijíždí do destinace, „co“ jsou jejich typické aktivity a „kde“ se zdržují. Místem, kam návštěvníci přicházejí, se nemyslí dle klasické segmentace geograficky ohraničené území, ale činnosti, za kterými jezdí.

Podle klasického pojetí destinačního managementu je *produkt* určován nabídkou destinace. Model St. Galler toto pojetí popírá a tvrdí, že produkt je určován poptávkou návštěvníků a politické a kulturní hranice destinace fungování klasického destinačního managementu omezují (Laesser a Jäger, 2001)¹⁶.

¹⁶ in Beritelli, 2013

Oblast destinace lze charakterizovat jako síť nabídky (sítě jsou blíže popsány v kapitolách 4.8.1 a 4.8.2), která je v různých časových úseky nabízena proudům návštěvníků na základě jejich poptávky.



Obr. 8 Model destinace při zapojení více sítí v obchodním systému v různých časových obdobích

Zdroj: Beritelli, Bieger, Laesser, 2013¹⁷

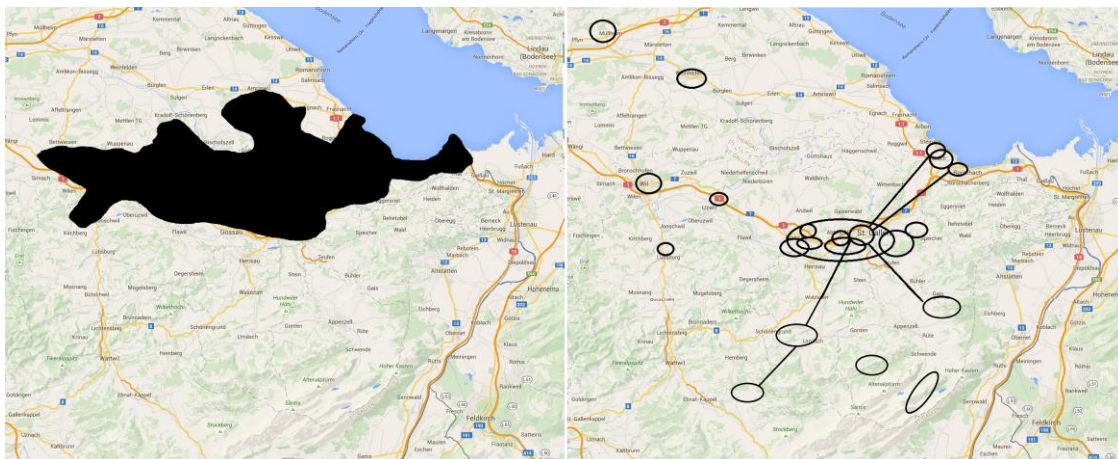
Implementace modelu St. Galler do destinace přináší podle Fuchse (2004)¹⁷ a Laessera a Crouche (2013)¹⁷ množství inovací v destinačním managementu. Jedná se o inovace produktů a značek, procesů (informační a komunikační technologie), managementu, logistiky a institucí. Pomocí benchmarkingu a metody nejlepší praxe bylo zjištěno, že všechny destinace založené na variabilních geografických hranicích jsou srovnatelné a dosahují stejných výsledků, pokud vychází ze stejného procesu tvorby produktu a využívají stejné zdrojové podmínky. Podle Beritelliho (2013) byl model ve Švýcarsku zaveden do destinací Chur, Fribourg, Halstital, Jura a 3 jezera, Schaffhausen a Toggenburg ve Švýcarsku.

4.8.1 Principy

Model St. Galler vychází ze čtyř následujících základních principů.

¹⁷ in Beritelli, 2013

1. Do destinace přichází velké množství rozdílných proudů návštěvníků v rozdílných časových obdobích, přičemž mají různé motivy. Úkolem subjektů v destinaci na straně nabídky je identifikovat tyto proudy návštěvníků, určit očekávanou poptávku, odhadnout jejich potřeby a zaujmou je.
2. Jednotlivé proudy návštěvníků přichází do destinace v různá časová období za různými aktivitami a službami a každý z nich má jinou rychlost vývoje. Souhrn těchto proudů lze zobrazit na mapách jako jednotlivá strategická obchodní pole s *variabilní geometrií*, prostřednictvím nichž lze rozpoznat aktivity jednotlivých proudů a jejich poptávku. Strategické proudy návštěvníků jsou stabilní, opakují se a tvoří nabídku destinace. Následující obrázek na levé straně zobrazuje destinaci St. Gallen Bodensee podle tradičního určení destinace s pevnými geografickými hranicemi, na pravé straně je destinace zobrazena v novém pojetí destinačního managementu.

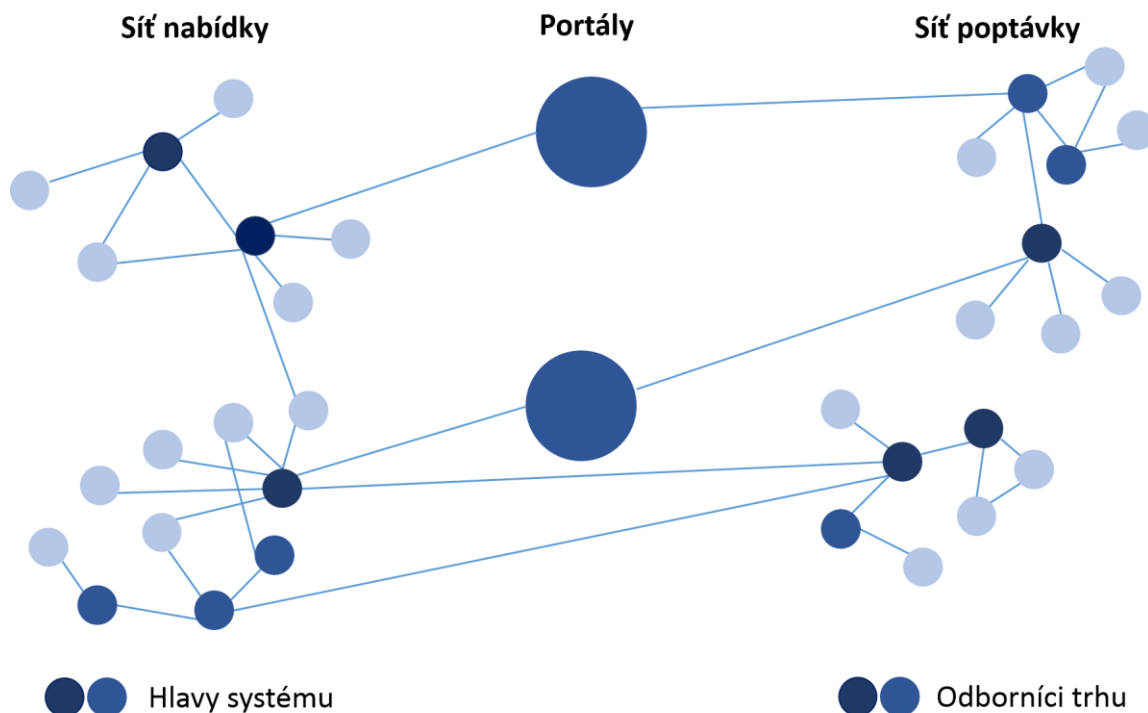


Obr. 9 Určení destinace dle tradičního pojetí a prostřednictvím variabilní geometrie
Zdroj: Beritelli, 2013

3. Prostřednictvím variabilní geometrie strategického obchodního pole lze rozlišit proudy návštěvníků na strategické a méně významné proudy, zjistit potenciály jednotlivých oblastí, aktuální a budoucí portfolio strategických obchodních polí. Pro návštěvníky je geografické, administrativní a politické ohraničení nedůležité a při rozhodování o pohybu v destinaci se rozhodují podle svých potřeb. Systém fungování jednotlivých strategických polí je popsán pomocí dvou konceptů.

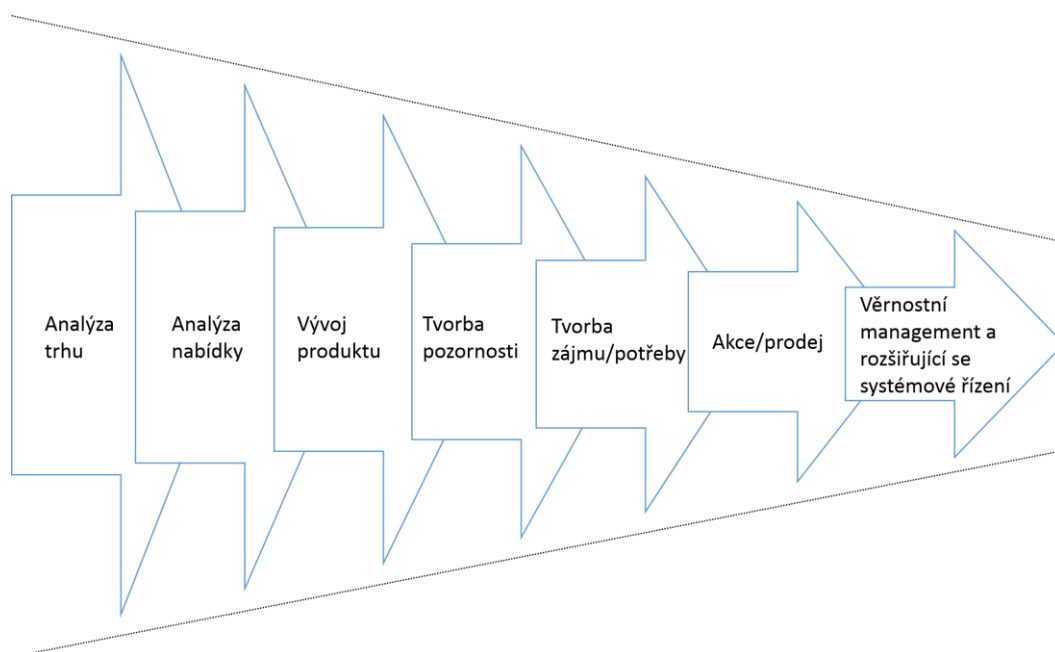
První koncept rozlišuje hlavu systému sítě nabídky, odborníky trhu sítě poptávky a informační portál. *Hlavu systému* sítě nabídky destinace tvoří jak důležité atraktivity, tak významné subjekty a resorty. Jedná se o hlavní lákadla destinace, na kterých jsou závislé ostatní subjekty. Na straně poptávky vystupuje *odborník trhu*, který je schopen ovlivňovat distribuci informací o destinaci nebo přímo rozhodování potenciálních návštěvníků. Strany nabídky a poptávky se střetávají na virtuálním *portálu*. Tento portál podle Beritelli-

ho a Biegera (2013) představuje například internet nebo organizace destinačního managementu, která musí ovlivňovat nejen nabídku, ale také řídit síť nabídek a poptávek. Tento koncept zobrazuje následující Obr. 10.



Obr. 10 Síť nabídky a poptávky a funkce portálů
Zdroj: Beritelli, 2013

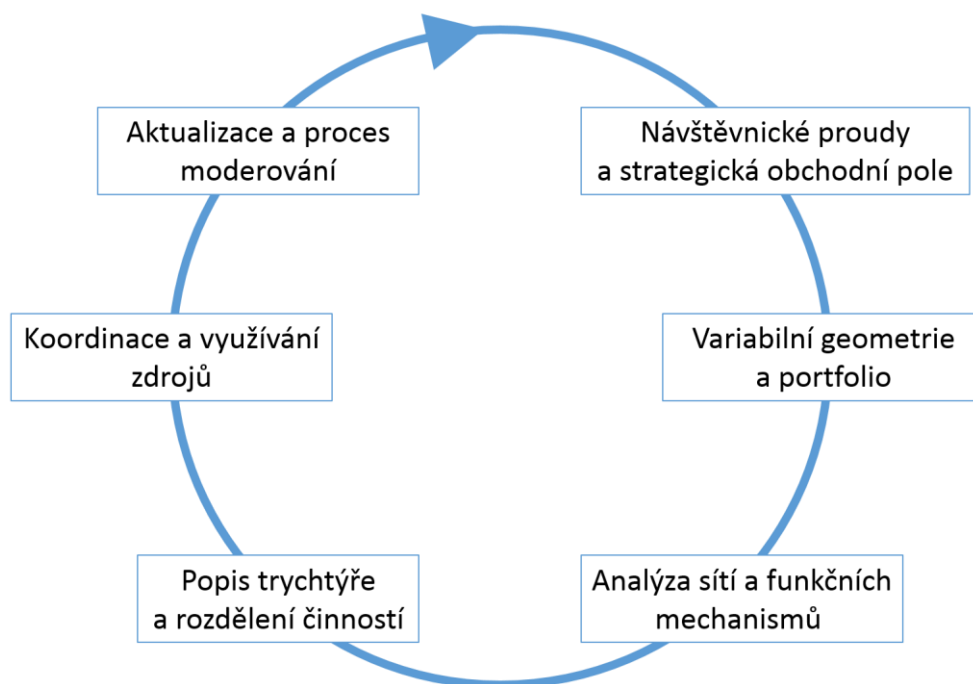
Druhý koncept je tvořen analýzou a utvářením marketingových a řídicích procesů prostřednictvím marketingového trychtýře, který se skládá z následujících kroků:



Obr. 11 Marketingový trychtýř
Zdroj: Beritelli, 2013

Jedná se o proces vývoje všech nových destinačních produktů, jehož dodržováním budou vytvářeny produkty odpovídající poptávce zákazníků, které si díky svým charakteristickým vlastnostem udrží věrnost zákazníků (Beritelli, Bieger, 2013). Prostřednictvím těchto dvou konceptů je možné pochopit obchodní systém, provést analýzu mechanismu a závislostí specifických obchodních polí.

4. Analýza poptávkové a nabídkové sítě slouží k nalezení funkčních mechanismů a závislostí obchodních polí. Nabídková a poptávková síť může být buď propojena přímo, nebo prostřednictvím portálu, které zprostředkovávají, koordinují a podporují jednotlivé úkoly. Prostřednictvím marketingového trychtýře lze analyzovat jednotlivé úkoly a odpovědnost subjektů. Na základě těchto kroků lze sestavit *cyklus modelu St. Galler* zobrazený na Obr. 12.



Obr. 12 Cyklus modelu St. Galler
Zdroj: Beritelli, 2013






4.8.2 Cyklus modelu

Cyklus modelu St. Galler pro destinační management se skládá z následujících fází:

Návštěvníkové proudy a strategická obchodní pole

K určení a zakreslení návštěvníkových proudů slouží mapa politicky ohraničeného území dané destinace a jeho okolí. Na ni jsou nanášeny návštěvníkové proudy, které popisují, odkud návštěvníci jdou, kam míří, kde se zdržují a jakou aktivitu na daných místech provádí. Proudů musí být také charakterizovány z hlediska původu návštěvníků (místa bydliště), časového horizontu a délky pobytu, což umožní rozlišit význam jednotlivých proudů návštěvníků pro strategické obchodní pole a destinaci. Jak bylo uvedeno u principu 1 modelu St. Galler, jsou návštěvníkové proudy charakterizovány prostřednictvím otázek: *kdo* jsou návštěvníci, *proč* přijíždí, *jaké* jsou jejich činnosti, *kam* jedou a *odkud* přichází, *kde* se zdržují a *kdy* přijíždí. Následující Tab. 1 popisuje několik typů návštěvníkových proudů.

Tab. 1 Typy návštěvnických proudů

	Stay-put Návštěvníci přijíždí do destinace za účelem pobytu v ní.
	Gateway Pro návštěvníky slouží destinace jako krátká zastávka před jejich hlavní cílovou destinací.
	Hub-ans-Spoke Návštěvníci využívají destinaci jako hlavní centrum pro navštěvování jejího okolí kvůli dobré úrovni infrastruktury.
	Arranged Touring Destinace slouží návštěvníkům jako jedna ze zastávek při jejich naplánované trase po více destinacích.
	Freewheeling Je to obdoba arranged touring, avšak návštěvníci se nemají trasu naplánovanou a rozhodují se o ní spontánně během pobytu v destinaci.

Zdroj: Beritelli, 2013

V dřívějších modelech destinačního managementu byl opomíjen význam jednodenních návštěvníků, návštěvníků z regionu a z okolních destinací. Model St. Galler jejich význam vyzdvihuje. Zaměřuje se na otázky, jak upoutat jejich pozornost, získat je a udržet jako stálé návštěvníky.

Jednotlivá strategická obchodní pole jsou charakterizována proudy návštěvníků. Každé obchodní pole má rozdílné proudy návštěvníků, časové rozlišení a rychlost rozvoje vlastních sítí, přičemž některé proudy návštěvníků mohou být součástí více obchodních polí.

Variabilní geometrie a portfolio

Prostřednictvím znázornění návštěvnických proudů do map vznikne variabilní geometrie, která zobrazuje přehled turistických oblastí v regionu, oblastí s potenciálem růstu cestovního ruchu a neatraktivní oblasti. Zobrazuje, jak velká je skutečně destinace z pohledu návštěvníků a jestli se její administrativní ohraničení shoduje se skutečnými pohyby návštěvníků. Z pohledu managementu destinace umožňuje sestavit portfolio návštěvnických proudů, určit jejich sezónnost a význam pro destinaci a především odhadnout budoucí vývoj cestovního ruchu v destinaci. Variabilní geometrie je zobrazena vpravo na Obr. 9 na straně 31.

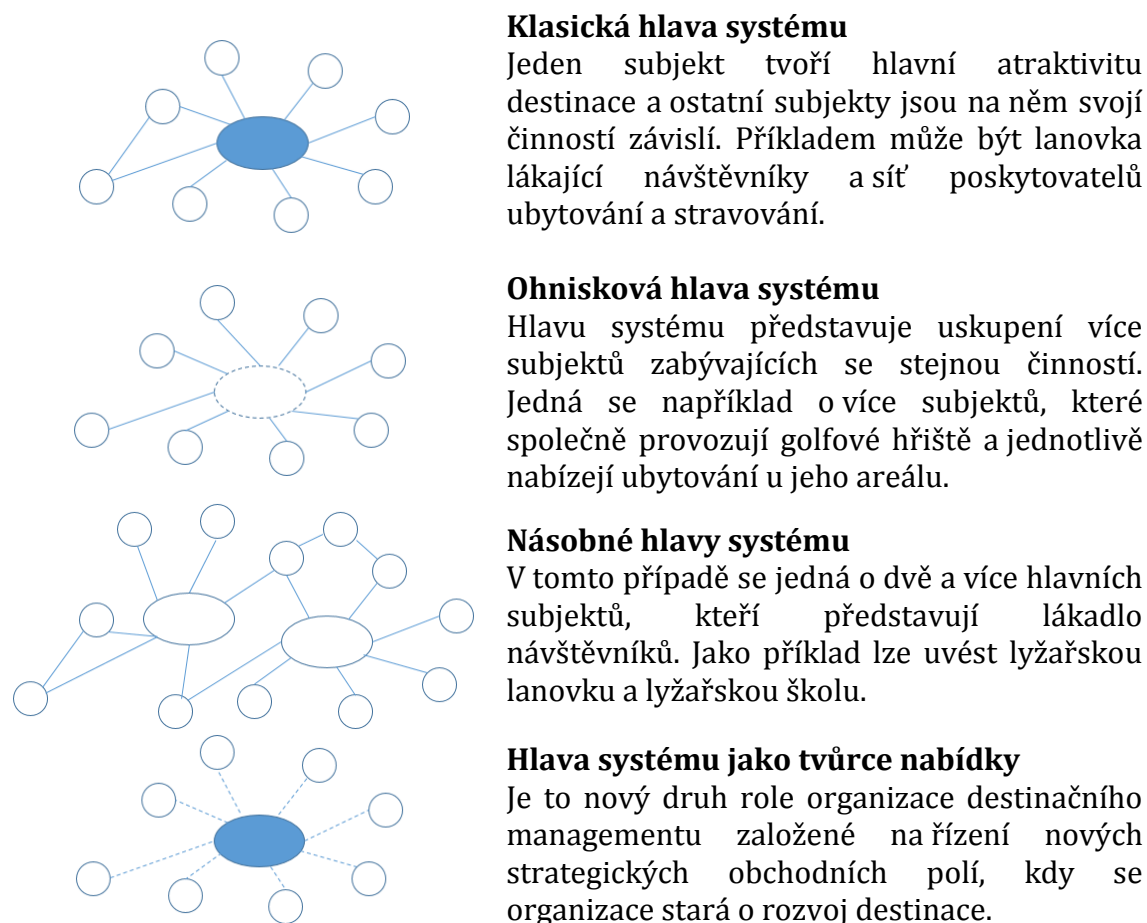
Analýza sítí a funkčních mechanismů

Síť poptávky a nabídky je úzce propojena s informacemi o jednotlivých strategických polích. Důležité jsou především mechanismy, které vybízí návštěvníky k pohybu v destinaci, dále pak činnosti během jejich pohybu v destinaci a určení míst, kde se zdržují. Poslední podstatnou položkou jsou produkty a služby, které užívají.

Analýza sítě poptávky spočívající v identifikaci poptávky a odborníků trhu, kteří ji ovlivňují, je velmi problematická. V tradičním pojetí sítí v cestovním ruchu se jedná o cestovní kanceláře, agentury a známá média, nyní sem vstupuje velké množství nových komunikačních nástrojů. Identifikace funkčních mechanismů u odborníků trhu, mezi něž lze zařadit reference a recenze známých a přátel, na sociálních sítích a různých komunit, je náročná. Z analýzy odborníků trhu došli autoři k názoru, že cestování je ve většině případů skupinový jev, kdy velké množství rozhodnutí je podmíněno kompromisy a vyjednávací silou jednotlivců ve skupině, kterou může být rodina, parta přátel nebo firma. Jen velmi zřídka cestuje a rozhoduje jednatel o všem sám, a proto by se v analýze sítě poptávky měli destinační agentury zaměřit především na tyto silné subjekty s vysokou vyjednávací silou.

Analýza sítě nabídky je snazší než sítě poptávky. Nejdůležitější je určit hlavu systému nabídky, která představuje hlavní atraktivitu destinace a zabezpečuje funkčnost a stabilitu celého systému nabídky. Následující obrázky zobrazují několik typů hlavy systému.

Tab. 2 Typy hlav systému v síti nabídky



Zdroj: Beritelli, 2013

Popis trychtýře a rozdělení činností

Popis marketingového trychtýře a samotné rozdělení činností jednotlivým subjektům vychází z identifikace odborníků trhu, hlavy systému a portálů, celkové analýzy sítě a jednotlivých proudů návštěvníků. Následující tabulka zobrazuje doporučenou strukturu při rozdělování činností jednotlivým subjektům v destinaci.

Tab. 3 Rozdělení činností jednotlivým subjektům

Strategické obchodní pole	SÍTĚ A ZÁVISLOSTI		MARKETINGOVÝ TRYCHTÝŘ				Odpovědný subjekt
	Hlavy systému	Odborníci trhu	1. Charakteristiky návštěvnických proudů	2. Infrastruktura a služby	3. Informace, propagace a komunikace	4. Odbyt a prodej	

Zdroj: Beritelli, 2013

Přiřazování činností subjektům by mělo být rozděleno podle jednotlivých strategických obchodních polí, kdy by v nich měly být identifikovány hlavy systému a odborníci trhu a v následujícím sloupci by měly být charakterizovány jednotlivé návštěvnické proudy. Samotné rozdělení činností mezi jednotlivé subjekty by mělo být blíže specifikováno ve sloupcích infrastruktura a služby, který popisuje požadavky a potřeby turistů jak z hlediska nabídky služeb, tak ve vztahu na kvalitu, cenu a velikost nabídky. Jak jednotlivé návštěvnické proudy ovlivňovat a prostřednictvím kterých komunikačních nástrojů je zaujmout by mělo být popsáno ve sloupci informace, propagace a komunikace. Sloupec odbyt a prodej představuje způsoby a místa, kde mohou být specifikované potřeby návštěvnických proudů uspokojeny, a v posledním sloupci by měl být stanoven subjekt, který bude za danou činnost nebo aktivity zodpovědný.

Koordinace a využívání zdrojů

Prostřednictvím minulých kroků cyklu modelu St. Galler lze provést nezávislou a obsáhlou analýzu a celkovou koncepci řízení cestovního ruchu v destinaci, která ukazuje, že je nutné zaměřit se a řídit jednotlivá strategická obchodní pole a přitom spolupracovat i se subjekty, které nejsou součástí administrativně určené destinace. Prohloubení kooperace je závislé na charakteristikách jednotlivých proudů návštěvníků. Tato zjištění poukazují na odlišnost skutečného mechanismu fungování cestovního ruchu v destinaci a fungování destinace prostřednictvím uměle stanovených pravidel.

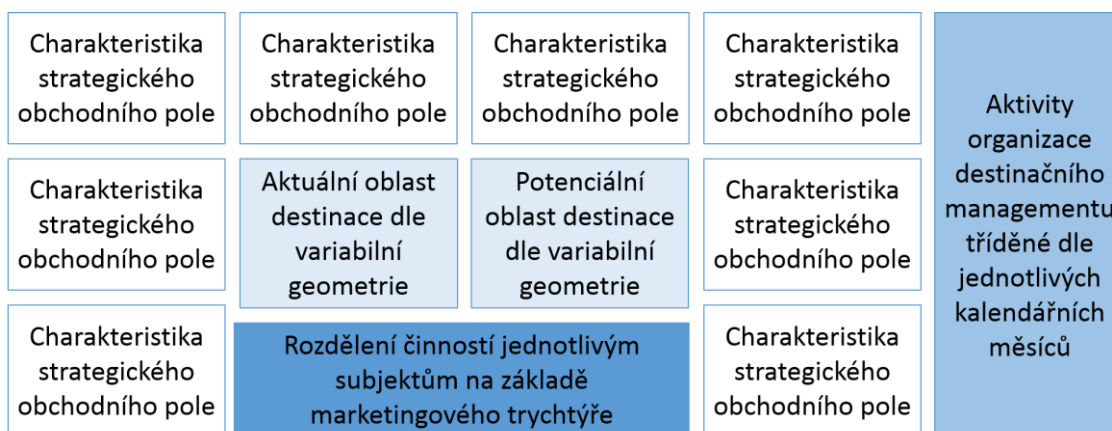
Jednotlivé subjekty destinace mohou na základě minulých kroků cyklu realizovat vlastní projekty s cílem analyzovat vlastní strategická obchodní pole a proudy návštěvníků, díky čemuž mohou efektivněji a účelněji využívat zdroje a řídit cestovní ruch v destinaci. Tyto projekty mohou být podporovány a financovány veřejnými institucemi a subjekty. Úkoly organizací destinačního managementu není jak doposud vykonávat veškeré úkoly pro rozvoj destinace, ale především prostřednictvím marketingového trychtýře efektivně rozdělit jednotlivé úkoly mezi subjekty.

Aktualizace a proces moderování

Na rozdíl od předchozího tradičního způsobu řízení destinace nepředpokládá model St. Galler, že by veškeré úkoly strategického plánování měly být řešeny všemi subjekty zároveň na principu „stop-and-go“ plánování. Vychází z průběžného plánování a řízení jednotlivých strategických obchodních polí, které se přizpůsobují změnám na straně poptávky a rychlosti rozvoje destinace. Bere v potaz také provázanost jednotlivých strategických obchodních polí. Ačkoliv je založen na dokumentu rozdělení činností mezi jednotlivé subjekty (viz minulý bod cyklu), upozorňuje, že tento dokument slouží jen jako podklad pro průběžné plánování a řízení jednotlivých strategických obchodních polí.

Aby bylo řízení destinace objektivní a transparentní, musí mít všechny subjekty přístup k přehledu všech aktuálních strategických obchodních polí, variabilní geometrii, trychtýři a používaným finančním zdrojům. Na základě těchto informací

by měly jednotlivé subjekty pochopit logiku fungování strategických obchodních polí, rozpoznat svoji úlohu v destinaci a být schopni přispět k rozvoji nových projektů. Všechny tyto informace by měly být zveřejněny a aktualizovány organizací destinačního managementu, případně jinou veřejnou institucí. Tento popis si představme pod pojmem *Destinorama* (viz Obr. 13). Jedná se o zobrazení jednotlivých strategických obchodních polí, zobrazení destinace na mapě pomocí variabilní geometrie, rozdělení aktivit jednotlivým subjektům na základě marketingového trychtýře a vyobrazení jednotlivých aktivit organizace destinačního managementu. Neslouží však ke kontrole činností a cílů, je podkladem k učení se jednotlivých subjektů o chování strategických obchodních polí v destinaci, jejich propojení s činnostmi ostatních subjektů a odhadům jejich budoucího vývoje.



Obr. 13 Destinorama
Zdroj: Beritelli, 2013

Řízení destinace dle modelu St. Galler a dřívějších modelů je v řadě případů velmi odlišné a vychází z jiných předpokladů. Celkový souhrn rozdílů je zobrazen v následující Tab. 4.

Tab. 4 Rozdíly v plánování destinačního managementu u klasických modelů řízení destinace a modelu St. Galler

	Dřívější plánování řízení destinace	Destinorama
Aktualizace	Každých 3 až 5 let („stop-and-go“).	Průběžná půlroční nebo roční aktualizace.
Zapojení se	Velké zastoupení subjektů v destinaci a skupin z politicky ohraničeného území.	Vybrané subjekty rozumějící proudům návštěvníků i z okolí destinace.
Forma zpracování	Současné zpracovávání problematiky všemi zapojenými subjekty.	Časově oddělené zpracovávání problematiky subjekty a skupinami, kterých se problematika vybraných strategických obchodních polí týká.
Role organizací destinačního managementu	Plánovač.	Moderátor procesu, podporovatel při učení se.
Zdroje informací	Studium trhu a konkurence.	Znalosti subjektů v destinaci, studie o proudech návštěvníků a jejich hybných mechanismech.
Výsledek (obsahový)	Strategie minimálních nákladů zaměřená na obecně oblíbená témata (rodina, příroda).	Porozumění proudům návštěvníků, specifické rozdělení činností a odpovědnosti, konkrétní aktivity a plán opatření propojený s financováním.
Výsledek (fyzický)	Dokumenty, prezentace, studie, koncepty.	Destinorama, dokumenty o strategických obchodních polích s různou úrovní detailů.
Financování	Finanční obnos od organizace destinačního managementu a z rozpočtu veřejného sektoru.	Výdaje k jednotlivým úkolům z Destinorama.

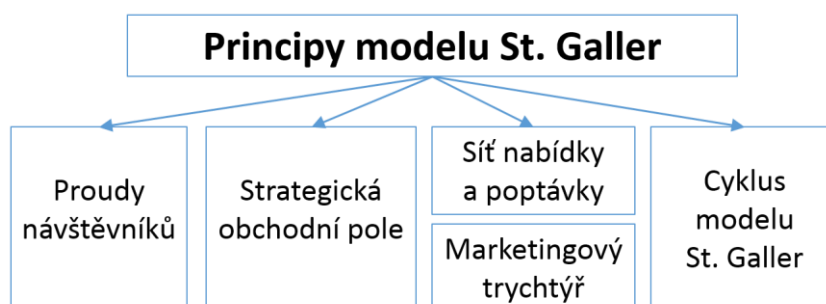
Zdroj: Beritelli, 2013

Hlavní problém financování dřívějších modelů vidí model St. Galler v neúčelnosti vynakládání finančních prostředků. Zatímco v modelu St. Galler jsou prostředky vynakládány na konkrétní projekty týkající se aktuálních strategických obchodních polí v destinaci, dřívější modely pracují s obdrženou finanční sumou, kterou teprve následovně rozdělují.

Celkový model řízení destinace je oproti klasickým modelům méně nákladný, jelikož model je mnohem konkrétnější a přesnější, navíc pro řízení destinace nejsou důležité komplexní nástroje a analýzy (např. SWOT analýza a benchmarking).

5 Analýza destinačního managementu v turistickém regionu Východní Morava a implementace modelu St. Galler

Pro implementaci modelu St. Galler byla provedena analýza fungování destinačního managementu v turistickém regionu Východní Morava, v turistické oblasti Slovácko, mikroregionu Buchlovice a na Velehradě. Zjišťování informací probíhalo prostřednictvím osobních rozhovorů se zástupci zaměstnanců destinačních agentur a informačních center. Informace zjištěné od těchto subjektů budou implementovány do principů modelu St. Galler.



Obr. 14 Principy modelu St. Galler

5.1 Výzkumy a monitoring

V současné době podle Daňové (2015) na území turistického regionu Východní Morava probíhají tři hlavní typy monitoringu návštěvníků. Jedná se o monitoring návštěvníků probíhající prostřednictvím CzechTourism, českého statistického úřadu a regionu Východní Morava. Monitoring je velmi podstatným předpokladem pro implementaci modelu St. Galler, jelikož tyto informace slouží jako podklad pro následné charakterizování návštěvnických proudů dle zkušeností a znalostí subjektů působících v cestovním ruchu.

5.1.1 Monitoring CzechTourismu

CzechTourism (2015a) vedl od roku 2010 do roku 2014 „Výzkum zaměřený na domácí cestovní ruch“, který byl rozdělen na letní a zimní etapy. Výzkum probíhal náhodným výběrem ve vybraných lokalitách a bylo dotazováno okolo 1000 respondentů v každém období hlavní sezóny (od poloviny prosince do konce února a od poloviny června do konce srpna). Výzkum byl zaměřen na charakteristiku tuzemských turistů z hlediska vzdálenosti místa bydliště od místa dotazování, délky pobytu, druhu využitého dopravního prostředku, dále bylo zjišťováno s kým turisté cestují, co je impulzem návštěvy (zjišťováno pouze od roku 2012), odkud turisté

zjišťují informace, co je hlavním důvodem návštěvy, jaké jsou pro turisty nejlákavější aktivity v destinaci, využívání ubytovacích a stravovacích služeb, kolikrát už dotazovaný destinaci navštívil a zda se vrátí do destinace v budoucnu zpět. Kromě těchto informací byla zjišťována spokojenost se službami v jednotlivých oblastech regionu, avšak tyto informace v rámci diplomové práce nebudou dále analyzovány. Následující analýza je prováděna na základě souhrnných dat z let 2010 až 2014 a je rozdělena dle letní a zimní sezóny.

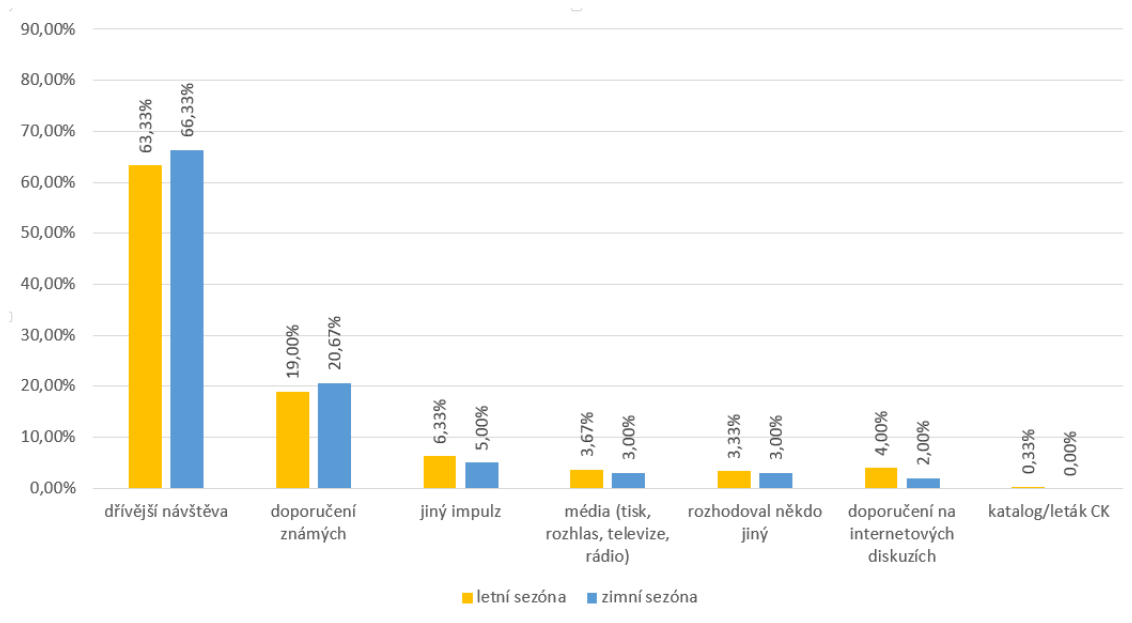
Z hlediska analýzy *vzdálenosti bydliště* turistů od místa, kde byl prováděn výzkum, je poměr vzdáleností příjezdu v letní sezóně relativně vyrovnaný. Nejvíce (30,00 % dotázaných) přijelo z místa vzdálenějšího více jak 100 km, 27,60 % pochází z místa v rozmezí 21 až 50 km od cílové destinace, 21,60 % bydlí do 20 km a 20,80 % v rozmezí 51 až 100 km. V zimní sezóně do destinace přijíždí více turistů z bližších vzdáleností (37,60 % ve vzdálenosti 21 až 50 km a 27,80 % do 20 km). Výrazný pokles je vidět především u návštěvnosti z destinací vzdálenějších více jak 100 km (16,40 %), ale i u turistů vzdálených od cílového místa 51 až 100 km (18,20 %). Množství návštěvníků v letní sezóně vzdálených od místa dotazování do 20 km do roku 2012 klesalo, poté vzrostlo a ustálilo se (přesně opačný vývoj má množství návštěvníků z destinací vzdálenějších více jak 100 km). Podobně je na tom množství návštěvníků z destinací vzdálených 21 až 50 km, které od roku 2011 klesá a v roce 2014 vzrostlo (opačný vývoj mají turisté z destinací vzdálených 51 až 100 km). V zimní sezóně má počet návštěvníků bez přenocování rostoucí trend, zatímco u ostatních turistů se je trend spíše klesající.

Více jak 60 % turistů v destinaci v letní sezóně nepřenocuje, 21,49 % stráví na Východní Moravě 3 až 7 nocí, 14,46 % 1 až 2 noci a pouze 4,02 % stráví v destinaci více jak 7 nocí. Z hlediska vývoje doby přenocování od roku 2010 do roku 2014 není vidět žádný vzrůstající či klesající trend, pouze množství návštěvníků bez přenocování z roku 2013 na rok 2014 vzrostl o 4 procentní body a podíl turistů s 3 až 7 noclehy poklesl o 4 procentní body. V zimní sezóně naprosto převažují krátkodobí návštěvníci bez noclehu (73,97 %) a s 1 až 2 přenocováními (14,46 %). Procento turistů se 3 až 7 noclehy je 11, 57 % a turisté s více jak 7 přenocováními nebyli zjištěni žádní. Letní sezóně počet turistů přenocujících v destinaci 1 až 2 noci do roku 2012 rostl, poté se začal snižovat, počet návštěvníků bez noclehu klesl v roce 2011 o 6 procentních bodů, poté se opět dostal na původní úroveň přibližně 73 %.

Stále větší množství turistů přijíždí do destinace v letní sezóně automobilem (68,46 %), 13,77 % využívá autobus a 12,57 % vlaková spojení. Pouze 5,19 % turistů přijeli do destinace na kole, pěšky, a nebo využili jiná dopravní spojení. V zimní sezóně stejně jako v letní nejčastěji přijíždějí turisté osobními automobily (75,55 %), autobus využívá 12,63 % a vlak pouze 7,82 % dotázaných. Jiným způsobem se do destinace dopravilo pouze 4,01 % turistů. Využívání osobního automobilu má v případě obou sezón v čase rostoucí trend, zatímco využívání autobusové dopravy se postupně snižuje.

V letní sezóně přijíždí 57,98 % návštěvníků s partnerem/partnerkou, přáteli nebo známými, 18,73 % s dětmi předškolního věku, 14,82 % sám/sama a 8,47 % s dětmi školního věku. V zimní sezóně je pořadí stejné, pouze procentní zastoupení je jiné (ve jmenovaném pořadí 55,69 %, 17,93 %, 17,76 % a 8,62 %).

Hlavním *impulzem* byla u návštěvníků v letní sezóně dřívější návštěva (63,33 %) a v zimní sezóně 66,33 %, pro 19,00 % jím bylo doporučení přátel (v zimní sezóně 20,67 %). Ostatní byli osloveni prostřednictvím internetu, médií (televize, rádio, tisk), rozhodoval za ně někdo jiný (cestovali ve skupině), a nebo se jednalo o jiný impulz.

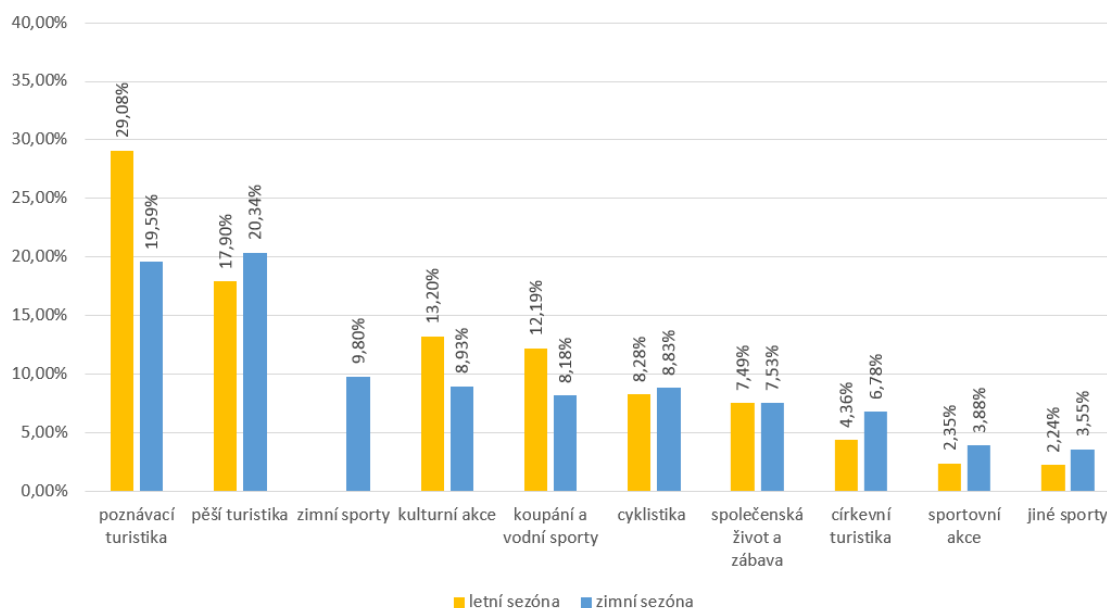


Obr. 15 Impulzy návštěvy turistů (letní a zimní sezóna 2012 až 2014)

Zdroj: Vlastní zpracování dle CzechTourism, 2015a

V letní sezóně přijíždí turisté hlavně z *důvodu* poznání (31,00 %) a relaxace (28,00 %), dále 10,60 % přijíždí kvůli zábavě, 9,40 % za turistiku a sportem a 7,40 % za návštěvou známých. Dalšími důvody je péče o zdraví, nákupy, V zimní sezóně je hlavním důvodem pro 23,60 % relaxace, 19,40 % přijíždí kvůli turistice a sportu, 16,20 % za poznáním a 9,60 % za návštěvou známých. Důvod relaxace má od roku 2010 rostoucí trend, stejně roste i důvod poznání (až na pokles v roce 2014). Ostatní důvody mají v letní sezóně klesající trend. V zimní sezóně mají rostoucí trend důvody poznání, relaxace i sport a turistika. Ostatní důvody mají klesající trend.

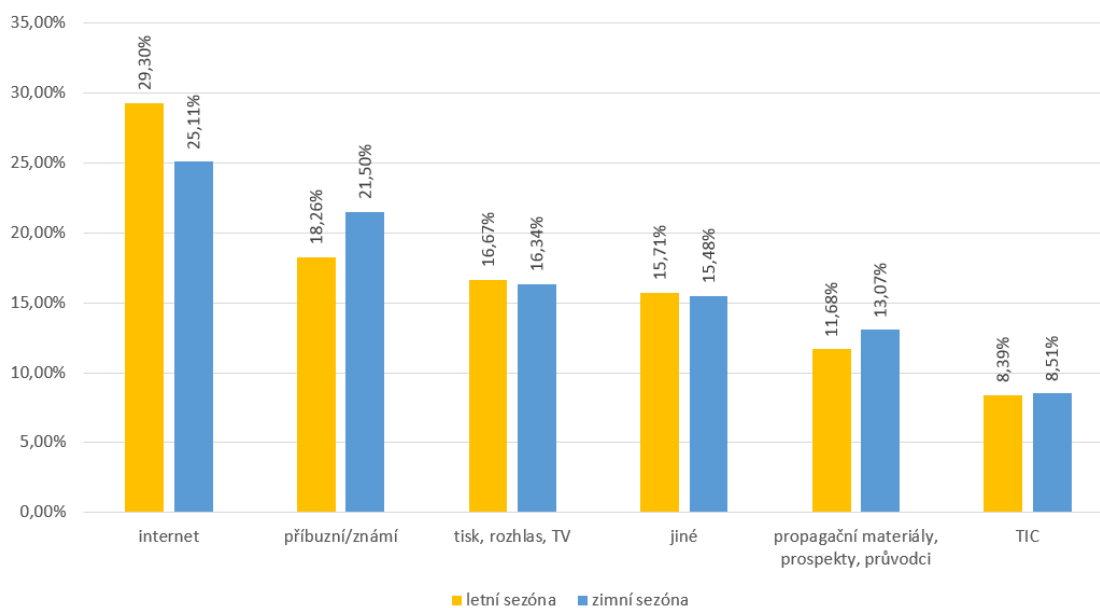
Nejlákavější *atraktivita* z pohledu návštěvníků Východní Moravy v souhrnném vyobrazení od roku 2010 do roku 2014 jsou zobrazeny na Obr. 16. V zimní sezóně převládá obliba pěší a poznávací turistiky (v opačném pořadí jako v letní sezóně), následují zimní sporty, kulturní akce a cyklistika.



Obr. 16 Nejlákavější aktivity z pohledu turistů (letní a zimní sezóna 2010 až 2014)
Zdroj: Vlastní zpracování dle CzechTourism, 2015a

Zjištěné četnosti návštěv charakterizují Východní Moravu jako destinaci, kam přijíždí turisté, kteří zde byli již více než třikrát (v letní sezóně to je 69,80 % a v zimní sezóně 70,80 %). Turisté, kteří destinaci navštívili poprvé, tvoří v letní sezóně 10,60 % a v zimní sezóně 9,00%, jedenkrát až třikrát destinaci navštívilo v obou sezónách 20 %. V letní sezóně do půl roku hodlá znovu navštívit Východní Moravu 53,80 % a v zimní dokonce 63,80 %, později jak do půl roku chce přijet 39,00 % (letní sezóna) a 29,20 % (zimní sezóna). Spíše se nevrátí pouze 4 % dotázaných, ostatní dotázaní (cca 3 %) nebyli na otázku schopni odpovědět (procentuální vyjádření platí jak pro zimní, tak pro letní sezónu). tříděné

Odkud si turisté zjišťují informace o destinaci je zobrazeno na Obr. 17. Z dostupných dat na CzechTourismu (2015a) je od roku 2010 vidět klesající počtu turistů, kteří si informace zjišťují jmenovanými způsoby. Lze tedy říct, že turisté již v této destinaci byli a nezjišťují si informace a nebo chtějí destinaci objevovat dle vlastního uvážení sami. Při bližší specifikaci hledání informací z internetu v letní sezóně (data jsou dostupná od zimní sezóny 2012) alespoň částečně využívá 36,87 % internetové vyhledávače, 16,92 % využívá turistické informační portály, 13,89 % sociální sítě a 9,85 banery. Ostatní způsoby využívá 22,47 %. V zimní sezóně jsou podíly ve jmenovaném pořadí následující: 33,33 %, 18,90 %, 9,28 % a 8,59 %. Ostatní internetové zdroje se zvýšily na 29,90 %.



Obr. 17 Zdroje informací o destinaci, které využívají turisté (letní a zimní sezóna 2010 až 2014)
Zdroj: Vlastní zpracování dle CzechTourism, 2015a

V letní sezóně se 60,88 % v destinaci vůbec neubytuje, 9,78 % využívá ubytování u známých nebo ve vlastní chalupě či chatě, 8,98 % se ubytuje v hotelu *** a vyšší kategorie, 8,58 % upřednostňuje penziony. Zbýlí dotázaní využijí služeb hromadných ubytovacích zařízení, kempů, tábořišť, hotel * nebo **, garní, motelů nebo si pronajme pokoj apartmán nebo chatu. V zimní sezóně se počet nepřenocujících návštěvníků zvýšil na 72,60 %, 9,00 % se ubytuje u známých, ve vlastních chalupách a chatách, 6,80 % využije hotel *** a vyšší kategorie a 5,40 % penziony. Oproti letní sezóně turisté více využívají hotel * nebo **, garní a motely (2,40 % oproti 1,80 %) a pronajímání pokojů, apartmánů a chat (2,00 % oproti 1,60 %). Letní sezóna zaznamenala v roce 2011 pokles nepřenocujících návštěvníků, avšak od roku 2013 jejich počet vzrůstá a klesající trend má i využívání hotel *** a vyšší kategorie. V zimní sezóně se z časového hlediska mírně zvyšuje počet nepřenocujících návštěvníků (pouze v roce 2011 došlo k poklesu) a snižuje se využívání hotel * nebo **, garní a motelů a pronajatých apartmánů, pokojů a chat.

Turisté při své návštěvě Východní Moravy využívají restaurační zařízení velmi podobně jak v letní tak v zimní sezóně. Částečně se zde stravuje cca 47 % turistů, 35 % se zde stravuje téměř vždy a pouze 17 % téměř nikdy.

Jejich útrata za pobyt za osobu na den je v obou sezónách pro přibližně 46 % dotázaných v rozmezí 201 až 500 Kč, 501 až 1000 Kč za den utratí v letní sezóně 29,20 % a v zimní sezóně 26,85 % a do 200 Kč v letní sezóně 17,00 % a v zimní sezóně 18,84 % turistů, ostatní utratí více jak 1000 Kč za osobu na den.

CzechTourism prováděl i řadu dalších výzkumů zaměřených mimo jiné i na zahraniční návštěvníky, avšak výstupy z nich nebyly členěny dle turistických regionů ČR ani krajů. Jediným výzkumem posledních tří let třídící data dle krajů Česká

republiky byl výzkum zabývající se monitoringem návštěvnosti objektů zobrazený v následující Tab. 5 (CzechTourism, 2014).

Tab. 5 Nejnavštěvovanější objekty ve Zlínském kraji za rok 2012

Název atraktivity	Počet návštěvníků
Zoologická zahrada Zlín (Lešná)	487 900
Valašské muzeum v přírodě, Rožnov pod Radhoštěm	252 000
Muzeum regionu Valašsko ve Vsetíně	176 700
Arcibiskupský zámek a zahrady v Kroměříži	130 500
Státní zámek Buchlovice	83 100

Zdroj: CzechTourism, 2014

Na základě e-mailové komunikace s vedoucí oddělení marketingového výzkumu CzechTourismu Ing. Markétou Vogelovou (2015) byly získány informace o monitoringu návštěvnosti ČR s využitím zbytkových dat mobilních operátorů, který byl prováděn v období od června 2012 do května 2013 ve spolupráci s mobilním operátorem. Cílem výzkumu bylo zjištění návštěvnosti vybraných lokalit (památky UNESCO, EDEN destinace, lázeňská města, horské turistické lokality, žadatelé UNESCO a další vybrané atraktivity) a určení místa původu (okresy) domácích turistů a země původu zahraničních turistů navštěvujících tyto vybrané lokality. V rámci turistického regionu Východní Morava se jednalo o výzkum v Kroměříži a Luhačovicích. Na základě tohoto výzkumu bylo zjištěno, že Kroměříž navštěvují domácí turisté spíše v pracovní dny (52,44 %) a zahraniční turisté převážně o víkendech (66,95 %). V lázních Luhačovice je návštěvnost domácích turistů větší o víkendech (54,25 %) a zahraniční turisté přijíždí spíše v pracovní dny (53,03 %). Ostatní data nebyla na internetu ani na základě emailové komunikace dostupná.

5.1.2 Data z Českého statistického úřadu

Český statistický úřad vede evidenci dat cestovního ruchu ve statistice České republiky jako celku, dále pak podle jednotlivých krajů a turistických regionů. Tato data jsou především ekonomického charakteru a jsou sbírána od jednotlivých ubytovacích zařízení. Data jsou časově členěna dle jednotlivých roků nebo čtvrtletí, slouží především ke zkoumání vývoje ukazatelů v rámci času a porovnávání ukazatelů mezi jednotlivými destinacemi.

V satelitním účtu cestovního ruchu (cszo.cz, 2015b) jsou sbírána data týkající se České republiky jako celku, jedná se o následující data:

- Spotřeba příjezdového, domácího, výjezdového a vnitřního cestovního ruchu vyjádřená v Českých korunách dělená dle druhu služby, specifických produktů a typu turistů,

- výrobní účty jednotlivých odvětví cestovního ruchu ostatních odvětví v ČR vyjádřená v Českých korunách rozčleněná dle odvětví a typu produktu cestovního ruchu,
- domácí spotřeba a nabídky vnitřního cestovního ruchu vyjádřená v Českých korunách rozdělená dle odvětví a typu produktu cestovního ruchu,
- zaměstnanost v odvětvích cestovního ruchu členěná dle odvětví cestovního ruchu, počtu pracovních míst, zaměstnaných osob a dále dělená na sebezaměstnání a zaměstnance a dle pohlaví,
- tvorba hrubého fixního kapitálu v cestovním ruchu vyjádřená v Českých korunách dělená podle odvětví cestovního ruchu a druhu vyráběných a nevyráběných nefinančních aktiv,
- počet přenocování a cest dělený dle druhu cestovního ruchu na domácí, výjezdový, příjezdový cestovní ruch návštěvníků a turistů,
- počet ubytovacích zařízení, pokojů a lůžek rozdělený na různé typy ubytovacích zařízení,
- podíl cestovního ruchu na hrubém domácím produktu.

Veřejná databáze (cszo.cz, 2015c) sbírá data jen za destinaci Česká republika a obsahuje údaje týkající se:

- Počtu přenocování rezidentů a zahraničních turistů,
- typ cest rezidentů a zahraničních turistů.

V časových řadách (cszo.cz, 2015a) jsou uvedeny následující data vztažená k České republice jako celku:

- Kapacita hromadných ubytovacích zařízení,
- návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení,
- počet nerezidentů dělený dle národnosti a typu ubytovacího zařízení,
- počet hostů a přenocování v lázeňských ubytovacích zařízeních,
- využití lůžek a pokojů v hotelech a podobných ubytovacích zařízeních rozdělené dle kategorie zařízení,
- návštěvnost v hotelech členěná dle druhu turistů a typu ubytovacího zařízení,
- počet cest rezidentů v tuzemsku a v zahraničí delší jak 4 přenocování,
- cesty od 1 do 3 přenocování a služební cesty rezidentů v tuzemsku a do zahraničí.

Mimo to Český statistický úřad (cszo.cz, 2015a) třídí data podle jednotlivých krajů na 14 celků (hlavní město Praha, Jihočeský, Středočeský, Plzeňský, Karlovarský, Ústecký, Liberecký, Královohradecký, Pardubický, Jihomoravský, Zlínský, Olomoucký, Moravskoslezský kraj a Vysočina) a 17 turistických regionů (Praha, Střední Čechy, Jižní Čechy, Šumava, Plzeňsko a Český les, Západočeské lázně, Severozápadní Čechy, Českolipsko a Jizerské hory, Český Ráj, Krkonoše a Podkrkonoší, Královéhradecko, Východní Čechy, Vysočina, Jižní a Východní Morava, Střední Mo-

rava a Jeseníky, Severní Morava a Slezsko). U těchto nižších administrativních celků se zabývá sběrem následujících statistických dat:

- Kapacita ubytovacích zařízení dle počtu zařízení, pokojů, lůžek a míst pro stany a karavany tříděných dle krajů a turistických regionů (viz přílohy Tab. 6),
- počet hromadných ubytovacích zařízení dle kategorie ubytování v turistických regionech (viz přílohy Tab. 7),
- návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení dle typu turistu (rezidenti a nerezidenti) v krajích a turistických regionech (viz přílohy Tab. 8),
- počet nerezidentů a počet jejich přenocování v jednotlivých krajích dle jejich národnosti (viz přílohy Tab. 9),
- návštěvnost lázeňských ubytovacích zařízení dělená na rezidenty a nerezidenty podle krajů (viz přílohy Tab. 10),
- využití lůžek a pokojů v hotelech a podobných zařízeních v jednotlivých krajích (viz přílohy Tab. 11),
- počet konferencí v hromadných ubytovacích zařízeních monitorovaný v krajích (viz přílohy Tab. 12).

Analýza kapacity hromadných ubytovacích zařízení byla prováděna od roku 2012, přičemž počet ubytovacích zařízení v turistickém regionu Východní Morava klesá stejně jako počet pokojů a lůžek. Počet míst pro karavany a stany se od roku 2013 zvýšil (blíže Tab. 6 v přílohách). Na Východní Moravě je největší počet penzionů, který se od roku 2012 udržuje přibližně na stejném počtu 160, stejně tak zůstává i stejný počet hotelů různých úrovní a kempů. Počet ubytoven a chatových osad se však snižuje, stejně jako počet ubytovacích zařízení, které nebyly přiřazeny do žádné kategorie (blíže Tab. 7 v přílohách).

Celkový počet hostů je v roce 2014 podobný jako v roce 2013, avšak oproti roku 2012 se zvýšil přibližně o 30 000 návštěvníků. Stejný vývoj má počet rezidentů, avšak návštěvnost nerezidentů byla nejvyšší v roce 2013. Nejvyšší návštěvnost je na Východní Moravě od května do konce října, nejnižší je v lednu a prosinci (viz Tab. 8 v přílohách). Tomuto trendu odpovídá i využití pokojů a lůžek uvedené v Tab. 11 v přílohách. Nejvíce navštěvují Východní Moravu turisté ze Slovenska, Německa, Polska a Rakouska. Nejvíce nocí zde přenocují Izraelci, Rumunové, Jihoafričané, turisté z ostatních afrických zemí, Mexičané, Rusové, Rakušané, Indové, Srbové a Černošci a turisté z Kypru. Přesnější informace jsou zobrazeny v Tab. 9 v přílohách.

Návštěvnost lázeňských ubytovacích zařízení (dostupná od roku 2012) v roce 2014 oproti roku 2013 klesla, avšak počet přenocování se jak u rezidentů, tak u nerezidentů zvýšil. Počet nerezidentů ubytovaných v lázeňských zařízeních je v posledních dvou letech podobný, avšak počet rezidentů klesl (blíže Tab. 10 v přílohách).

Počet konferencí konaných na Východní Moravě se od roku 2006 zvyšuje (až na výjimku v roce 2008, 2011 a 2013), ale počet návštěvníků konferencí má jiné výkyvy než počet konaných konferencí (viz Tab. 12 v přílohách). Oproti pů-

vodnímu počtu účastníků v roce 2006 se jejich počet v roce 2014 ztrojnásobil, počet konaných konferencí dokonce vzrostl více jak čtyřikrát.

Další informace z oblasti cestovního ruchu tříděné dle krajů nebo turistických regionů nejsou na webových stránkách Českého statistického úřadu dostupné.

5.1.3 Vlastní sběr dat

Region Východní Morava (Daňová, 2015) provádí pro vlastní potřeby sběr dat z 38 míst, kde je evidovaný vstup turistů. Jedná se o hrady a zámky, informační centra, muzea a jiné turistické atraktivity. Seznam monitorovaných míst a počet jejich návštěvníků v roce 2009, 2013 a 2014 je zobrazen v Tab. 13 v části přílohy. Ostatní data nebyla na webových stránkách (Ccrvm.cz, 2015b) dostupná.

Hlavním cílem tohoto sběru dat je podle Daňové (2015) sledování výkyvů v návštěvnosti v daných místech, trendu a účinnosti marketingových nástrojů. Výzkum probíhá od roku 2009 a jako vstupní data jsou využívány zakoupené vstupenky nebo evidované vstupy. Každá turistická oblast regionu Východní Moravy (Slovácko, Kroměřížsko, Valašsko, Zlínsko a Luhačovicko) má v evidovaných atraktivitách poměrné zastoupení, aby bylo možné jednotlivé oblasti porovnávat a přinášet jim přesné informace o vývoji v cestovním ruchu v dané oblasti. Daňová (2015) dodává, že ostatní ukazatele (průměrná útrata návštěvníka, počet přenocování, ...) Východní Morava pro vlastní účely získává z dat českého statistického úřadu a CzechTourismu.

Turistická oblast Slovácko neprovádí žádný vlastní monitoring návštěvníků, pouze využívá sekundární data z českého statistického úřadu, CzechTourismu a Východní Moravy. Polišenská (2015) zdůraznila problém dat z českého statistického úřadu, kdy jsou získaná data transformována do výstupů pro jednotlivé turistické regiony a kraje České republiky, avšak neumožňují další členění na turistické oblasti. Tato data neposkytl Český statistický úřad ani na osobní požádání, tím pádem nemají žádné turistické oblasti k dispozici údaje o vývoji cestovního ruchu, efektivnosti použitých marketingových nástrojů a celkové situaci v oblasti. Slovácko by muselo provádět vlastní monitoring prostřednictvím jednotlivých ubytovacích zařízení v oblasti nebo by ubytovatelé museli vlastní data posílat jak na Český statistický úřad tak oblasti Slovácko. Slovácko však podle Polišenské (2015) nemůže od poskytovatelů ubytovacích služeb data požadovat, záleželo by tedy pouze na ochotě subjektů s oblastí spolupracovat a databáze by se mohla stát neúplnou. Mimo to by došlo ke zdvojení činností, kdy by analýza vstupních dat od ubytovacích zařízení byla zpracovávána jak Českým statistickým úřadem, tak i oblastí Slovácko. Kvůli ukončení regionálního programu Evropské Unie však nejsou podle Polišenské (2015) dostatečné prostředky na podporu cestovního ruchu a celkové řízení oblastí cestovního ruchu je z finančního hlediska stále obtížnější, proto se Slovácko postupně uchyluje pouze k využívání sekundárních dat (výzkumy CzechTourism, Východní Moravy a výstupní data o návštěvnosti informačních center v oblasti) a vlastní monitoring zatím nezvažuje.

V jednotlivých informačních centrech se eviduje počet návštěvníků. V Buchlovicích (Rybář, 2015) jsou návštěvníci informačního centra členěni pouze na zahraniční a tuzemské hosty, v informačním centru turistické oblasti Slovácko v Uherském Hradišti (Polišenská, 2015) dělí zahraniční návštěvníky podle národnosti a u všech návštěvníků zaznamenávají požadované služby od informačního centra. Na Velehradě (Čihalová, 2015) bylo monitorování návštěvnosti podmínkou při využívání podpory Evropské unie. Na infocentru probíhá monitoring ručně, kdy jsou rozdělováni zahraniční a tuzemští návštěvníci, avšak není prováděna žádná bližší specifikace. V bazilice je nainstalováno automatické počítadlo, které zaznamenává pouze počet návštěvníků, dále je monitorována kaple a podzemí baziliky. Výstupy monitoringu využívá informační centrum pro své účely, ostatním subjektům je poskytnou na požádání.

5.2 Strategická obchodní pole a návštěvnické proudy

V případě regionu Východní Morava jsou strategická obchodní pole již částečně vytvořena jako destinační produkty (cyklo a bike, poutní stezky, lázně a wellness, Baťův kanál). Na základě nabídky aktivit na území turistického regionu Východní Morava (Východní Morava, 2015; Slovácko, 2015; Kroměřížsko, 2015) a výše zmiňovaného monitoringu CzechTourismu (2015a) byla identifikována následující strategická obchodní pole:

- Archeologie
- architektura,
- Baťův kanál,
- cyklo a bike (cyklistické stezky a trasy, bike parky, ...),
- gastronomie (tradiční pokrmy, gastronomické festivaly, ...),
- koupání a vodní sporty,
- kulturní akce a festivaly (filmové a hudební festivaly, ...),
- lázně a wellness,
- MICE,
- motorismus (motorismus, automobilové a motoristické závody a rally),
- nakupování,
- ostatní sporty (in line bruslení, paragliding, ...),
- pěší turistika,
- poutní stezky,
- poznávací turistika,
- tradiční kultura a zvyky,
- venkovská turistika,
- zimní sporty (lyžování a snowboarding, běžky, ...).

Tato strategická obchodní pole byla jednotlivými zástupci různých úrovní destinačního managementu v regionu Východní Morava hodnocena z pohledu velikosti

jednotlivých strategických obchodních polí, významu a potenciálu v budoucnosti (dva až pět let). Tato data jsou dostupná v přílohách v Tab. 14 v přílohách.

Daňová (2015) považuje za největší strategická obchodní pole Východní Moravy Bařův kanál, cyklo a bike a gastronomii. Jmenovaná strategická obchodní pole jsou společně s lázněmi a wellness, poutními stezkami a památkami UNESCO také nejvýznamnější. Největší potenciál má Bařův kanál, gastronomie, cyklo a bike, poutní stezky a UNESCO.

Z hlediska velikosti jsou pro turistickou oblast Slovácko důležitá všechna strategická obchodní pole kromě zimních sportů, MICE, koupání a vodních sportů a motorismu. Největší význam má archeologie, Bařův kanál, kulturní akce a festivaly, poutní stezky, poznávací turistika a kulturní tradice a zvyky. Velký potenciál mají podle Poliřenské (2015) všechna strategická obchodní pole kromě koupání a vodních sportů, MICE, motorismu a zimních sportů.

Největší podíl mají v mikroregionu Buchlovice strategická obchodní pole kulturní akce a festivaly, pěší turistika, gastronomie, nakupování a poznávací turistika. Největší význam však podle Rybáře (2015) má architektura, kulturní akce a festivaly, pěší turistika, tradiční kultura a zvyky, poutní stezky, MICE a cyklo a bike. Potenciál by podle Rybáře (2015) mohla mít všechna strategická obchodní pole velký, avšak záleží na zapojení se ostatních subjektů a propagaci destinace v celé turistické oblasti.

Číhalová (2015) nedokázala odhadnout velikost jednotlivých strategických obchodních polí, ale z hlediska významu pro Velehrad pokládá za nejdůležitější Bařův kanál, poutní stezky, poznávací turistiku a tradiční kulturu a zvyky. Největší potenciál by podle ní mohly mít strategická obchodní pole architektura, Bařův kanál, cyklo a bike, avšak u gastronomie, koupání a vodních sportů, nakupování, MICE a pěší turistiky vidí nízký potenciál rozvoje.

Pro bliřší specifikaci bylo vybráno strategické obchodní pole poutní stezky, který má nejbliře k strategickému obchodnímu poli definovaném podle modelu St. Galler. Toto strategické obchodní pole bude dále charakterizováno z pohledu turistické oblasti Slovácko (Číhalová, 2015; Poliřenská, 2015; Rybář, 2015) a z celoevropského hlediska (Daňová, 2015). Velehrad je totiž součástí projektu Evropské kulturní stezky sv. Cyrila a Metoděje, který není administrativně ohraničený, a jsou do něj zapojené subjekty z různých evropských zemí. Hlavním přínosem náboženského cestovního ruchu je podle Daňové (2015)¹⁸ jeho přidaná hodnota, která bude mít v budoucnu velký význam kvůli obohacování těla i duše poutníků.

5.2.1 Evropská kulturní stezka sv. Cyrila a Metoděje

Projekt Evropská kulturní stezka sv. Cyrila a Metoděje na území České republiky vznikl ve spolupráci Zlínského kraje a Centrály cestovního ruchu Východní Moravy. Jeho cílem je kulturní rozvoj kraje a poutního turismu a zahrnuje spolupráci mezi

¹⁸ Není-li jinak uvedeno, zdrojem následujícího textu kapitoly 5.2.1 je Daňová, 2015.

Itálií, Rakouskem, Českou republikou, Slovenskem, Maďarskem, Srbskem, Makedonií, Řeckem a Tureckem. Jedná se o 7500 km dlouhou stezku putování Cyrila a Metoděje, která spojuje území se společnou historií, identitou a kulturními kořeny.

Poutní cesta se skládá ze tří hlavních tras, které budou propojovat různá místa v evropských státech (viz Obr. 18). Projekt bude nabízet turistům nejen typické služby cestovního ruchu jako je ubytování a stravování, ale bude jim odhalovat společné kulturní kořeny a identitu, historii Velké Moravy a její společný politický, historický, náboženský a filosofický koncept. Již byl zahájen certifikační proces a projekt byl prezentován na několika místech včetně Evropského parlamentu ve Štrasburku, kde se setkal s velkým úspěchem a podporou europoslanci. Někteří z nich přislíbili podporu při komunikaci s významnými subjekty, které by se mohly do projektu zapojit.



Obr. 18 Trasy Evropské kulturní stezky sv. Cyrila a Metoděje
Zdroj: Evropská kulturní stezka sv. Cyrila a Metoděje, 2015a

Daňová (2015) rozlišuje v náboženském cestovním ruchu dva návštěvnické proudy. První z nich jsou klasičtí ortodoxní poutníci, jejichž hlavním cílem je při poutních cestách navázat vnitřní dialog s Bohem. Během poutě chtějí očistit svou mysl, vyřešit vlastní rozpory a problémy, zajímají se hlavně o duchovní stránku a smysl cesty.

Druhým typem je moderní poutní turista, který na cestě spotřebovává velké množství nabízených služeb, mezi něž patří například stravování, ubytovací

a relaxační služby. Hlavním účelem cesty je pro něj konzumace kulturních památek a akcí, historie a dalších informací související nejen s poutním místem, ale i s ním samotným. Vyhledávají klidná místa a panenskou přírodu bez signálu. Podle Daňové (2015) se jedná o segment, který se bude v budoucnu velmi rozšiřovat a stane se velmi populární především u manažerů, kteří budou vyhledávat klid a budou se chtít odprostit od stresu běžného a pracovního života.

Hlavním poutním místě na Východní Moravě je Velehrad, kde se během roku koná několik poutí. Mezi poutní trasy patří například trasy Svatý Kopeček - Tršice, Tršice - Pavlovice u Přerova, Pavlovice u Přerova - Sv. Hostýn, Fryšták - Napajedla, Napajedla - Velehrad, Šaštín - Kopčany, Kopčany-Petrov, Petrov - Svatý Antoníněk, Sv. Antoníněk - Ostrožská Nová Ves a Ostrožská N. Ves-Velehrad (Evropská kulturní stezka sv. Cyrila a Metoděje, 2015a).

Na Velehrad se sjíždí během roku turisté nejen z České republiky, ale také ze Slovenska, Polska, Německa, Rakouska, Itálie, Ruska, Francie, USA, Austrálie nebo Belgie. Podle vedoucí infocentra Velehrad Číhalové (2015)¹⁹. tyto národnosti nejčastěji přijíždí s cestovními kanceláři nebo s farnostmi a velmi často využívají průvodcovských služeb na Velehradu. Cílem jejich návštěvy jsou poutě a bohoslužby. Jedná se převážně o jednodenní návštěvníky, avšak někdy využívají kromě služeb stravovacích zařízení i služeb ubytovacích zařízení. Američtí návštěvníci mají většinou české kořeny a převážně mluví španělsky. Zahraniční skupiny velmi často přijíždí s vlastními faráři a kněžími.

Dalším proudem návštěvníků jsou zahraniční turisté z Itálie, Německa, Rakouska, Polska, Ruska, Slovenska a Francie nevyužívající služby cestovních kanceláří. Již se nejedná o návštěvy pouze s náboženským motivem, ale přijíždí na Velehrad i kvůli architektuře, historii a poznání. Využívají stejné služby jako zahraniční návštěvníci cestující s cestovními kanceláři a farnostmi.

Tuzemské turisty lze rozdělit do tří návštěvnických proudů. Jedná se o tuzemské turisty cestující organizovaně, tuzemské turisty cestující samostatně a rezidenty Velehradu a blízkého okolí. Tyto proudy mají opět dva motivy příjezdu na Velehrad – náboženský a poznávací. Organizované skupiny přijíždějící za účelem poznání jsou například školní výlety, které návštěvu Velehradu kombinují s primární návštěvou archeoskanzenu Modrá, areálu Živé vody, hradu Buchlov nebo Buchlovického zámku. Dále se jedná o skupiny seniorů, kteří přijíždí organizovaně prostřednictvím různých typů seniorských spolků, sdružení obcí nebo domovů důchodců. Návštěva Velehradu pro ně bývá spojena nejčastěji se zámkem Buchlovice nebo archeoskanzenem. Tuzemští věřící turisté přijíždějí za účelem mše nebo poutě, případně prohlídky. Ostatní služby využívají pouze omezeně. Rezidenti buď pravidelně navštěvují mše, nebo Velehrad ukazují příbuzným při jejich návštěvě. Podrobnější charakteristiku návštěvnických proudů tohoto strategického obchodního pole naleznete v přílohách v Tab. 15 a Tab. 16, z hlediska časového rozlišení pak v přílohách na Obr. 25 a Obr. 26.

¹⁹ Není-li jinak uvedeno, zdrojem následujícího textu v kapitole 5.2.1 je Číhalová, 2015.

Mimo sezónu (od dubna do června) navštěvují Velehrad převážně jednodenní návštěvníci v podobě organizovaných školních výletů a zájezdů, v hlavní sezóně (od července do srpna) přijíždí samostatně vícedenní turisté jako například rodiny s dětmi.

Na Cyrilometodějské slavnosti 4. a 5. července, které jsou na Velehradě nejznámější a nejnavštěvovanější kulturní akcí, přijíždí tři hlavní návštěvnické proudy. Jedná se o klasické návštěvníky přijíždějící za kulturní akcí, zajímavým programem, zábavou a kolotoči. Tito návštěvníci se většinou zdržují pouze jeden den, a to převážně 4. července. Další den, 5. července, přijíždí věřící za účelem návštěvy bohoslužby. Jedná se jak o organizované skupiny z tuzemska i zahraničí, tak hromadně neorganizované turisty. Využívají služeb kyvadlové dopravy z okolí, která je pro tento svátek zajištěna, avšak v destinaci se déle nezdržují a po bohoslužbě obvykle odjíždí zpět domů. Po oba dva dny se zdržují poutníci, kteří večer 4. července přijdou z Hostýnu, využijí ubytovacích služeb v místní tělocvičně, jelikož ostatní ubytovací kapacity na Velehradě a v okolí jsou obvykle obsazeny účinkujícími a organizačním týmem Cyrilometodějských slavností, a další den (5. července) se zúčastní mše.

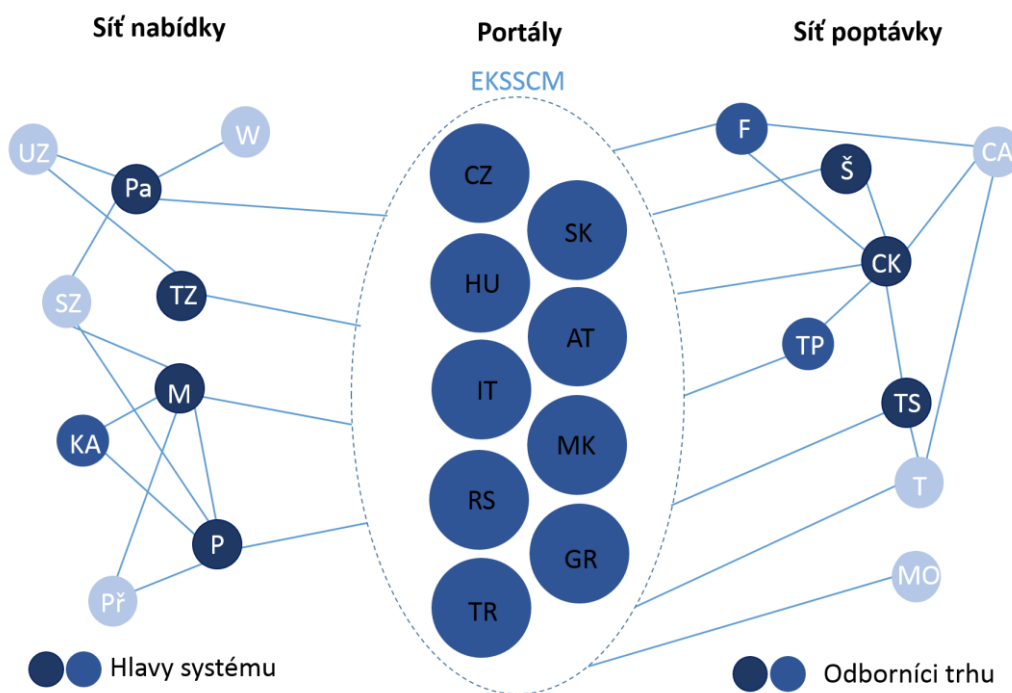
5.3 Síť nabídky a poptávky, marketingový trychtýř

Od roku 2005 spolupracuje Jihomoravský, Zlínský, Olomoucký a Moravskoslezský kraj při tvorbě společných propagačních materiálů a doprovodných akcí. V roce 2012 navíc začaly spolupracovat na projektu „Duchovní dědictví Moravy a Slezska“, jehož součástí byla tvorba komplexního průvodce zaměřeného na církevní památky, poutní místa a stezky Moravy a Slezska (Jihomoravský kraj, 2012). Daňová (2015) dodává, že tato forma spolupráce Moravských krajů je v rámci České republiky ojedinělá a pro konkurenceschopnost destinace velmi významná. Mimo to centrála přímo spolupracuje s vybranými významnými subjekty působícími v cestovním ruchu jako jsou například Lázně Luhačovice a.s., resort Luhačovice a resort Valachy, horské areály, ...

Turistická oblast Slovácko spolupracuje při organizaci kulturních a sportovních akcí se subjekty, které o spolupráci jeví zájem. Polišínská (2015) si dlouhodobě spolupráce se subjekty velmi váží a chválí ji, jelikož kvalita poskytnutých služeb odpovídá kvalitě očekávané. Spolupracují jak subjekty, které jsou součástí sdružení pro rozvoj cestovního ruchu oblasti Slovácko, tak i jeho nečlenové. Například při tvorbě regionální kuchařky spolupracovalo Slovácko s restauracemi, do kterých implementuje tradiční pokrmy, aby s nimi seznámil návštěvníky destinace.

Informační centrum Buchlovice (Rybář, 2015) spolupracuje se subjekty mikroregionu především při propagaci kulturních a sportovních akcí a to prostřednictvím poskytování informačních letáků, vylepením plakátů a poskytováním informací. Organizaci a konání akcí ve většině případů zajišťují folklórní organizace nebo obec Buchlovice.

Následující schéma charakterizuje síť Evropská kulturní stezka sv. Cyrila a Metoděje, použité zkratky jsou popsány níže²⁰.



Obr. 19 Síť Evropské kulturní stezky sv. Cyrila a Metoděje v destinaci Evropa

Síť nabídky je tvořena jednotlivými atraktivitami Evropské kulturní stezky sv. Cyrila a Metoděje, kam kromě poutních míst budou patřit i další pamětihodnosti a atraktivity (kulturní akce, tradice a zvyky, poutě, mše, ...), a zařízeními nabízející služby cestovního ruchu (ubytovací a stravovací zařízení, wellness, přednášky, ...).

Poptávková síť je reprezentována jednotlivými farnostmi, náboženskými organizacemi, ale i turistickými kanceláři a agenturami, školami, turistickými spolky a portály a jinými skupinami, dále pak samotnými turisty a místními obyvateli.

²⁰ *Síť nabídky*: Pa – památky, M – mše, P – poutě, KA – kulturní akce, TZ – tradice a zvyky, UZ – ubytovací zařízení, SZ – stravovací zařízení, PŘ – přednášky, W – wellness.

Síť poptávky: CK – cestovní kanceláře, CA – cestovní agentury, TP – turistické portály, TS – turistické spolky, T – turisté, MO – místní obyvatelé, F – farnosti, Š – školy.

Portály: EKSSCM – Evr. kulturní stezka sv. Cyrila a Metoděje, CZ – Česká republika, SK – Slovensko, HU – Maďarsko, AT – Rakousko, IT – Itálie, MK – Makedonie, RS – Srbsko, GR – Řecko, TR – Turecko.

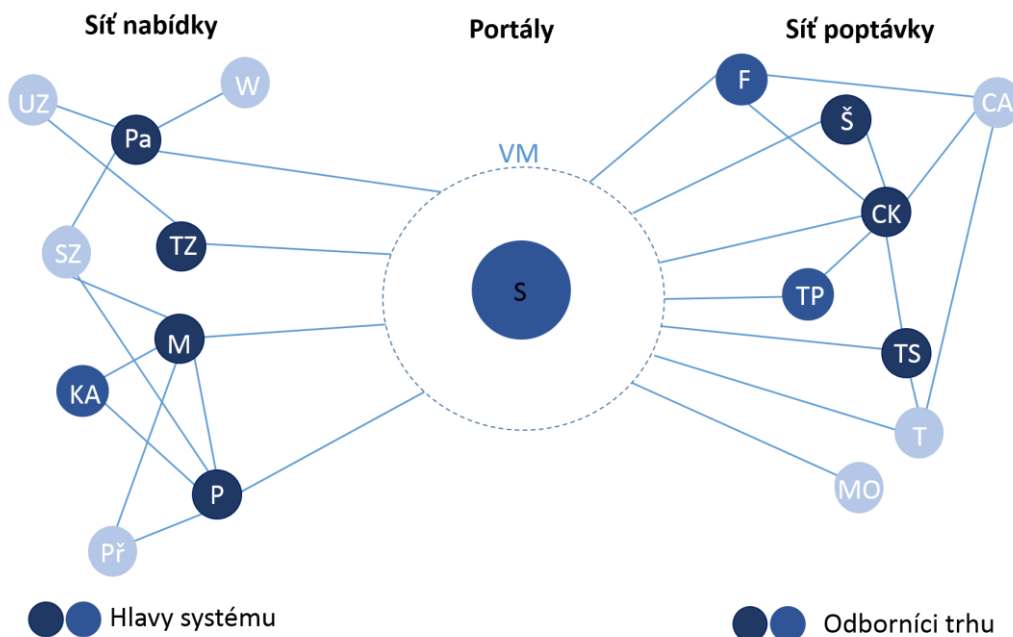
Na projektu Evropská kulturní stezka sv. Cyrila a Metoděje spolupracují subjekty z Itálie, Rakouska, České republiky, Slovenska, Maďarska, Srbska, Makedonie, Řecka a Turecka, které usilují o pozdvižení společných kulturních kořenů a identity a chtějí zvýšit povědomí o historii Velké Moravy i jejich společných znacích. Jedná se například o Centrálu cestovního ruchu Východní Moravy, o.p.s, Jiho-moravský a Zlínský kraj, Nitranský samosprávný kraj, Město Ochrid v Makedonii a sdružení Cammini d'Europa z Itálie. Tyto subjekty budou společně s webovými stránkami projektu představovat *portály*, které budou spojovat nabídkovou a poptávkovou síť. (Evropská kulturní stezka sv. Cyrila a Metoděje, 2015b; Daňová, 2015) Na internetových stránkách si budou moci kromě doporučených tras, atraktivit a dalších informací turisté stáhnout také aplikaci, která nabízí možnost komunikace a sdílení fotografií mezi sebou.

Následující schéma popisuje síť Evropské kulturní stezky sv. Cyrila a Metoděje pouze v rámci turistické oblasti Slovácko, použité zkratky jsou vysvětleny níže²¹

²¹ *Síť nabídky*: Pa – památky, M – mše, P – poutě, KA – kulturní akce, TZ – tradice a zvyky, UZ – ubytovací zařízení, SZ – stravovací zařízení, PŘ – přednášky, W – wellness.

Síť poptávky: CK – cestovní kanceláře, CA – cestovní agentury, TP – turistické portály, TS – turistické spolky, T – turisté, MO – místní obyvatelé, F – farnosti, Š – školy.

Portály: VM – Východní Morava, S – Slovácko.



Obr. 20 Síť Evropské kulturní stezky sv. Cyrila a Metoděje v destinaci Slovácko

Sít nabídky i poptávky tvoří podobné subjekty jako v evropském pojetí Evropské kulturní stezky sv. Cyrila a Metoděje. *Portály* jsou však tvořeny hlavně centrálou cestovního ruchu regionu Východní Moravy, která zajišťuje regionální a republikovou propagaci, zatímco turistická oblast Slovácko se stará o propagaci a řízení v rámci svého území. Mimo ně se mohou na řízení tohoto strategického obchodního pole podílet i mikroregiony, městská informační centra a zástupci jednotlivých atraktivit.

Rozdělení činností mezi jednotlivé subjekty působící v cestovním ruchu v destinaci Slovácko při zavedení modelu St. Galler podle marketingového trychtýře je zobrazeno v přílohách v Tab. 17 v přílohách. Odpovědnými subjekty jsou organizace destinačního managementu, jelikož jejich úloha při implementaci modelu je velmi důležitá, avšak postupem času mohou být jednotlivé činnosti delegovány na další subjekty.

Informační centrum Velehrad při organizování kulturních akcí úzce spolupracuje s obecním zastupitelstvem. Obec nabízí služby informačního centra, v jehož budově jsou výstavní sály zaměřené na regionální tematiku. Celkově nabízí služby spíše místním obyvatelům a nebo obyvatelům regionu, pořádá kulturní (výroční, Vánoční, Velikonoční) a sportovní akce a trhy. Turistické informační centrum Velehrad poskytuje informace turistům přijíždějícím za účelem návštěvy Velehradu, zabezpečuje program poutí především ze stránky kvalitního zajištění náboženského obsahu poutě (zajištění účinkujících, program mše, poutě). Při plánování a realizaci Cyrilometodějských slavností pomáhá navíc další speciální organizace. (Číhalová, 2015)

Propagace kulturní akcí a událostí na Velehradě probíhá podle Číhalové (2015) prostřednictvím spolupráce s církevními médii, regionálním tiskem a jednotlivými farnostmi. Mimo to má informační centrum Velehrad vlastní webové stránky, dále stránky farnosti a vlastní stránku na Facebooku, jejíž funkční možnosti však ještě nejsou plně využívány. V jubilejních letech (například 1150. výročí příchodu svatých Cyrila a Metoděje na Velkou Moravu) je zájem o destinaci velký a proto muselo informační centrum spolupracovat s větším počtem mediálních subjektů než v ostatních letech. Číhalovou (2015) tento zájem těší, avšak poukazuje na skutečnost, že rovnoměrný zájem o destinaci v jednotlivých letech by byl příhodnější než výkyvy v návštěvnosti.

5.4 Cyklus modelu St. Galler

Centrála cestovního ruchu Východní Moravy vznikla v roce 2007 jako obecně prospěšná společnost (rejstřík firem, 2015), jejíž cílem je propagace a rozvoj cestovního ruchu na území Zlínského kraje, jeho prezentace a zvyšování ekonomického potenciálu, podpora projektů zaměřených na cestovní ruch, poskytování informací a rozvoj spolupráce. Tento destinační management byl oceněn cenou za „Destinační management ČR 1993 až 2010“ a to i přesto, že podle Daňové (2015)²² má destinační management na Východní Moravě pouze krátkou tradici. Za další úspěch považuje Daňová (2015) zvýšení počtu zahraničních návštěvníků z 15 % na 18 %, díky čemuž dosáhl turistický region dle strategického plánu destinace téměř nasycenosti. Ze zahraničních návštěvníků sem přijíždí hlavně slovenští turisté, Poláci a Rakušané z příhraničních oblastí, ale také Němci (Luhačovicko). Převaha domácích turistů je pro poskytovatele služeb vítaná, jelikož čeští návštěvníci se naučili užívat si cestování a utrácet (až na výjimky v letech 2009 a 2010, kdy byl zaznamenán velký pokles tržeb).

Centrála cestovního ruchu Východní Moravy plní v regionu funkci střechy, kdy koordinuje jednotlivé subjekty v destinaci, částečně je zastupuje a snaží se o celkový rozvoj regionu. Jednotlivé turistické oblasti (Slovácko, Kroměřížsko, Valašsko, Zlínsko a Luhačovicko) plní zástupnou funkci Centrály, přičemž na Slovácku velmi dobře funguje destinační management stejně jako na Kroměřížsku, na Valašsku spolupracuje Centrála cestovního ruchu Východní Moravy s jednotlivými mikroregiony a na Zlínsku a Luhačovicku s městskými informačními centry. Třikrát ročně pořádá centrála společné setkání s informačními centry regionu Východní Moravy, kde si sdělují vlastní zkušenosti, nápady a společně se podílí na možném rozvoji, fungování a propagaci destinace.

Východní Morava pravidelně čtvrtletně provádí analýzu na základě zjištěných dat z Českého statistického úřadu a z vlastních výzkumů. Celkový model destinačního managementu neustále přizpůsobuje měnícím se podmínkám vnějšího prostředí, díky čemuž může konkurovat okolním destinacím a také plnit měnící se

²² Není-li jinak uvedeno, zdrojem následujícího textu v kapitole 5.4 je Daňová, 2015.

požadavky turistů. Centrála hojně využívala zdroje z dotační politiky Evropské unie, avšak protože poslední projekty z Regionálního operačního programu budou dokončovány v červnu 2015, musí centrála najít jiné zdroje financování. Mezi realizované projekty patří například Marketingové aktivity Východní Moravy v cestovním ruchu (propagace regionu Východní Morava v České republice i v zahraničí, tvorba informačních materiálů, webových stránek, ...), Marketingová strategie a marketingová značka Východní Moravy (zpracování marketingové strategie, značky a identity Východní Moravy, tvorba komunikačních plánů), Podpora významných kulturních a sportovních akcí – events, Moravská jantarová stezka II (tvorba nového turistického produktu pro Rakousko, Německo a Itálii, realizace marketingového plánu) a nebo Společná propagace turistického potenciálu dědictví Velké Moravy v příhraničním území (ccrvm, 2015). V současné době využívá centrála cestovního ruchu regionu Východní Moravy podle Daňové (2015) finanční zdroje z EU a snaží se efektivně zacházet s finančními zdroji získaných od jednotlivých subjektů a organizací, aby společně dosáhli požadovaných cílů.

Polišenská (2015) upozorňuje, že největší dopad bude mít skončení podpory cestovního ruchu z Regionálních fondů Evropské unie na turisty. Z těchto finančních zdrojů byly totiž financovány kvalitní propagační materiály, které neobsahovaly žádné reklamy a byly pro návštěvníky k dispozici zadarmo. Nyní budou muset destinace najít jiné finanční zdroje a partnery, kteří s nimi budou spolupracovat na propagaci destinace. Budou tedy nejspíš vznikat jednodušší propagační materiály s reklamou jednotlivých subjektů v destinaci. Právě podpora ze strany Evropské unie a zákaz zveřejňování reklam jednotlivých subjektů v materiálech podporovaných z finančních zdrojů Evropské unie způsobily částečnou ztrátu kontaktu Centrály se subjekty působícími v cestovním ruchu v destinaci, avšak v následujících letech Polišenská (2015) vidí opětovný rozvoj spolupráce.

Na základě zjištěných informací od jednotlivých zástupců destinačního managementu by model mohl být zaveden, jelikož destinace Východní Morava disponuje informacemi k identifikaci jednotlivých strategických obchodních polí. Jejich přesnou charakteristiku by však bylo nutné provádět prostřednictvím pravidelných schůzek se zástupci zařízení přicházejícími do kontaktu s návštěvníky jednotlivých obchodních polí. Jednalo by se o podobná setkání jako nyní centrála cestovního ruchu Východní Moravy organizuje s informačními centry destinace. Co však v destinaci není zavedeno, je monitoring pohybu návštěvníků v destinaci. Jelikož se ale jedná převážně o jednodenní návštěvníky, bude identifikace jejich pohybu přibližně odpovídat monitorované návštěvnosti vybraných atraktivit prováděné Centrálou cestovního ruchu Východní Moravy, avšak bylo by nutné rozšířit základnu monitorovacích míst. Další možností je provádění dotazníkového šetření na pohyb turistů v destinaci, který bude blíže popsán v kapitole 6.2. Analýzu sítí a funkčních mechanismů by bylo vhodné provádět také na setkání se zástupci nabízejícími služby daným strategickým obchodním polím. Rozdělení činností mezi jednotlivé subjekty působící v cestovním ruchu už v destinaci částečně probíhá například při organizování kulturních a společenských akcí, bylo by však nutné vytvořit kom-

plexní seznam odpovědností za jednotlivé činnosti v rámci různých strategických obchodních polí. Jak již bylo řečeno, Centrála cestovního ruchu Východní Moravy provádí především koordinační činnosti a vypomáhá jednotlivým subjektům při propagaci, vytváří a podílí se na realizaci projektů a zajišťuje aktualizaci strategických a marketingových plánů destinace. Důležitou podmínkou je, aby tyto činnosti byly prováděny i v nižších úrovních destinačního managementu.

6 Předpoklady pro implementaci modelu

Aby bylo možné model St. Galler implementovat do jednotlivých destinací, musí být v destinaci vytvořen systém destinačního managementu, který bude mít k dispozici potřebné informace a bude schopen zajišťovat a realizovat dané procesy. Následující kapitola popisuje činnosti a procesy, které je třeba splnit v jednotlivých fázích cyklu modelu, aby jej bylo možné implementovat.

6.1 Návštěvnické proudy a strategická obchodní pole

V rámci charakterizování jednotlivých proudů návštěvníků je nutné nejprve identifikovat strategická obchodní pole v destinaci, která jsou určena poptávkou turistů. Tyto informace lze částečně získat z monitoringu CzechTourism (2015a), kde je zkoumán důvod a impuls návštěvy, ale také hlavní navštěvované atraktivity destinace. Beritelli (2013) podotýká, že základní soupis jednotlivých strategických polí destinace je vhodné definovat pouze pomocí sekundárních zdrojů nebo ve spolupráce se dvěma až třemi osobami, a posléze je se dále rozvíjet pomocí setkání s dalšími zástupci subjektů působících v cestovním ruchu.

Následným krokem je identifikace co největšího počtu strategických obchodních polí a jejich charakteristika. Tyto informace lze částečně odvodit z výzkumů CzechTourism (2015a) a z dat sbíraných Českým statistickým úřadem (czso, 2015a), avšak tato data se týkají všech turistů a nejsou dále tříděna. CzechTourism (2015a) poskytuje informace o vzdálenosti místa bydliště turistů od místa dotazování, délce pobytu, celkový počet návštěv destinace jednotlivými turisty a jestli se do ní ještě plánují vrátit a případně za jak dlouho, jaký dopravní prostředek při cestě do cílové destinace využívají, s kým cestují a kde si zjišťují informace o destinaci, Český statistický úřad sbírá hodnoty ekonomického charakteru (viz kapitola 5.1.1). Tyto charakteristiky lze prostřednictvím setkání se zástupci subjektů působících v cestovním ruchu přiřadit jednotlivým strategickým obchodním polím a dále rozvinout. Je třeba najít odpovědi na otázky, jak upoutat pozornost jednotlivých proudů návštěvníků, jak je získat a především udržet. Dalšími důležitými informacemi je zjištění místa trvalého bydliště návštěvníků, určení časového období, kdy do destinace přijíždí a jak dlouho se případně zdržují, co je důvodem jejich návštěvy (jaké jsou motivy a vyhledávané atraktivity v destinaci). Další důležitou informací je trasa jejich pohybu po destinaci, určení ekonomického významu jednotlivých proudů návštěvníků, potenciál a velikost (procento z celkového počtu turistů daného strategického obchodního pole nebo jejich počet). Nemělo by se zapomenout také na jednotlivé typy návštěvnických proudů, které jsou zobrazeny v Tab. 1 na straně 35.

Prvotní výběr zástupců cestovního ruchu pro identifikaci strategických obchodních polí by měl být široký a měl by obsahovat subjekty z různých oblastí cestovního ruchu, jelikož podmínkou je identifikace co nejširšího spektra strategických obchodních polí. Další setkání sloužící k charakteristice návštěvnických proudů jednotlivých strategických obchodních polí by měly být určeny pouze pro

subjekty, které s návštěvníky daného strategického obchodního pole přijdou do styku. Tato setkání by se měla pravidelně opakovat, aby bylo možné identifikovat měnící se požadavky, charakteristiku, strukturu a chování jednotlivých strategických obchodních polí a na základě této poptávky jim přizpůsobovat nabídku. Subjekty, jež se podílí na těchto procesech, mohou být zástupci ubytovacích a stravovacích zařízení, majitelé nebo personál významných atraktivit destinace, dopravních společností, cestovních kanceláří a agentur či místní obyvatelé. Informace zjištěné o jednotlivých návštěvnických prouděch by měly být sepisovány na samostatné karty, které budou barevně rozlišeny dle jednotlivých strategických polí a budou sloužit jako podklad pro efektivní realizaci destinačního managementu.

Pro jednotlivá setkání musí být zajištěny informační materiály sloužící jako podklady pro řešení dané problematiky, všem subjektům by měla být posílána pozvánka a informace o problematice, která bude v rámci setkání řešena, měl by být vypracováván záznam jednání, který bude přístupný pro všechny subjekty v destinaci a dále by celé setkání měli řídit moderátoři, nejlépe zástupci destinačního managementu. Každé setkání by mělo mít jasně stanovené body, které se budou řešit, a cíle, jichž by mělo být dosaženo. Hlavním cílem setkání je diskuze se zástupci subjektů cestovního ruchu destinace a jejich účast při realizaci destinačního managementu.

6.2 Variabilní geometrie a portfolio

Na identifikace strategických obchodních polí a charakteristiku návštěvnických proudů navazuje určení portfolio destinace a jejího území. K určení území destinace je nutné znát pohyb turistů v destinaci. Jedná se o velmi problematickou část, jelikož určení strategických obchodních polí a proudů návštěvníků lze stanovit například pouze pomocí zkušeností založených na pozorování turistů subjekty působících v cestovním ruchu, zatímco k určení jejich pohybu v destinaci je nutné zjišťovat informace přímo od turistů.

Jednou z možností, jak tyto informace zjistit, jsou osobní rozhovory s turisty. Ty jsou však časově velmi náročné a navíc se setkávají s častou neochotou odpovídat, jelikož turisté přijíždí do destinace za účelem dovolené nebo výletu a tím pádem nechtějí být rušeni.

Druhou možností je dotazování prostřednictvím dotazníků. Ke zvýšení návratnosti by mohl sloužit benefit jako například poskytnutí slevy nebo osobního dárku (destinační produkty, pohlednice, vyhotovení osobní fotografie nebo elektronické pohlednice s vloženou vlastní fotografií poslanou jako pozdrav z destinace, ...). Podmínkou však je, aby tento druh motivace nebyl pro destinaci finančně náročný a zároveň pro turistu dostatečně motivující, aby vyplnil dotazník. Další podmínkou je, že vyplnění dotazníků musí být rychlé, jednoduché a i zábavné. Návrh dotazníku pro region Východní Morava je znázorněn na Obr. 21.

Důvod návštěvy:

Archeologie	<input type="checkbox"/>	Kulturní akce a festivaly	<input type="checkbox"/>	Pěší turistika	<input type="checkbox"/>
Architektura	<input type="checkbox"/>	Lázně a wellness	<input type="checkbox"/>	Poutní stezky	<input type="checkbox"/>
Bažův kanál	<input type="checkbox"/>	MICE	<input type="checkbox"/>	Poznávací turistika	<input type="checkbox"/>
Cyklo a bike	<input type="checkbox"/>	Motorismus	<input type="checkbox"/>	Tradiční kultura a zvyky	<input type="checkbox"/>
Gastronomie	<input type="checkbox"/>	Nakupování	<input type="checkbox"/>	Venkovská turistika	<input type="checkbox"/>
Koupání a vodní sporty	<input type="checkbox"/>	Ostatní sporty	<input type="checkbox"/>	Zimní sporty	<input type="checkbox"/>
Jiný důvod				

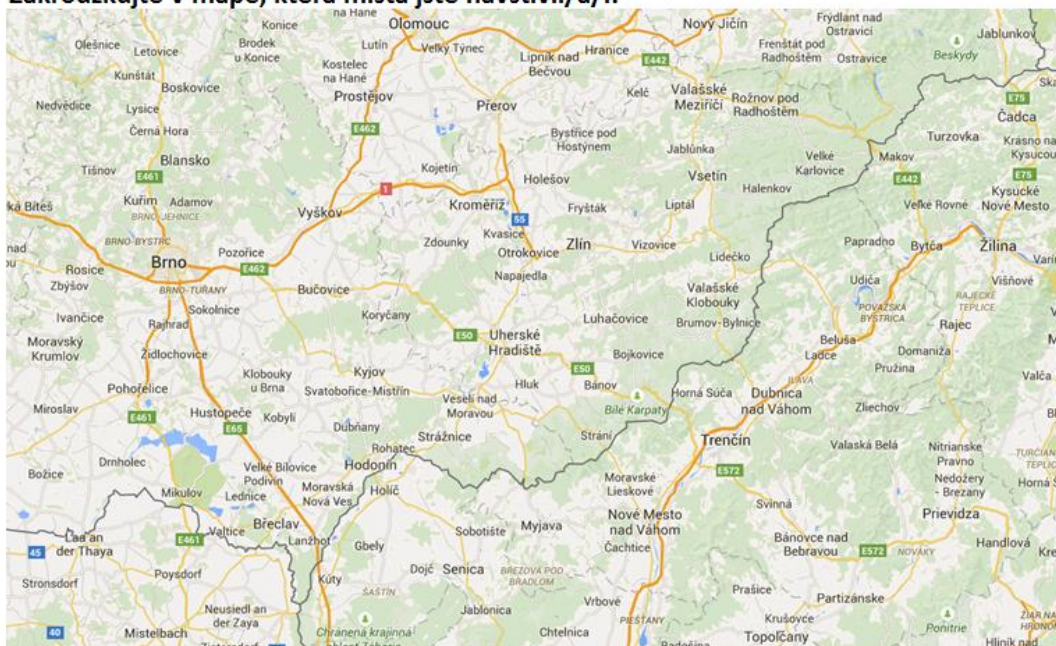
Počet účastníků výletu:

Počet dospělých: Počet dětí:

Kolik dnů jste se zde zdržel/a/i?

Přijedete na Východní Moravu znovu? ano / ne

Zakroužkujte v mapě, která místa jste navštívil/a/i:



Z jakého města pocházíte?

Děkujeme za Váš čas.



Obr. 21 Návrh dotazníku analyzující pohyb turistů v destinaci Východní Morava a další potřebné informace pro model St. Galler

Tento dotazník by měl být rozdáván na místech, kde turisté chtějí na chvíli strávit čas, nikam nespěchají a cítí se pohodlně. Ideálním sběrným místem jsou tedy restaurační zařízení, kde mohou dotazník vyplňovat při čekání na objednané pokrmy, a nebo ubytovací zařízení, kde přespávají. Další možností jsou hlavní turistické cíle, kam turisté směřují, dopravní uzly a informační centra..

Na základě těchto zjištěných informací je možné sestavit velikost destinace, která bude vnímána z pohledu turistů, a ne na základě administrativního členění území, a zároveň bude možné přesněji analyzovat jednotlivá strategická obchodní pole a návštěvnické proudy.

6.3 Analýza sítí a funkčních mechanismů

Tento proces je důležitý především kvůli pochopení vztahů mezi jednotlivými subjekty působícími v destinaci v oblasti cestovního ruchu a návštěvníky destinace. Lze je provádět na setkání s jednotlivými zástupci subjektů přicházejícími do styku s danými strategickými obchodními poli.

Nejprve je důležité provést analýzu sítě nabídky, která je z pohledu identifikace relativně jednoduchá, jelikož organizace destinačního managementu velmi často udržuje blízký kontakt s těmito subjekty a o struktuře zařízení v destinaci mají přehled. V rámci analýzy by měla být jasně stanoven vzájemná závislost subjektů, jejich spolupráce, případná nahraditelnost a hlavně hierarchie. Nejdůležitější roli hrají hlavy systému, které určují nabídku a na nichž jsou ve velké části ostatní subjekty závislé. V tomto členění by měly být určeny také jednotlivé typy hlav systému dle Tab. 2 na straně 37. Dle tohoto členění lze jasně určit význam jednotlivých subjektů pro destinaci, sílu postavení a mimo jiné z nich lze i částečně odvodit vztahy v síti poptávky.

Analýza poptávkové sítě je obtížnější než určení nabídkové sítě. K její charakteristice je třeba nejprve prozkoumat vztahy v nabídkové síti, na jejichž základě lze odvodit jednotlivé subjekty, které se podílejí na určování a ovlivňování chování turistů v daném strategickém obchodním poli. I zde je důležitá hierarchie, jelikož názoroví vůdci mají největší vliv na ostatní subjekty a prostřednictvím jejich ovlivnění lze ovlivnit velké spektrum potenciálních turistů.

Propojení mezi těmito sítěmi umožňují portály. V případě známých a rozšířených subjektů (například hotel známého řetězce) se může hlava systému nabídky střetávat se subjekty ze sítě poptávky přímo na vlastních internetových portálech a prodejních místech. V případě méně známých subjektů zabezpečují spojení mezi nabídkovou a poptávkovou sítí organizace destinačního managementu, které koordinují a řídí obě jmenované sítě, nebo internetové portály. (Beriteli, Bieger, 2013)

Tyto struktury by měly být určeny u každého strategického obchodního pole, jelikož by tyto informace měly sloužit jako nezbytný podklad při strategickém plánování a řízení destinace. Identifikace typu sítě by měla být u každého strategického obchodního pole znázorněna například jako na Obr. 10 na straně 32.

Určení funkčních mechanismů představuje identifikaci možných impulzů rozhodování turistů při návštěvě destinace, jejich typické chování a vykonávané činnosti. Jedná se o způsob předvídání a ovlivňování chování návštěvníků při návštěvě destinace prostřednictvím sítě nabídky a komunikačních médií. Mezi metody ovlivňování chování patří propagační materiály, které nabízí atraktivitu destinace, doporučení zaměstnanců informačních center a jiných zařízení nebo místních obyvatel, vlastní zkušenosti, doporučení známých, klasická komunikační média (televize, rádio, tisk, internet). Důležitou roli hraje také spolupráce mezi nabídkovými subjekty, kdy dochází k vzájemnému propojení prodeje a nabídky slev v partnerských zařízeních. Typickým příkladem této spolupráce je možnost zakoupení skipasů nebo vstupenek na jiné atrakce v destinaci za zvýhodněnou cenu v jednotlivých ubytovacích zařízeních a jiných partnerských prodejnách.

6.4 Popis trychtýře a rozdělení činností

Při rozdělování činnosti jednotlivým subjektům v destinaci je nutné vycházet z marketingového trychtýře (viz Obr. 11 na straně 33), který představuje řetězec služeb v rámci systému každého strategického obchodního pole.

Funkce organizací destinačního managementu může být u různých strategických obchodních polí odlišná a to jak v závislosti na druhu strategického obchodního pole, tak na jeho stádiu z hlediska životního cyklu. Vyspělá a známá strategická obchodní pole většinou nepotřebují pomoc destinačních organizací, jelikož díky svému silnému postavení a všeobecnému povědomí získávají své zákazníky a turisty sama. Naopak u rozvíjejících se strategických obchodních polí je podpora organizací destinačního managementu nezbytnou jak v oblasti propagace a marketingu, tak při tvorbě spolupráce a dostatečného zázemí v oblasti nabídkové sítě. V některých případech tedy u určitého strategického obchodního pole nemusí mít organizace destinačního managementu žádnou funkci, avšak při zavedení modelu je její role důležitá. Měla by vykonávat organizační funkci z hlediska hlavního koordinátora při pořádání setkání subjektů nabízející služby jednotlivým strategickým obchodním polím, dále by měla zajišťovat podklady k analýzám, zpracovávat a zprostředkovávat zjištěné informace subjektům působícím v destinaci a v poslední řadě také postupně delegovat činnosti na ostatní subjekty.

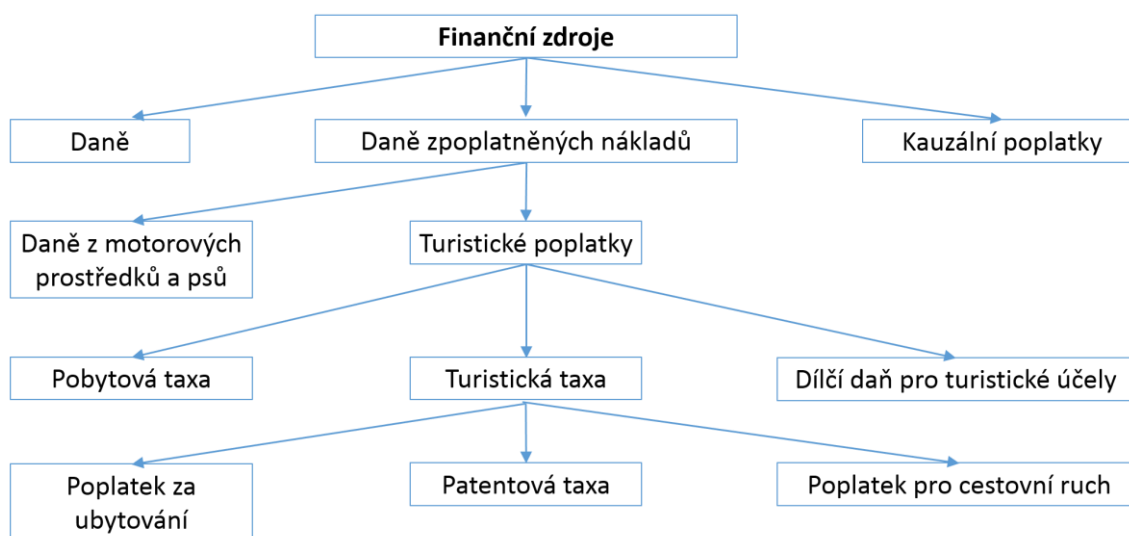
Subjekty mohou mít za úkol zjišťovat informace o turistech prostřednictvím monitoringu (viz kapitoly 6.1 a 6.2), organizovat kulturní a sportovní akce (v rámci těchto akcí zajišťovat jednotlivé služby), komunikovat se subjekty z poptávkové sítě, rozšiřovat počet spolupracujících subjektů, informovat subjekty v destinaci o přínosech zavedení modelu St. Galler, zjišťovat nové trendy v konkurenčních destinacích, propagovat destinaci, Návrh, jakým způsobem by mohl vypadat formulář s rozdělením činností mezi jednotlivé subjekty a jaké informace by měl obsahovat, je zobrazen na straně 37 v Tab. 3.

6.5 Koordinace a využívání zdrojů

Hlavní koordinační činnost by měla mít při zavádění modelu St. Galler na starost organizace destinačního managementu. Postupnou implementací modelu do řízení destinace mohou být jednotlivé činnosti delegovány na ostatní subjekty působící v destinačním managementu (viz minulá kapitola 6.4). Důležitou podmínkou při implementaci je následné neustálé prohlubování spolupráce mezi subjekty bez ohledu na administrativní ohraničení destinace, ale s důrazem na variabilitu území destinace z pohledu turistů.

Upevněním vztahů mezi subjekty působícími v cestovním ruchu v destinaci, bližším poznáním potřeb návštěvnických proudů jednotlivých strategických obchodních polí při identifikaci jejich významu pro destinaci a odhadu jejich budoucího vývoje mohou být v destinaci efektivněji využívány finanční zdroje pro konkrétnější projekty odpovídající aktuální poptávce.

Podle Marantelliho (1991)²³ mohou být finanční zdroje získávány různými způsoby. Dříve byly za finanční zdroje považovány daně a kauzální poplatky (například příspěvky organizaci). V moderním pojetí lze považovat za finanční zdroje také daně ze zpoplatněných nákladů. Celkový model je zobrazen na následujícím Obr. 22.



Obr. 22 Model příjmů destinace
Zdroj: Marantelli, 1991²³

Finance získané z pobytových tax bývávají využívány k poskytování informací turistům a ke vzniku a udržování turistické infrastruktury, turistická taxa je určena k financování výdajů na turismus a dílčí daň pro turistické účely slouží k financování dalších aktivit souvisejících s cestovním ruchem, avšak ne v každém státě je zavedena. Poplatky za ubytování platí jednotliví poskytovatelé ubytovacích

²³ in Beritelli, Bieger, 2013

služeb a slouží především k financování marketingových aktivit turistických organizací, patentová taxa se může vztahovat například na poskytovatele stravovacích služeb na daném území a poplatek pro cestovní ruch může být zaveden pro skupiny, které nepřímo z cestovního ruchu profitují. (Marantelli, 1991)²⁴

6.6 Aktualizace a proces moderování

Celková aktualizace modelu by neměla být prováděna prostřednictvím pravidelných schůzek se zástupci cestovního ruchu, ale dle změn v jednotlivých strategických obchodních polích (změny ve vnímání a prioritách návštěvnických proudů, vznik nových strategických obchodních polí, problémy a krizové situace, ...). Role organizací destinačního managementu spočívá v počáteční organizaci při zavádění modelu do destinace, následně by však jednotlivé činnosti měly být převáděny na subjekty působící v cestovním ruchu a destinace by měla plnit pouze funkci koordinátora. Jak již bylo řečeno, role destinačního managementu může být v různých strategických obchodních polích odlišná.

Model St. Galler spočívá v neustálé aktualizaci informací o jednotlivých strategických obchodních polích a proudech návštěvníků na základě spolupráce se subjekty působícími na území destinace, které však je charakterizováno poptávkou turistů.

²⁴ in Beritelli, Bieger, 2013

7 Diskuze

V diplomové práci byla analyzována destinace Východní Morava místo původně zamýšlené analýzy Jižní Moravy. Důvodem bylo množství informací o destinačních produktech, které má turistický region Východní Morava podrobně analyzované a slouží jako podklad pro identifikaci strategických obchodních polí a jejich návštěvnických proudů. Dalším důvodem byla úzká spolupráce Mendelovy univerzity s ředitelkou Centrály cestovního ruchu Východní Moravy, o.p.s., PhDr. Danou Daňovou a vysoká úroveň destinačního managementu v turistickém regionu Východní Morava.

Data zveřejňovaná na CzechTourism a Českém statistickém úřadu nejsou pro využití jako podkladu pro model St. Galler dostačující. Některé analýzy jsou tříděny pouze z hlediska krajů, a nebo pouze z hlediska turistických regionů. Část turistických regionů v České republice nemá stejné administrativní hranice jako kraje, kvůli čemuž nemají k dispozici například údaje o počtu nerezidentů, jejich národnosti a počtu přenocování, návštěvnosti lázeňských ubytovacích zařízení, využití lůžek a pokojů a počtu konferencí v hromadných ubytovacích zařízeních. Dále je na Českém statistickém úřadě mnoho analýz pouze pro destinaci Česká republika. Veškerá data navíc nejsou nijak podrobněji členěna podle území, tím pádem nižší administrativní správní celky destinací (například turistické oblasti a mikroregiony) nemohou tato data nijak využít. Tajemnice Regionu Slovácko, sdružení pro rozvoj cestovního ruchu, upozorňovala na problém podrobnějšího třídění dat Českým statistickým úřadem, avšak i po osobním telefonátu se zaměstnanci Českého statistického úřadu podrobnějším data nezjistila. Český statistický úřad by tedy měl umožnit podrobnější třídění jak z hlediska krajů, tak turistických regionů, oblastí a mikroregionů.

Výzkum CzechTourismu „Návštěvnost ČR s využitím zbytkových dat mobilních operátorů“ by jednotlivým destinacím mohl poskytnout velmi důležité informace o charakteristice jejich návštěvníků. Bohužel destinace Východní Morava neobdržela od CzechTourismu žádné výstupy z výzkumu, přestože v něm bylo analyzováno několik atraktivit regionu. Data z tohoto výzkumu na internetu nejsou dostupná, zveřejnila je pouze velmi malá část analyzovaných destinací (souhrnné výsledky mi poskytla vedoucí marketingového oddělení na osobní vyžádání). Tyto informace by měly být volně dostupné i pro subjekty působící v cestovním ruchu, aby na jejich základě mohly přizpůsobovat svou nabídku produktů a služeb.

Nevýhodou vlastního monitoringu turistické oblasti Východní Morava je omezený počet evidovaných atraktivit. Jedná se o 38 turisticky oblíbených atraktivit, které však nemohou poskytnout objektivní pohled na celkovou návštěvnost destinace. Region Východní Morava by tedy měl zvýšit počet monitorovaných míst. Výhodami však je, že návštěvnost není zkoumána pouze z časového vývoje, ale je tříděna také podle jednotlivých turistických regionů, díky čemuž je lze vzájemně porovnávat. Navíc se jedná o jediný zdroj dat, na jehož základě mohou turistické oblasti zkoumat účinnost marketingových komunikačních nástrojů a mohou je využít pro plánování. Monitoring návštěvnosti jednotlivých informačních center

v destinaci poskytuje pouze informace o jejich využití, avšak k monitoringu turistů není dostačující, jelikož dle výzkumu CzechTourismu (2015a) navštěvuje informační centra kvůli zjištění informací o destinaci pouze malá část turistů.

Problémem při identifikaci jednotlivých strategických polí a návštěvnických proudů může být ochota jednotlivých subjektů spolupracovat s organizátory cestovního ruchu v destinaci. Velký význam při tom má úroveň vztahů mezi zástupcem destinačního managementu a jednotlivými subjekty, dřívější spolupráce, pocit povinnosti sdělit osobní názory a postřehy organizaci destinačního managementu, v poslední řadě také ochota subjektů podílet se na zvyšování konkurenceschopnosti destinace a jejím celkovém rozvoji. Subjekty by dále měly vědět, že s informacemi od nich získanými bude dále pracováno a že mohou posloužit k rozvoji cestovního ruchu v destinaci. Hlavním motivem spolupracovat může být pro mnoho soukromých subjektů budoucí finanční profit, který může být v podobě zvýšení zisku nebo osobních výhod. Zvýšení zisku však nemusí být objektivní odměnou za poskytnutou spolupráci, jelikož z rozvoje destinačního managementu mohou profitovat i subjekty, které se na řízení destinace nepodílí. Z tohoto důvodu bych doporučovala zaměřit se na benefity pro spolupracující subjekty ve formě zvýhodněné propagace destinační agenturou, výhodami při realizaci projektů a případně jinými přednostními právy.

Dalším problematickým bodem může být odhad ekonomického významu jednotlivých návštěvnických proudů a jejich velikost. Pro stanovení ekonomického významu bych doporučila zvolit hodnotící škálu od 1 do 10, kdy by subjekty přiřazovaly jednotlivým návštěvnickým proudům význam dle odhadnuté velikosti tržeb z nich plynoucí. Velikost by musela být určována prostřednictvím monitorovacího systému, který by bylo vhodné v destinaci zavést a který by jednotlivé subjekty využívaly k analýze vlastních návštěvníků, a zároveň by výstupy z něj sloužily i destinačnímu managementu jako podklad pro charakteristiku návštěvníků.

Při identifikaci sítě nabídky a poptávky mohou nastat nepřesnosti kvůli nedostatku informací o chování jednotlivých subjektů, nemusí být známy jejich vztahy a tento model sítě se může jevit jako nepřesný. Zavedením a využíváním však dojde k jeho upřesňování, subjekty jej mohou sami rozvíjet a upravovat a vypovídací schopnost modelu sítě se během jeho využívání stane reálnou stejně jako by to bylo i u identifikace a charakteristiky strategických obchodních polí a návštěvnických proudů.

Vzájemná spolupráce ve snaze předvídat a ovlivnit chování turistů nemusí vždy fungovat, jelikož subjekty si budou stále konkurovat a spolupráce jim nemusí přinášet dostatečný užitek. Nelze tedy zaručit spolupráci všech subjektů při tvorbě a úpravě modelu, avšak měl by být kladen důraz na postupné rozšiřování počtu spolupracujících subjektů. Jednotlivé subjekty působící v destinaci by měly pochopit, že při vzájemné spolupráci získají detailnější informace o potenciálních návštěvnících, mohou na ně přesněji cílit v oblasti marketingu a propagace a tím zvyšovat nejen své vlastní zisky, ale i konkurenceschopnost destinace. Celkové řízení subjektů bude pro organizace destinačního managementu časově, finančně i koordinačně náročné a zavádění modelu se může setkat s nedůvěrou subjektů

působících v cestovním ruchu v destinaci. Podpořit ochotu spolupracovat může skutečnost, že došlo k ukončení podpory z regionálních programů Evropské unie a tím pádem destinace ztratily jeden z hlavních finančních zdrojů cestovního ruchu. Subjekty tedy mohou chtít v rámci efektivního řízení destinace spolupracovat ve snaze snížit vlastní náklady.

8 Závěr

Na základě analýzy dat dostupných na webových stránkách Českého statistického úřadu bylo zjištěno, že obsah informací je pro implementaci modelu St. Galler nedostačující, a to z následujících důvodů. Prvním problémem je, že informace na Českém statistickém úřadu jsou zveřejňovány buď pro Českou republiku jako celek, pro kraje, nebo turistické oblasti. Kvůli této skutečnosti nemohou určité oblasti destinačního managementu využívat tyto zdroje pro vlastní účely. Nižší územní celky, například turistické oblasti a mikroregiony, nemohou informace z Českého statistického úřadu využívat pro plánování a řízení destinace, jelikož neexistuje třídění dat podle těchto územních celků. I odhad ekonomického významu jednotlivých strategických obchodních polí je tím pádem velmi obtížný, jelikož pro ně nejsou dostupná veřejná ekonomická data.

Data z CzechTourismu jsou zaměřena na charakteristiku domácích turistů z hlediska vzdálenosti místa bydliště od místa dotazování, délky pobytu, druhu využitého dopravního prostředku, dále bylo zjišťováno s kým turisté cestují, co je impulzem návštěvy (zjišťováno pouze od roku 2012), odkud turisté zjišťují informace, co je hlavním důvodem návštěvy a jaké jsou pro turisty nejlákavější aktivity v destinaci, využívání ubytovacích a stravovacích služeb, kolikrát už dotazovaný destinaci navštívil a zda se vrátí do destinace v budoucnu zpět. Tyto informace jsou členěny pro jednotlivé turistické regiony a mohou sloužit jako podklad pro implementaci modelu St. Galler, avšak pro implementaci do turistických oblastí by bylo vhodné tyto informace roztrždit i na nižší územní celky. Na jejich základě lze identifikovat základní strategická obchodní pole, která lze dále při spolupráci s jednotlivými subjekty působícími v cestovním ruchu v destinaci dále rozvíjet a charakterizovat dle požadavků modelu. Velký význam pro model St. Galler má výzkum CzechTourismu zaměřený na identifikaci místa původu turistů navštěvující jednotlivé turistické lokality, který byl prováděn ve spolupráci s mobilním operátorem, jelikož poskytuje velmi důležité informace o charakteristice turistů.

Vlastní monitoring provádí pouze turistický region Východní Morava na vybraných místech, která jsou rozdělena i v rámci jednotlivých turistických regionů. Díky tomu může být zkoumán jak vývoj a výkyvy návštěvnosti v rámci časového horizontu, tak lze porovnávat i návštěvnost jednotlivých turistických oblastí. Další výzkumy návštěvnosti jsou prováděny na jednotlivých informačních centrech, avšak tyto informace mají vypovídací hodnotu pouze z hlediska činnosti informačního centra, ne z pohledu regionu nebo atraktivity.

Na základě těchto informací a informací z internetových stránek turistického regionu Východní Morava byla identifikována jednotlivá strategická obchodní pole. Ta byla následně jednotlivými zástupci turistického regionu Východní Morava, turistické oblasti Slovácko, mikroregionu Buchlovice a Velehradu hodnocena podle významu pro jednotlivé destinace, jejich potenciálu rozvoje v následujících dvou až pěti letech a odhadované velikosti. V rámci identifikací strategických obchodních polí bylo analyzováno strategické obchodní pole „poutní stezky“, které je geograficky neohrazené. Je totiž součástí projektu Evropské kulturní stezky sv. Cyrila

a Metoděje, na němž spolupracuje devět evropských zemí. Právě variabilní geometrie je jeden z principů modelu St. Galler a z tohoto důvodu bylo pro podrobnější analýzu vybráno toto strategické obchodní pole. Jelikož projekt Evropské kulturní stezky sv. Cyrila a Metoděje je dle velikosti velmi rozsáhlý a prochází různými státy Evropy, byla pro přesnější charakteristiku vybrána pouze česká část pole „poutní stezky“. U tohoto strategického obchodního pole byly charakterizovány jednotlivé návštěvnické proudy z hlediska celoevropského (od zástupkyně turistického regionu Východní Moravy) a z pohledu regionálního (zástupkyně turistické oblasti Slovácko a Velehradu), které byly pro přesnější charakteristiku návštěvnosti Velehradu následně zaneseny do grafu podle času příjezdu do destinace. Dále byla provedena analýza spolupráce mezi jednotlivými subjekty jak v různých úrovních regionálního managementu, tak ve strategickém obchodním poli poutní stezky, u kterého byla dále identifikována síť nabídky a poptávky a sestavena tabulka rozdělení činností jednotlivým subjektům působícím na Velehradě. Následně byly popsány činnosti vykonávané organizacemi destinačního managementu a další postřehy jejich zástupců.

V poslední části byly stanoveny předpoklady, které musí být naplněny, aby bylo možné model destinačního managementu St. Galler implementovat do jakékoli destinace. Tato doporučení byla rozdělena v závislosti na jednotlivých fázích cyklu modelu St. Galler. .

9 Literatura

- ANSOFF, Harry I., 1966. *Management-Strategie*. München: Verlag Moderne Industrie.
- BARTL, Hubert a Franz SCHMIDT, 1998. *Destination Management*. Wien: Institut für regionale Innovationen.
- BASL, Josef., 2002. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0214-2.
- BÉBR, Richard a Petr DOUCEK, 2005. *Informační systémy pro podporu manažerské práce*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-864-1979-7.
- BECKMAN, Tom, 1997. *A methodology of knowledge management*. International Association of Science and Technology for Development AI and Soft Computing Conference: Banf.
- BERITELLI, Pietro a Thomas BIEGER, 2013. *Management von Destinationen*. 8. přeprac. vyd. München: Oldenbourg. ISBN 978-3-486-71360-2.
- BERITELLI, Pietro, 2013. *Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement: Geschäftsfeldinnovation in Netzwerken*. St. Gallen: Verlag Institut für Systemisches Management und Public Governance. ISBN 978-3-9523471-7-1.
- BERITELLI, Pietro, BIEGER, Thomas a Christian LAESSER, 2009. Size matters! Increasing DMO effectiveness and extending tourism destination boundaries. *Tourism*, 57(3): 309-327.
- BERITELLI, Pietro, BIEGER, Thomas a Christian LAESSER, 2013. The new frontiers of destination management – Applying variable geometry as a function-based approach. *Journal of Travel Research*. 53(4): 403-417. ISSN 0047-2875.
- BIEGER, Thomas a Christian LAESSER, 2011. Power dimensions and influence reputation in tourist destinations: Empirical evidence from a network of actors and stakeholders. *Tourism Management*, 32(6): 1299-1309. ISSN 02615177.
- BIEGER, Thomas a Christian LAESSER, 1998. *Neue Strukturen im Tourismus: der Weg der Schweiz*. Bern: Haupt. ISBN 32-580-5839-3.
- BIEGER, Thomas, 1995. *Destinationsstrategien - vom politischen Konsenspapier über die Geschäftsfeldstrategie zur Unternehmensstrategie mit Ausrichtung auf Kernkompetenzen*. Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft. St. Gallen: Institut für Tourismus und Verkehrswirtschaft,
- BIEGER, Thomas, LAESSER, Christian a Robert WEINERT, 2006. *Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabeteilung im Bündner Tourismus – teil 1: Ausgangsanalyse*. St. Gallen: Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden.
- BUREŠ, Vladimír, 2007. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1978-8.
- Ccrvm, 2014. Návštěvnost vybraných turistických cílů v r. 2013. *Ccrvm.cz* [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.ccrvm.cz/leto-ceskozemepribehu-czvychodni-morava/>

- Ccrvm, 2015a. Projekty Centrály cestovního ruchu Východní Moravy. *Ccrvm.cz* [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.ccrvm.cz/projekty/>
- Ccrvm, 2015b. Zprávy z centrály cestovního ruchu Východní Moravy. *Ccrvm.cz* [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.ccrvm.cz/kategorie/zpravy-z-centraly-cestovniho-ruchu-vychodni-moravy-ccrvm/>
- CzechTourism, 2014. Návštěvnost turistických cílů. *CzechTourism.cz* [online]. [cit. 2015-04-8]. Dostupné z: <http://vyzkumy.czechtourism.cz/>
- CzechTourism, 2015a. Monitoring zaměřený na domácí cestovní ruch. *CzechTourism.cz* [online]. [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <http://monitoring.czechtourism.cz/CzechTourism/zpravy.html>
- CzechTourism, 2015b. Mapa turistických regionů a oblastí. *CzechTourism.cz* [online]. [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/instituturismu/podpora-subjektu-v-cestovnim-ruchu/spoluprace-s-regiony/mapa-turistickych-regionu-a-oblasti,-kontakty/>
- Czso, 2015a. Cestovní ruch - časové řady. *Czso.cz* [online]. [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cru_cr
- Czso, 2015b. Tabulky satelitního účtu cestovního ruchu. *Czso.cz* [online]. [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/tabulky_satelitniho_uctu_cestovniho_ruchu
- Czso, 2015c. Veřejná databáze. *Czso.cz* [online]. [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?&vo=tabulka&expand=1&kapitola_id=39&
- ČÍHALOVÁ, Petra, 2015. Vedoucí infocentra Velehrad. [Interview]. [2015-07-04], U Lípy 302, Velehrad.
- DAŇOVÁ, Dana, 2015. Ředitelka Centrály cestovního ruchu Východní Moravy, o.p.s.. [Interview]. [2015-23-03], J. A. Bati 5520, Zlín.
- De PELSMACKER, Patrick, Geuens, Maggie a Joeri Van den Bergh, 2003. *Marketingová komunikaci*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 80-247-0254-1.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2149-1.
- Evropská kulturní stezka sv. Cyrila a Metoděje, 2015a. Poutní trasy. *Cyril-methodius.eu* [online]. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.cyril-methodius.eu/cs/24746-poutni-trasy>
- Evropská kulturní stezka sv. Cyrila a Metoděje, 2015b. Informace o sdružení. *Cyril-methodius.eu* [online]. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.cyril-methodius.eu/cs/24841-informace-o-sdruzeni>
- FREYER, Walter, 1993. *Tourismus-Einführung in die Fremdeverkehrsökonomie*. München/Wien: Oldenbourg Verlag. ISBN 978-348-6578-744.
- FUCHS, Matthias, 2004. *Zur Umsetzungsproblematik von Benchmarking modellen in Destinationen: Ein theoretischer Ansatz*. ahrbuch 2003/2004 Schweizerische

- Tourismuswirtschaft. St. Gallen: Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, Universität St. Gallen.
- GALVASOVÁ, Iva a kol., 2008. *Průmysl cestovního ruchu*. Praha: MMR ČR. ISBN 978-80-87147-06-1.
- GARCÍA, Juan A., GÓMEZ, Mar a Arturo MOLINA, 2012. A destination-branding model: An empirical analysis based on stakeholders. *Tourism Management*, 33(3): 646-661. ISSN 02615177.
- GETZ, Donald, ANDERSON, Don a Lorn SHEEHN, 1998. Roles, Issues, and strategies for convention and visitors' bureaus in destination planning and product development: a survey of Canadian bureaus. *Tourism Management*, 19(4): 331-340. ISSN 02615177.
- HUDSON, Simon a Dimitrios KARAPISTOLIS, 2013. Knowledge exchange: A destination perspective. *Journal of Destination Marketing*, 2(3): 129-131. ISSN 2212571x.
- INSKEEP, Edward, 1991. *Tourism planning: an integrated and sustainable development approach*. 6. vyd. New York: Van Nostrand Reinhold. ISBN 978-044-2001-223.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. přeprac. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4209-0.
- Jihomoravský kraj, 2015. Chystá se společný průvodce duchovním dědictvím čtyř moravských krajů. *Kr-jihomoravsky.cz* [online]. [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=183218&TypeID=2>
- KASPAR, Claude, 1991. *Tourismuslehre im Gründniss*. 5. přeprac. vyd. Bern: P. Haupt. ISBN 978-325-8052-540.
- KIMMEL, Allan J. 2010. *Connecting with consumers: marketing for new marketplace realities*. Vyd. 1. New York: Oxford University Press. ISBN 978-019-9556-519.
- KIRÁLOVÁ, Alžběta, 2003. *Marketing: destinace cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-861-1956-4.
- KOTÍKOVÁ, Halina, 2013. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4603-6.
- KOTLER, Philip, 1991. *Marketing Management*. 5. přeprac. vyd. New York: Pearson/Prentice Hall. ISBN 978-027-3718-567
- KOTLER, Philip, 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. Vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1010-4.
- KOTLER, Philip. 2007. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
- Kroměřížsko, 2015. Vítejte na Kroměřížsku. *Kromerizsko.cz* [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.kromerizsko.cz/>

- LAESSER, Christian a Silvio JÄGER, 2001. *Tourism in the new economy*. St. Gallen: Aiest, 51st Congress, Vol. 43.
- LAESSER, Christina. a Geoffrey CROUCH, 2013. *Der Travel and Tourism Competitiveness Report – eine kritische Auseinandersetzung*. Jahrbuch der Schweizer Hotellerie. Bern: Stämpfli Verlag. ISBN 2270000251896.
- MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MARANTELI, Adriano. 1991. *Grundprobleme des schweizerischen Tourismusbereichs: using demographics, psychographics, and other niche marketing techniques to predict and model customer behavior*. Bern: Stämpfli. ISBN 978-372-7220-036.
- MASON, Peter, 2003. *Tourism Impacts, Planning and Management*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann. ISBN: 0 7506 5970X.
- MEFFERT, Heribert, 1996. *Marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-716-9329-4.
- MEJCHAROVÁ, Šárka, 2013. *Vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu a znalostní management*. Aktuální problémy cestovního ruchu: Cestovní ruch - destinace - regionální rozvoj. Jihlava 27. - 28. 2. 2013 [online]. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava. ISBN 978-80-87035-70-2. Dostupné z: <https://www.vspj.cz/soubory/download/id/2051>
- PAGE, Stephen a Joanne CONNELL, 2009. *Tourism: A modern synthesis*. 3. vyd. Hampshire: Cengage Learning EMEA. ISBN 978-1-40800-916-1.
- PALATKOVÁ, Monika a kol., 2012. *Management cestovních kanceláří a agentur*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3751-5.
- PALATKOVÁ, Monika, 2006a. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1014-5.
- PALATKOVÁ, Monika, 2006b. *Destinační management a vytváření produktů v cestovním ruchu: Prolínání destinací a destinační partnerství*. Hospodářská komora hlavního města Prahy. [online]. [cit. 2015-02-09]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/3869c784-9a21-41d7-aa4e-3ae736eccbe4/GetFile7_3.pdf
- PALATKOVÁ, Monika, 2011. *Marketingový management destinací*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3749-2.
- PÁSKOVÁ, Martina a Josef Zelenka, 2002. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. 2. přeprac. vyd. Praha: Linde Praha. ISBN 978-80-7201-880-2.
- POLIŠENSKÁ, Renáta, 2015. Tajemnice Regionu Slovácko, sdružení pro rozvoj cestovního ruchu. [Interview]. [2015-20-04], Masarykovo nám. 21, Uherské Hradiště.
- PORTER, Michael E., 1983. *Cases in competitive Strategy*. New York: The Free Press. ISBN: 978-0029-254103.

- PRESENZA, Angelo, Sheehan, LORN a Brent J.R. RITCHIE, 2005. Towards a model of roles and activities of destination management organisations. *Journal of Hospitality, Tourism, and Leisure Science*, 3(1): 1-16.
- PYO, Sungsoo a Dimitrios KARAPISTOLIS, 2005. Knowledge map for tourist destinations - needs and implications. *Tourism Management*, 26(4): 583-594. ISSN 02615177.
- Rejstřík firem, 2015. Centrála cestovního ruchu Východní Moravy. *Rejstřík-firem.kurzy.cz* [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/27744485/centrala-cestovniho-ruchu-vychodni-moravy-ops/>
- RYBÁŘ, Jan, 2015. Pracovník Turistického a informačního centra Buchlovice. [Interview]. [2015-07-04], Nám. Svobody 24, Buchlovice.
- RYGLOVÁ, Kateřina, Michal, BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ, 2011. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.
- Slovácko, 2015. Slovácko, úplný průvodce regionem. *Slovácko.cz* [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.slovacko.cz/>
- SRB, Jan, 2003. Řízení turistické destinace a trvale udržitelný rozvoj cestovního ruchu. *Cot.cz* [online]. [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://www.cot.cz/data/cesky/03_03/03_03_priloha.pdf
- STALIDIS, George a Dimitrios KARAPISTOLIS, 2014. Tourist Destination Marketing Supported by Electronic Capitalization of Knowledge. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 148: 110-118. ISSN 18770428.
- SWARBROOKE, John, 1999. *Sustainable Tourism Management*. Oxon: CAB International. ISBN: 0 85199 314 1.
- TOBIN, Daniel R., 1996. *Transformational learning: renewing your company thought knowledge and skills*. New York: John Wiley. ISBN 04-711-3289-6.
- VOGLOVÁ, Markéta, 2015. Vedoucí oddělení marketingového výzkumu Czech-Tourism. [komunikace e-mailem]. [2015-10-04].
- Východní Morava, 2015. Turistický průvodce. *Vychodni-morava.cz* [online]. [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: <http://tipy.vychodni-morava.cz/pdf/turisticky-pruvodce.pdf>
- VYSTOUPIL, Jiří, HOLEŠÍNSKÁ, Andrea a Martin ŠAUER, 2007. *Destinační management a vytváření produktu v cestovním ruchu: Vymezování destinace a formulace jejích charakteristik a organizace cestovního ruchu v destinaci*. Praha: Thema Consulting, s.r.o.. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/656473c9-3527-4007-aafd-b09f029ea418/GetFile2_3.pdf
- WEINSTEIN, Art, 1994. *Market Segmentation: Using Demographics, Psychographics, and other Niche Marketing Techniques to Predict and Model Customer Behavior*. Chicago: Probus Pub. Co. ISBN 15-573-8492-4

Seznam obrázků

Obr. 1	Funkce destinačního managementu	10
Obr. 2	Vývoj destinačního managementu v alpských zemích	13
Obr. 3	Problémy ve spolupráci v destinačním managementu v České republice	14
Obr. 4	Model řízení destinačního managementu v České republice	18
Obr. 5	Model značky a image destinace	21
Obr. 6	Proces marketingového řízení destinace	22
Obr. 7	Křivka životního cyklu destinace	28
Obr. 8	Model destinace při zapojení více sítí v obchodním systému v různých časových obdobích	30
Obr. 9	Určení destinace dle tradičního pojetí a prostřednictvím variabilní geometrie	31
Obr. 10	Síť nabídky a poptávky a funkce portálů	32
Obr. 11	Marketingový trychtýř	33
Obr. 12	Cyklus modelu St. Galler	34
Obr. 13	Destinorama	39
Obr. 14	Principy modelu St. Galler	41
Obr. 15	Impulzy návštěvy turistů (letní a zimní sezóna 2012 až 2014)	43
Obr. 16	Nejlákavější aktivity z pohledu turistů (letní a zimní sezóna 2010 až 2014)	44
Obr. 17	Zdroje informací o destinaci, které využívají turisti (letní a zimní sezóna 2010 až 2014)	45
Obr. 18	Trasy Evropské kulturní stezky sv. Cyrila a Metoděje	52

Obr. 19	Sítě Evropské kulturní stezky sv. Cyrila a Metoděje v destinaci Evropa	55
Obr. 20	Sítě Evropské kulturní stezky sv. Cyrila a Metoděje v destinaci Slovácko	57
Obr. 21	Návrh dotazníku analyzující pohyb turistů v destinaci Východní Morava a další potřebné informace pro model St. Galler	63
Obr. 22	Model příjmů destinace	66
Obr. 23	Turistické regiony v České republice	83
Obr. 24	Turistické oblasti v České republice	83
Obr. 25	Proudy návštěvníků strategického obchodního pole „poutní stezky“ na Velehradě rozlišené dle času a odhadované velikosti	94
Obr. 26	Proudy návštěvníků strategického obchodního pole „poutní stezky“ v turistické oblasti Slovácko rozlišené dle času a odhadované velikosti	95

Seznam tabulek

Tab. 1	Typy návštěvnických proudů	35
Tab. 2	Typy hlav systému v síti nabídky	37
Tab. 3	Rozdělení činností jednotlivým subjektům	37
Tab. 4	Rozdíly v plánování destinačního managementu u klasických modelů řízení destinace a modelu St. Galler	40
Tab. 5	Nejnavštěvovanější objekty ve Zlínském kraji za rok 2012	46
Tab. 6	Kapacita hromadných ubytovacích zařízení v krajích ČR (NUTS III) a v turistických regionech (dle členění CzechTourism 2010)	84
Tab. 7	Počet hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie ubytovacího zařízení v turistických regionech (dle členění CzechTourism 2010)	84
Tab. 8	Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních v krajích ČR (NUTS III) a v turistických regionech (dle členění CzechTourism 2010)	84
Tab. 9	Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních a počet přenocování v krajích ČR podle zdrojových zemí	85
Tab. 10	Návštěvnost v lázeňských ubytovacích zařízeních v krajích ČR (NUTS III)	87
Tab. 11	Čisté využití lůžek (ČVL) a využití pokojů (VP) v hotelech a podobných ubytovacích zařízeních v krajích ČR (NUTS III) v %	87
Tab. 12	Konference v hromadných ubytovacích zařízeních v krajích ČR	87
Tab. 13	Vlastní monitoring návštěvnosti atraktivit turistického regionu Východní Morava	89
Tab. 14	Identifikace strategických obchodních polí	91

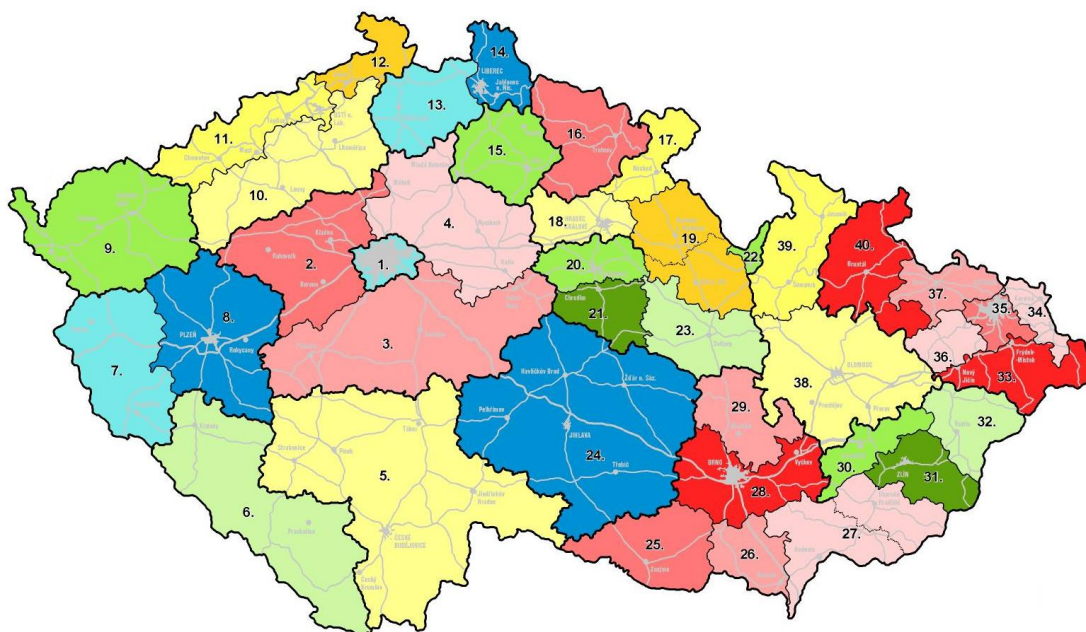
Tab. 15	Proudy návštěvníků strategického obchodního pole „poutní stezky“ v turistické oblasti Slovácko	92
Tab. 16	Proudy návštěvníků strategického obchodního pole „poutní stezky“ na Velehradě	93
Tab. 17	Rozdělení činností mezi jednotlivé subjekty v turistické oblasti Slovácko	96

Přílohy

A Členění destinací v České republice



Obr. 23 Turistické regiony v České republice
Zdroj: CzechTourism, 2015b



Obr. 24 Turistické oblasti v České republice
Zdroj: CzechTourism, 2015b

B Výzkumy Českého statistického úřadu

Tab. 6 Kapacita hromadných ubytovacích zařízení v krajích ČR (NUTS III) a v turistických regionech (dle členění CzechTourism 2010)

Rok	Počet zařízení	Počet pokojů	Počet lůžek	Počet míst pro stany a karavany
2012	469	10 430	26 929	1 364
2013	463	10 117	26 037	1 357
2014	445	10 058	25 767	1 431

Zdroj: cszo.cz, 2015a

Tab. 7 Počet hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie ubytovacího zařízení v turistických regionech (dle členění CzechTourism 2010)

Rok	Celkem	Hotely *****	Hotely ****	Hotely ***	Hotely **	Hotely *
2012	469	1	24	67	20	12
2013	463	1	25	65	20	11
2014	445	1	25	66	20	10

Rok	Hotely garni	Penziony	Kempy	Chatové osady	Turistické ubytovny	Ostatní jinde neuvedená
2012	5	159	19	14	44	104
2013	5	162	17	14	41	102
2014	5	161	20	12	36	89

Zdroj: cszo.cz, 2015a

Tab. 8 Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních v krajích ČR (NUTS III) a v turistických regionech (dle členění CzechTourism 2010)

Rok / Měsíc	Počet hostů			Počet přenocování			
	celkem	nerezidenti	rezidenti	celkem	nerezidenti	rezidenti	
2012	571 719	96 688	475 031	1 740 672	257 636	1 483 036	
2013	603 301	108 707	494 594	1 775 881	279 347	1 496 534	
2014	603 414	98 520	504 894	1 851 323	257 354	1 593 969	
2012	1	32 491	5 601	26 890	87 563	16 904	70 659
	2	37 293	5 780	31 513	111 608	16 980	94 628
	3	39 102	6 243	32 859	105 377	14 963	90 414
	4	43 475	8 044	35 431	125 442	19 797	105 645
	5	52 497	8 335	44 162	159 347	21 173	138 174
	6	56 164	8 774	47 390	165 213	20 215	144 998
	7	69 830	10 466	59 364	261 891	30 818	231 073
	8	70 318	11 688	58 630	252 216	33 009	219 207
	9	55 371	9 676	45 695	167 499	25 141	142 358

	10	45 478	8 410	37 068	131 266	22 568	108 698
	11	39 715	7 858	31 857	100 623	21 239	79 384
	12	29 985	5 813	24 172	72 627	14 829	57 798
2013	1	29 238	5 172	24 066	77 661	15 028	62 633
	2	38 168	6 012	32 156	110 271	16 908	93 363
	3	41 719	7 054	34 665	111 971	18 567	93 404
	4	41 683	8 183	33 500	117 771	20 745	97 026
	5	58 661	10 346	48 315	164 604	26 347	138 257
	6	60 073	10 169	49 904	175 837	22 829	153 008
	7	74 804	12 303	62 501	265 841	33 896	231 945
	8	77 969	14 011	63 958	262 269	34 965	227 304
	9	58 777	11 179	47 598	171 145	27 987	143 158
	10	47 749	9 554	38 195	135 931	24 274	111 657
	11	41 470	7 963	33 507	105 842	21 616	84 226
	12	32 990	6 761	26 229	76 738	16 185	60 553
2014	1	31 011	5 250	25 761	77 982	14 459	63 523
	2	39 498	6 091	33 407	114 111	15 552	98 559
	3	43 839	7 565	36 274	124 491	17 941	106 550
	4	43 311	7 434	35 877	128 118	18 804	109 314
	5	55 008	8 302	46 706	162 540	21 130	141 410
	6	57 769	9 773	47 996	172 667	23 637	149 030
	7	71 710	10 820	60 890	263 701	29 678	234 023
	8	75 447	12 531	62 916	262 731	34 952	227 779
	9	58 183	9 473	48 710	177 532	24 714	152 818
	10	51 163	8 350	42 813	152 515	22 397	130 118
	11	43 132	7 421	35 711	129 827	20 563	109 264
	12	33 343	5 510	27 833	85 108	13 527	71 581

Zdroj: cszo.cz, 2015a

Tab. 9 Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních a počet přenocování v krajích ČR podle zdrojových zemí

Zdrojová země	Počet hostů				Průměrný počet přenocování			
	2012	2013	2014	Celkem turistů	2012	2013	2014	Celkem průměrný počet přenocování
Celkem	571 719	603 301	603 414	1 778 434	3,04	2,94	3,07	3,02
Rezidenti	475 031	494 594	504 894	1 474 519	3,12	3,03	3,16	3,1
Nerezidenti	96 688	108 707	98 520	303 915	2,66	2,57	2,61	2,61
Slovensko	24 123	26 748	32 801	83 672	2,2	2,31	2,48	2,35
Německo	16 149	17 018	14 197	47 364	2,84	2,73	2,67	2,75
Polsko	8 547	12 450	10 339	31 336	2,21	1,87	1,66	1,89
Rakousko	5 318	5 681	5 171	16 170	4,19	3,69	4,03	3,97
Rusko	5 086	6 241	3 997	15 324	4,48	4,2	3,95	4,23

Itálie	4 163	4 353	3 342	11 858	2,52	2,37	2,44	2,44
Spojené království	3 156	3 216	2 700	9 072	2,53	2,47	2,39	2,47
Francie	2 835	2 910	2 584	8 329	2,32	2,56	2,79	2,55
Spojené státy americké	2 639	2 757	2 253	7 649	2,96	2,73	2,68	2,79
Nizozemsko	2 251	1 929	1 733	5 913	2,45	2,31	2,33	2,37
Maďarsko	1 710	1 582	1 593	4 885	1,75	1,78	1,81	1,78
Ostatní asijské země	1 543	1 628	908	4 079	2,38	2,27	2,71	2,41
Ukrajina	1 289	1 413	1 334	4 036	2,66	2,7	2,82	2,73
Litva	783	2 005	913	3 701	1,4	1,37	1,5	1,41
Ostatní evropské země	1 137	1 228	1 216	3 581	2,17	2,21	1,92	2,1
Španělsko	1 284	1 369	828	3 481	2,56	2,68	2,41	2,57
Rumunsko	989	1 038	1 164	3 191	2,16	2,61	4,18	3,04
Švýcarsko	910	1 066	931	2 907	2,54	2,34	2,56	2,47
Švédsko	1 030	1 036	725	2 791	2,63	2,42	2,04	2,4
Belgie	1 012	911	778	2 701	2,46	2,28	2,03	2,28
Čína	912	1 034	595	2 541	2,19	2,04	2,29	2,15
Izrael	704	932	671	2 307	8,8	7,78	9,04	8,45
Slovinsko	668	659	741	2 068	1,73	1,92	1,88	1,84
Japonsko	707	694	508	1 909	1,91	2,13	2,85	2,24
Dánsko	643	617	405	1 665	2,54	2,55	2,35	2,5
Finsko	585	578	414	1 577	2,55	2,36	1,77	2,28
Kanada	575	629	366	1 570	2,8	2,76	2,82	2,79
Jižní Korea	569	667	294	1 530	1,5	1,75	2,39	1,78
Norsko	580	562	346	1 488	2,56	2,52	2,32	2,49
Chorvatsko	442	506	509	1 457	1,86	2,06	2,4	2,12
Estonsko	272	726	351	1 349	1,88	1,38	1,59	1,54
Austrálie	476	476	337	1 289	2,57	2,44	2,45	2,49
Bulharsko	384	436	394	1 214	2,16	2,46	2,24	2,29
Turecko	349	397	382	1 128	2,34	2,21	2,25	2,27
Irsko	302	386	289	977	2,5	2,53	3,08	2,68
Srbsko a Černá Hora	222	307	376	905	3,19	3,42	3,04	3,21
Ostatní americké země	309	375	209	893	2,43	2,61	2,84	2,6
Řecko	359	302	218	879	2,11	2,3	2,37	2,24
Ostatní africké země	221	332	253	806	3,94	4,4	5,06	4,48
Portugalsko	283	282	201	766	2,7	2,58	2,61	2,63
Indie	187	271	243	701	3,7	3,71	3,09	3,49
Lotyšsko	180	227	265	672	1,93	1,59	1,61	1,69
Brazílie	222	231	141	594	2,53	2,72	2,79	2,67
Mexiko	141	215	161	517	2,87	3,39	3,3	3,22
Jihoafrická republika	126	58	144	328	2,81	2,55	5,58	3,98
Nový Zéland	70	79	49	198	2,33	1,84	1,88	2,02
Island	79	42	50	171	2,29	1,71	1,5	1,92

Lucembursko	63	29	28	120	3,14	2,24	2,39	2,75
Kypr	48	23	36	107	5,02	5,74	2,64	4,37
Malta	22	30	20	72	3,18	2,47	2,85	2,79
Oceánie	21	17	8	46	3,57	2,35	2,13	2,87
Lichtenštejn- sko	13	9	9	31	1,77	1,33	1,67	1,61

Zdroj: cszo.cz, 2015a

Tab. 10 Návštěvnost v lázeňských ubytovacích zařízeních v krajích ČR (NUTS III)

	Počet hostů			Počet přenocování		
	celkem	nerezidenti	rezidenti	celkem	nerezidenti	rezidenti
2012	64 100	5 887	58 213	478 637	42 597	436 040
2013	71 603	6 774	64 829	475 485	44 213	431 272
2014	68 179	6 732	61 447	523 004	46 179	476 825

Zdroj: cszo.cz, 2015a

Tab. 11 Čisté využití lůžek (ČVL) a využití pokojů (VP) v hotelech a podobných ubytovacích zařízeních v krajích ČR (NUTS III) v %

Rok / Měsíc	ČVL	VP	Rok / Měsíc	ČVL	VP	Rok / Měsíc	ČVL	VP			
2012	1	19,6	21,1	2013	1	17	20,8	2014	1	18,2	22,4
	2	23,4	23,8		2	24,7	28,3		2	27,2	33,5
	3	21,7	23,3		3	23,5	27		3	26,1	31,2
	4	27,2	29,3		4	25,3	30,8		4	28	33,8
	5	31,5	33,9		5	32,2	39,6		5	33	40,3
	6	31,7	33,5		6	32,5	37,9		6	33,6	40,5
	7	39,4	39,8		7	40,2	47,2		7	40,6	48,9
	8	39,3	40		8	41,1	48,6		8	43,1	52,8
	9	32,4	34,4		9	33,2	41,3		9	34,9	44,2
	10	29,6	32,2		10	30,3	37,2		10	33,5	42
	11	23	24,8		11	24,5	30,1		11	29,3	37,1
	12	16,5	16,6		12	16,9	21,2		12	18,8	24
celkem	28,2	29,6	celkem	28,7	34,4	celkem	30,8	37,8			

Zdroj: Vlastní zpracování dle cszo.cz, 2015a

Tab. 12 Konference v hromadných ubytovacích zařízeních v krajích ČR

Rok	Počet akcí	Počet účastníků	Rok	Počet akcí	Počet účastníků	Rok	Počet akcí	Počet účastníků			
Čtvrtletí			Čtvrtletí			Čtvrtletí					
2006	126	19 293	2007	129	21 645	2008	118	17 865			
2006	Q1	25	4 134	2007	Q1	25	3 799	2008	Q1	29	4 142
	Q2	34	5 097		Q2	33	7 438		Q2	40	6 279

	Q3	26	3 660		Q3	29	4 215		Q3	18	2 530
	Q4	41	6 402		Q4	42	6 193		Q4	31	4 914
2009		318	43 880	2010		343	37 045	2011		286	27 235
2009	Q1	103	16 733	2010	Q1	78	7 052	2011	Q1	109	12 215
	Q2	84	10 691		Q2	117	14 084		Q2	70	6 256
	Q3	48	5 924		Q3	67	7 583		Q3	48	4 122
	Q4	83	10 532		Q4	77	7 026		Q4	59	4 642
2012		486	48 232	2013		345	31 314	2014		568	60 301
2012	Q1	107	13 459	2013	Q1	66	5 271	2014	Q1	166	20 009
	Q2	152	14 206		Q2	105	9 855		Q2	149	14 063
	Q3	113	10 716		Q3	67	6 094		Q3	99	8 990
	Q4	114	9 851		Q4	107	10 094		Q4	154	17 239

Zdroj: Vlastní zpracování dle cszo.cz, 2015a

C Vlastní monitoring regionu Východní Morava

Tab. 13 Vlastní monitoring návštěvnosti atraktivit turistického regionu Východní Morava

Název	2009	2013	2014	Index 2014/2013 %	Index 2014/2009 %
Bařův kanál	65 000	70 000	75 000	107	115
Rozhledna Brdo	19 800	13 946	18 400	132	93
Svatý Hostýn – svatohostýnské muzeum + rozhledna	44 341	20 552	16 579	81	37
Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně *)	12 756	13 937	35 536	255	279
Zoo a zámek Zlín – Lešná	507 450	473 580	585 118	124	115
Celkem atraktivita	649 347	592 015	730 633	123	113
Hrad Buchlov	53 581	63 845	77 838	122	145
Zámek Buchlovice	95 915	74 194	76 652	103	80
Zámek Kroměříž + zahrady	143 729	107 604	130 549	121	91
Hrad Lukov	13 782	20 819	21 864	105	159
Hrad Brumov	14 007	9 019	13 081	145	93
Zámek Vizovice	19 003	15 374	19 682	128	104
Celkem hrady a zámky	340 017	290 855	339 666	117	100
Slovácké muzeum, včetně výstav	106 206	65 875	81 899	124	77
Archeoskanzen Modrá	33 425	63 256	68 307	108	204
Valašské muzeum v přírodě (pokladna)	260 005	243 220	264 640	109	102
Hvězdárna Valašské Meziříčí	16 044	14 761	19 295	131	120
Muzeum regionu Valašsko (Vsetínský zámek)	38 852	188 034	164 064	87	422
Muzeum Kroměřížska, Velké náměstí	29 149	25 878	34 206	132	117
Obuvnické muzeum Zlín (od 2013 14 15) **)	12 848	47 109	80 946	172	630
Zámek Zlín (muzeum)=Muzeum JVM ***)	20 957	20 728	23 964	116	114
Městské Muzeum Valašské Klobouky	15 299	10 364	9 303	90	61
Celkem muzea	532 785	679 225	746 624	110	140
Turistické informační centrum Buchlovice vč. muzea	9 354	8 220	8 697	106	93
Městské informační centrum Uherský Brod	28 407	13 629	22 016	162	78
Městské informační centrum a centrum pro mládež Uherské Hradiště	97 293	88 798	108 132	122	111
Městské informační centrum Kunovice	20 433	38 924	32 918	85	161
Místní informační centrum Strání (plus knihovna)	2 572	1 153	2 441	212	95
Informační centrum města Rožnov pod Radhoštěm	7 155	25 953	26 769	103	374
IC zvonice Soláň	34 847	54 968	55 013	100	158
IC Valašské Meziříčí (Sýpka)	16 755	20 176	19 419	96	116
IC Vsetín	17 551	23 457	30 166	129	172

IC Velké Karlovice	16 006	20 496	22 205	108	139
Informační centrum Kroměříž	23 475	33 794	52 254	155	223
Informační centrum Holešov, náměstí E. Beneše (i vstupy do synagogy)	60 505	46 434	55 916	120	92
Informační centrum Bystřice pod Hostýnem, Pod Platany 1 (+ vstup do zámku na výstavy a do muzea)	14 231	16 910	19 532	116	137
Městské informační a turistické středisko Zlín	62 474	43 399	42 537	98	68
Městské informační centrum Valašské Klobouky	n/a	7 889	8 196	104	N/a
Informační středisko a městské muzeum Brumov - Bylnice	11 084	11 505	18 576	161	168
TIC Napajedla	3 271	4 281	5 486	128	168
TIC Luhačovice	54 405	59 211	60 834	103	112
Celkem INFOCENTRA	479 818	519 197	591 107	114	123
Celkem všechny cíle	2 001 967	2 081 292	2 408 030	116	120

Zdroj: ccrvm.cz, 2014

D Implementace modelu St. Galler

Tab. 14 Identifikace strategických obchodních polí

Strategické obchodní pole	VÝCHODNÍ MORAVA				SLOVÁCKO			BUCHLOVICE			VELEHRAD	
	Velikost	Význam	Potenciál	Příjem	Velikost	Význam	Potenciál	Velikost	Význam	Potenciál	Význam	Potenciál
Archeologie	2	1	2	-	10	10	10	8	8	10	6	6
Architektura	4	4	4	-	10	8	10	8	10	9	8	10
Baťův kanál	8	8	9	6	10	10	10	6	8	10	9	10
Cyklo a bike	7	7	8	7	10	8	10	8	9	10	7	10
Gastronomie	7	8	8	7	10	8	10	9	8	10	4	4
Koupání a vodní sporty	-	-	-	-	4	4	5	4	8	7	3	3
Kulturní akce a festivaly	5	6	5	6	10	10	10	10	10	10	5	8
Lázně a wellness	6	7	6	7	8	8	10	7	7	8	7	8
MICE	5	5	5	6	5	5	7	8	9	9	5	5
Motorismus	6	6	6	7	5	5	7	7	6	7	7	6
Nakupování	-	-	-	-	8	8	8	9	7	7	2	1
Ostatní sporty	-	-	-	-	7	7	10	7	8	10	3	-
Pěší turistika	6	6	7	-	10	5	10	10	10	10	6	1
Poutní stezky	3	8	8	-	10	10	10	7	9	10	9	7
Poznávací turistika	5	5	6	5	10	10	10	9	10	0	9	7
Tradiční kultura a zvyky	6	6	6	4	10	10	10	6	9	10	9	8
Venkovská turistika	3	3	4	3	9	9	10	8	8	9	6	7
Zimní sporty	4	4	5	5	2	2	5	6	6	8	4	2
UNESCO	4	7	8	7	-	-	-	-	-	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle Daňová, 2015; Polišenská, 2015; Rybář, 2015; Číhalová, 2015

Tab. 15 Proudry návštěvníků strategického obchodního pole „poutní stezky“ v turistické oblasti Slovácko

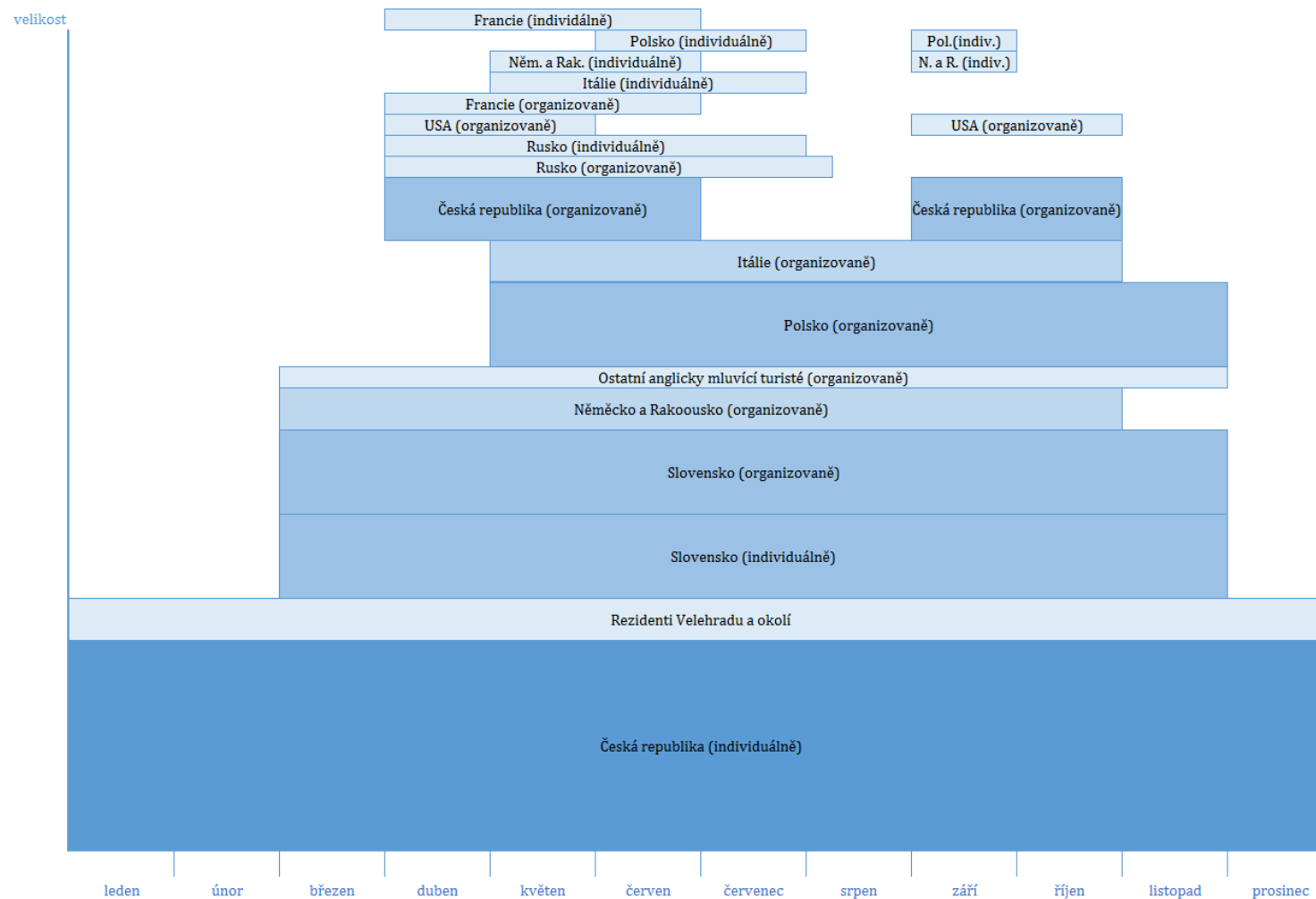
Návštěvnícké proudy	Země původu	Velikost	Význam	Motiv	Činnosti
Zahraniční turisté cestující organizovaně	Itálie	3	5	architektura, poznání, návštěva rodiny, víra	stravování, ubytování, prohlídky, poutě, návštěva akcí a jiných atraktivit
	Německo	5	8	architektura, poznání, návštěva rodiny	-II-
	Polsko	10	10	architektura, poznání, víra	-II-
	Rakousko	10	10	architektura, poznání, návštěva rodiny	-II-
	Slovensko	10	10	architektura, poznání, návštěva rodiny, víra, víno, folklor, tradice	-II-
Zahraniční turisté cestující individuálně	Itálie	3	5	architektura, poznání, návštěva rodiny, víra	-II-
	Německo	5	8	architektura, poznání, návštěva rodiny, víra, víno, folklor, tradice	-II-
	Polsko	10	10	-II-	-II-
	Rakousko	10	10	-II-	-II-
	Slovensko	10	10	-II-	-II-
Tuzemští turisté cestující organizovaně	Věřící	10	10	-II-	-II-
	Turistický motiv	10	10	-II-	-II-
Tuzemští turisté cestující individuálně	Věřící	10	10	-II-	-II-
	Turistický motiv	10	10	-II-	-II-
Rezidenti	Věřící	10	10	architektura, poznání, víra, víno, folklor, tradice	stravování, prohlídky, poutě, návštěva akcí a jiných atraktivit
	Návštěvy příbuzných	10	10	architektura, poznání, víno, folklor, tradice	stravování, prohlídky, poutě, návštěva akcí a jiných atraktivit

Zdroj: Vlastní zpracování dle Polišenská, 2015

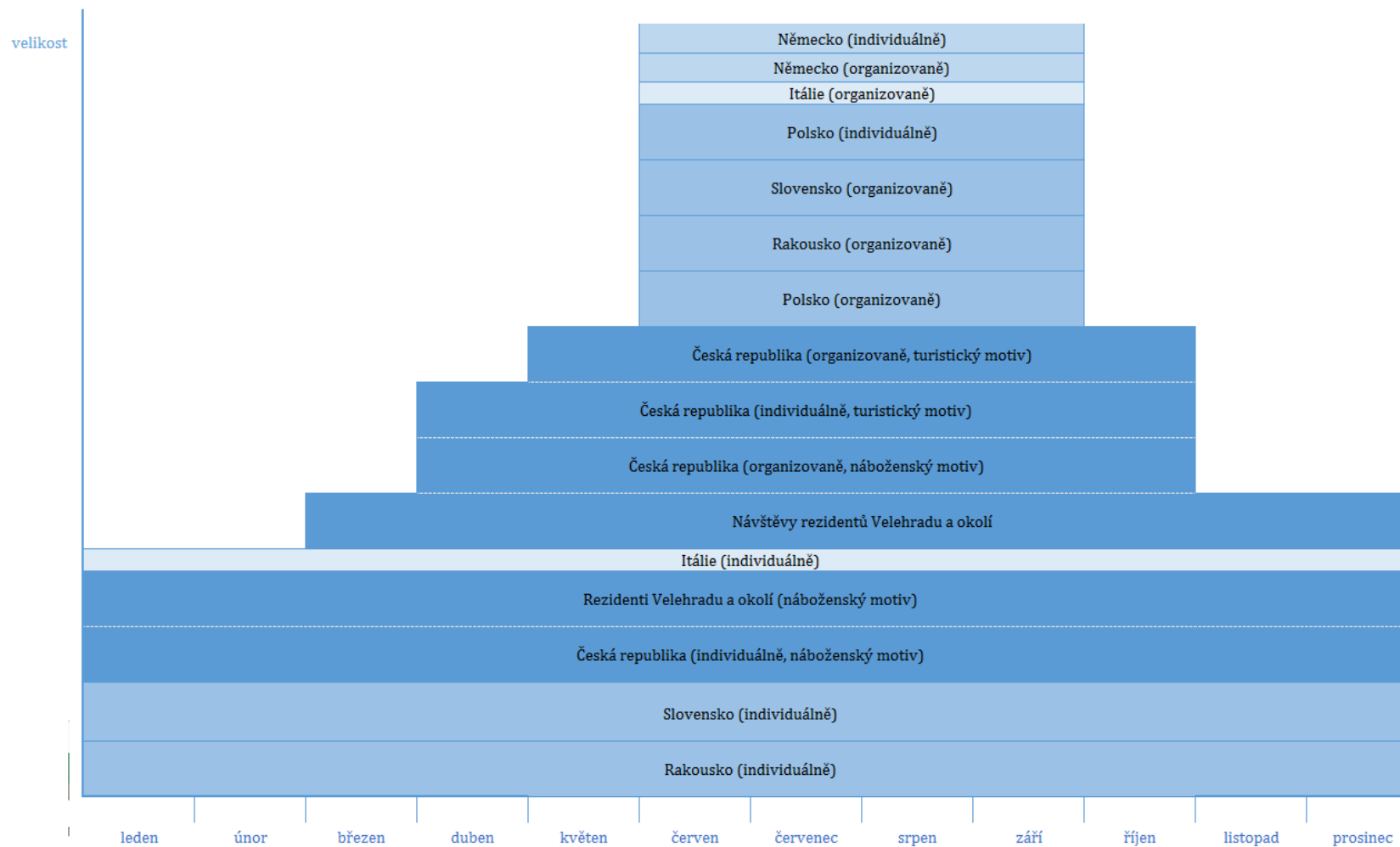
Tab. 16 Proudý návštěvníků strategického obchodního pole „poutní stezky“ na Velehradě

Proudy návštěvníků	Země původu	Počet návštěvníků	Význam	Počet skupin	Motiv	Činnosti
Zahraniční turisté cestující organizovaně	Itálie	195	8	7	poutníci	stravování, ubytování, poutě, prohlídky
	Německo/Rakousko	340	10	20	farnosti	-II-
	Polsko	700	10			-II-
	Slovensko	1 630	10	40		-II-
	Rusko	50		4		-II-
	Francie	50		3		-II-
	Anglicky	200	10	9		-II-
	USA	150		6		-II-
	Austrálie	30		1		-II-
	Belgie	25		1		-II-
Zahraniční turisté cestující individuálně	Itálie		8		poutníci	prohlídky, stravování
	Německo/Rakousko	150	10		historie	-II-
	Polsko	35	10		architektura	-II-
	Slovensko	1 630	10	40		-II-
	Rusko	50		4		-II-
	Francie	50		3		-II-
Tuzemští turisté cestující organizovaně	Věřící		10			prohlídky, stravování
	Turistický motiv		9			-II-
Tuzemští turisté cestující individuálně	Věřící		10			stravování, poutě
	Turistický motiv		10			-II-
Rezidenti	Věřící		5			poutě
	Návštěvy příbuzných		5			-II-

Zdroj: Vlastní zpracování dle Číhalová, 2015



Obr. 25 Proudy návštěvníků strategického obchodního pole „poutní stezky“ na Velehradě rozlišené dle času a odhadované velikosti
 Zdroj: vlastní zpracování dle Číhalová, 2015



Obr. 26 Proudy návštěvníků strategického obchodního pole „poutní stezky“ v turistické oblasti Slovácko rozlišené dle času a odhadované velikosti
Zdroj: vlastní zpracování dle Polišínská, 2015

Tab. 17 Rozdělení činností mezi jednotlivé subjekty v turistické oblasti Slovácko

Strategické obchodní pole	SÍTĚ A ZÁVISLOSTI		MARKETINGOVÝ TRYCHTÝŘ				Odpovědný subjekt
	Hlavy systému	Odborníci trhu	1. Charakteristiky návštěvnických proudů	2. Infrastruktura a služby	3. Informace, propagace a komunikace	4. Odbyt a prodej	
Poutní stezky	Památka, kulturní akce	CK, CA, turistické portály, známí	Organizovaně cestující domácí turisté s motivem poznání	Parkoviště, stravovací služby, průvodcovské služby.	Webové stránky destinace a atraktivit, diskuzní fóra, články v médiích a reklama v rádiu, informační centra.	Prostřednictvím CK, CA a spolků, prostřednictvím internetu a na místě v jednotlivých atraktivitách a zařízeních.	Turistický region Východní Morava, turistická oblast Slovácko, jednotlivé subjekty
	Poutě, mše, památky	CK, CA, farnosti, známí	Organizovaně cestující domácí turisté s náboženským motivem cesty	Parkoviště, stravovací služby a průvodcovské služby, mše a poutě.	Farnosti, média náboženského charakteru, webové stránky destinace a atraktivit, informační centra.	Prostřednictvím CK, CA a spolků, prostřednictvím internetu a na místě v jednotlivých atraktivitách a zařízeních.	Turistický region Východní Morava, turistická oblast Slovácko, jednotlivé subjekty
	Památka, kulturní akce	CK, CA, turistické portály, známí	Organizovaně cestující zahraniční turisté s motivem poznání	Parkoviště, stravovací služby, průvodcovské služby.	Webové stránky CzechTourismu, destinace a atraktivit, diskuzní fóra, články v médiích a reklama v rádiu, informační centra.	Prostřednictvím CK, CA a spolků, prostřednictvím internetu a na místě v jednotlivých atraktivitách a zařízeních.	CzechTourism, jednotlivé subjekty
	Poutě, mše, památky	CK, CA, farnosti, známí	Organizovaně cestující zahraniční turisté s náboženským motivem	Parkoviště, stravovací služby a průvodcovské služby, mše a poutě.	Farnosti, média náboženského charakteru, webové stránky CzechTourismu, destinace a atraktivit, informační centra.	Prostřednictvím CK, CA a spolků, prostřednictvím internetu a na místě v jednotlivých atraktivitách a zařízeních.	CzechTourism, jednotlivé subjekty
	Památka, kulturní akce	Známí, turistické portály	Individuálně cestující domácí turisté s motivem poznání	Dopravní infrastruktura, parkoviště, stravovací, průvodcovské, ubytovací a další doplňkové služby.	Webové stránky destinace a atraktivit, diskuzní fóra, články v médiích a reklama v rádiu, informační centra.	Na místě v jednotlivých atraktivitách a zařízeních, prostřednictvím internetu.	Turistický region Východní Morava, turistická oblast Slovácko, jednotlivé subjekty

	Poutě, mše, památky	Známí, farnosti,	Individuálně cestující domácí turisté s náboženským motivem cesty	Dopravní infrastruktura, parkoviště, stravovací, průvodcovské, ubytovací a další doplňkové služby, mše a poutě.	Farnosti, média náboženského charakteru, webové stránky destinace a atraktivit, informační centra.	Na místě v jednotlivých atraktivitách a zařízeních, prostřednictvím internetu.	Turistický region Východní Morava, turistická oblast Slovácko, jednotlivé subjekty
	Památky, kulturní akce	Známí, turistické portály	Individuálně cestující zahraniční turisté s motivem poznání	Dopravní infrastruktura, parkoviště, stravovací, průvodcovské, ubytovací a další doplňkové služby.	Webové stránky CzechTourismu, destinace a atraktivit, články v médiích, informační centra.	Na místě v jednotlivých atraktivitách a zařízeních, prostřednictvím internetu.	CzechTourism, jednotlivé subjekty
	Poutě, mše, památky, kulturní akce	Známí, farnosti	Individuálně cestující zahraniční turisté s náboženským motivem cesty	Dopravní infrastruktura, parkoviště, stravovací, průvodcovské, ubytovací a další doplňkové služby, mše a poutě.	Farnosti, média náboženského charakteru, webové stránky CzechTourismu, destinace a atraktivit, informační centra.	Na místě v jednotlivých atraktivitách a zařízeních, prostřednictvím internetu.	CzechTourism, jednotlivé subjekty
	Kulturní akce	Známí	Místní obyvatelé s motivem poznání	Dopravní infrastruktura, parkoviště, stravovací a další doplňkové služby.	Místní komunikační média, webové stránky destinace a atraktivit, informační centra.	Na místě v jednotlivých atraktivitách a zařízeních, prostřednictvím internetu.	turistická oblast Slovácko, jednotlivé atraktivity, jednotlivé subjekty
	Poutě, mše, kulturní akce	Známí, farnosti	Místní obyvatelé s náboženským motivem cesty	Dopravní infrastruktura, parkoviště, stravovací a další doplňkové služby, mše a poutě.	Farnosti, místní média náboženského charakteru, webové stránky destinace a atraktivit, informační centra.	Na místě v jednotlivých atraktivitách a zařízeních, prostřednictvím internetu.	turistická oblast Slovácko, jednotlivé atraktivity, jednotlivé subjekty

