



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Bakalářská práce

# Analýza spolupráce subjektů v cestovním ruchu

Vypracovala: Klára Kaštylová  
Vedoucí práce: Ing. Petr Janeček, Ph.D.

České Budějovice 2018

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Klára KAŠTYLOVÁ**  
Osobní číslo: **E16111**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Analýza spolupráce subjektů v cestovním ruchu**  
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

**Cíl práce:**

Analýza současného stavu spolupráce subjektů cestovního ruchu ve vybrané destinaci a její provázání na jednotlivé struktury. Identifikace nedostatků a bariér ve spolupráci ve vybrané destinaci. Identifikace dobrých příkladů a možností rozvoje spolupráce ve vybrané destinaci.

**Metodický postup:**

1. Studium odborné literatury
2. Příprava a realizace šetření
3. Analýza a syntéza poznatků
4. Návrhy a opatření

**Rámcová osnova:**

1. Úvod. Cíl práce. 2. Literární rešerše. 3. Metodika. 4. Řešení a výsledky (diskuze). 5. Závěr.  
I. Summary a keywords v anglickém jazyce. II. Seznam použitých zdrojů. III. Seznam obrázků a tabulek. IV. Seznam příloh. V. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Gursoy, D., Saayman, M., & Sotiriadis, M. (2015).** *Collaboration in Tourism Businesses and Destinations. A Handbook.* Bingley: Emerald Group Publishing.

**Holešinská, A. (2012).** *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu.* Brno: Masarykova Univerzita.

**Jakubíková, D. (2012).** *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci.* Praha: Grada Publishing.

**Nejdl, K. (2011).** *Management destinace cestovního ruchu.* Praha: Wolters Kluwer ČR.

**Palatková, M. (2006).** *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: Jak získat více příjmů z cestovního ruchu.* Praha: Grada Publishing.

**Pechlaner, H., Weiermair, K., & Laesser, CH. (2002).** *Tourismuspolitik und Destinationsmanagement. Neue Herausforderungen und Konzepte.* Bern: P. Haupt.

**Pike, S. (2008).** *Destination marketing: An integrated marketing communication approach.* Amsterdam: Elsevier.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Janeček**

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání bakalářské práce: **16. ledna 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2018**

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentůvská 13 (26)  
370 05 České Budějovice

Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. února 2017

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....  
Klára Kaštylová

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Petru Janečkovi, Ph.D., vedoucímu mé bakalářské práce, za cenné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat všem kolegům z Jihočeské centrály cestovního ruchu, kteří mi ochotně poskytli potřebné podklady a informace. Největší poděkování však patří mojí rodině, která mě vždy podporovala po celou dobu studia.

# Obsah

ÚVOD .....	2
1 CESTOVNÍ RUCH .....	4
1.1 Subjekty cestovního ruchu .....	6
1.2 Účastníci cestovního ruchu .....	7
2 DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU .....	9
2.1 Vymezení destinace .....	10
2.2 Rozdělení destinace.....	11
2.3 Životní cyklus destinace.....	14
3 DESTINAČNÍ MANAGEMENT .....	17
3.1 Vymezení pojmů .....	18
3.2 Přístupy k řízení DMO .....	19
3.3 Možnosti financování DMO .....	20
4 DESTINAČNÍ MARKETING .....	22
4.1 Specifika marketingu destinace.....	23
4.2 Image a branding destinace cestovního ruchu .....	24
5 PARTICIPATIVNÍ MANAGEMENT .....	26
5.1 Výhody a nevýhody participativního managementu.....	27
6 METODIKA VLASTNÍ PRÁCE.....	29
7 ANALÝZA SPOLUPRÁCE .....	31
7.1 Analýza systému destinačního managementu v jižních Čechách .....	41
7.2 Analýza destinačního marketingu v jižních Čechách .....	46
7.3 Analýza konkrétních forem spolupráce .....	48
7.3.1 Vertikální spolupráce.....	49
7.3.2 Horizontální spolupráce.....	51
8 DISKUSE A NÁVRHY .....	55
9 ZÁVĚR.....	57
I. Summary and Keywords .....	61
II. Seznam literatury .....	62
III. Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	66
IV. Přílohy.....	68

## ÚVOD

Cestovní ruch je sektorem hospodářství v České republice, které generuje přibližně 5% HDP. Jeho řízení však není regulováno žádnou zákonnou normou a až do roku 2018 neexistovala v rámci České republiky schválená metodika, která by řízení cestovního ruchu na národní úrovni jakkoliv definovala.

Jihočeský kraj se proto v roce 2015 rozhodl, na základě tehdy nově schválené Koncepce rozvoje cestovního ruchu Jihočeského kraje pro roky 2015 – 2020, vytvořit systém podpory a řízení cestovního ruchu v kraji formou definování krajské a oblastní úrovně. Tento v jižních Čechách zaběhlý systém byl v roce 2017 využit pro vytvoření Kategorizace organizací destinačního managementu. Ta slouží jako vzor aplikace systému do národního prostředí a bude spuštěna v průběhu roku 2018. Jihočeský kraj je tak oproti ostatním krajům ve výhodě, protože svůj zaběhlý systém pouze upraví v rámci této metodiky pro národní úroveň.

Aby celý systém fungoval ve smyslu pozitivních vlivů na cestovní ruch, musí docházet k velmi intenzivní spolupráci jednotlivých úrovní destinačních managementů a subjektů cestovního ruchu. Z tohoto důvodu byla analyzována stávající spolupráce subjektů cestovního ruchu jak na vertikální, tak horizontální úrovni, a také byla provedena analýza bariér a vlivů, které spolupráci ovlivňují. Z důvodu fungování tohoto systému v jižních Čechách již třetím rokem, bylo po dohodě s vedoucím bakalářské práce rozhodnuto o zaměření právě na jižní Čechy.

Cílem práce je i zhodnocení metod spolupráce zejména s ohledem na participativní management a provázanost jednotlivých struktur. Po dohodě s Jihočeskou centrálou cestovního ruchu je jedním z cílů i pomoci nastavit metodiku průběžného hodnocení spolupráce subjektů cestovního ruchu tak, aby bylo možné sledovat jednotlivé vývojové trendy a navrhnout taková opatření, která by spolupráci dále posílila.

V roce 2018 bude Jihočeská centrála cestovního ruchu aktualizovat Manuál turistických oblastí, základní dokument pro vznik a řízení turistické oblasti, který bude více reflektovat kvalitativní výkony a bude více motivovat subjekty k tvorbě společných produktů a dalších oblastí.

Jižní Čechy jsou v rámci České republiky specifickým regionem s vysokým potenciálem cestovního ruchu. Jihočeský kraj si plně uvědomuje význam cestovního ruchu a dlouhodobě do tohoto odvětví investuje finanční prostředky. Proto bude práce

zaměřena i na hodnocení potenciálu a životního cyklu destinace krajské i oblastní, protože i tento stav má výrazný vliv na spolupráci jednotlivých subjektů (např. různé vývojové fáze). Zároveň se pokusím nalézt příklady dobré praxe a porovnat tyto příklady s vlastním šetřením hodnocení spolupráce.



# 1 CESTOVNÍ RUCH

Cestovní ruch je definován mnoha různými způsoby, ale žádný není zcela vyčerpávající. Autoři zdůrazňují ve svých definicích různé stránky tohoto nelehkého tématu, v závislosti na tom, z které oblasti vědy je cestovní ruchu prozkoumáván a definován. (Ryglová, 2011) V některých dílech se setkáváme s pojmem „turismus“, jenž je zaměňován s pojmem „cestovní ruch“. Ačkoliv někteří odborníci se zaměňováním těchto slov nesouhlasí, jedná se o nevyjasněnou terminologii, která bude v rámci této práce použita v závislosti na použité odborné literatuře.

Důležitým historickým milníkem v historii cestovního ruchu je Mezinárodní konference o statistice cestovního ruchu, kterou uspořádala Světová organizace cestovního ruchu (WTO - World Tourism Organization) v roce 1991 v kanadské Ottawě. Zde se vymezipily a klasifikovaly používané pojmy, zejména pojem cestovní ruch. Ryglová (2009) uvádí definici cestovního ruchu podle UNWTO, která za cestovní ruch považuje *„činnost osoby, cestující na přechodnou dobu (u mezinár. cestovního ruchu maximálně jeden rok, u domácího šest měsíců) do místa mimo své trvalé bydliště, přičemž hlavní účel její cesty je jiný, než vykonávat výdělečnou činnost v navštíveném místě (trvalý či přechodný pracovní poměr).“*

Cestovní ruch je celosvětovým moderním fenoménem a je jistým vyjádřením osobnosti. Denně míří tisíce turistů za odpočinkem, poznáním, kulturním i sportovním vyžitím, zdravím, rozptýlením a zábavou. (Orieška, 2010)

Cestovní ruch vnímá Palatková, Zichová (2011) a Malá (1999) jako složitý socioekonomický jev, který zasahuje a ovlivňuje velké množství ekonomických i mimoekonomických oblastí společnosti. Je možné konstatovat, že je komplexním a mnohostranným jevem. Jedním z dalších pohledů na cestovní ruch je jeho vnímání jako souboru činností zaměřených na uspokojení potřeb, které souvisí s pobytem mimo místo trvalého bydliště a cestováním. Za nejdůležitější aspekt cestování a jeho hlavní cíl považuje Gúčík (2004) získání komplexního zážitku.

Podle Oriešky (1999) je chápán cestovní ruch jako *„soubor činností zaměřených na uspokojování potřeb souvisejících s cestou a pobytem osob mimo místo trvalého bydliště, zpravidla ve volném čase, za účelem zotavení, poznání, společenského kontaktu, kulturního a sportovního vyžití, lázeňského léčení a pracovních cest. Značnou*

*část těchto potřeb lze uspokojit i mimo rámec cestovního ruchu, ale právě účast na cestovním ruchu představuje vyšší stupeň jejich uspokojení.“*

Systém cestovního ruchu má dva základní subsystémy:

1. návštěvník (zákazník – subjekt cestovního ruchu)
  - vystupuje jako spotřebitel statků a služeb typických pro cestovní ruch;
2. cílové místo, podnik a organizace cestovního ruchu (objekt cestovního ruchu)
  - poskytovatel statků a služeb cestovního ruchu.

(Jakubíková, 2012)

Již sedmým rokem, od konce celosvětové ekonomické krize, počet účastníků na globálním cestovním ruchu narůstá. V roce 2016 byl celkový počet účastníků cestovního ruchu 1 235 milionů, což představuje nárůst o 46 milionů oproti předešlému roku. Mezinárodní příjezdy turistů tak vzrostly o 3,9 %. Srovnatelná sekvence nepřerušovaného pevného nárůstu nebyla zaznamenána již od 60. let minulého století. I přes bezpečnostní incidenty se většina destinací podílela společně s dostupnou leteckou dopravou na celkovém růstu poptávky po cestování. (UNWTO, 2017).

Českou republiku navštívilo podle odhadu v roce 2016 téměř 31,1 milionů účastníků cestovního ruchu. Ve srovnání s minulým rokem vzrostl počet účastníků cestovního ruchu o 3,3 miliony, tedy o 11,7 %. (CzechTourism, 2017)

Lidé cestují především za poznáním, rekreací a z důvodu naplnění vlastních potřeb příjemné dovolené. Česká republika se stává destinací, kde trvale stoupá počet návštěvníků. Důvod tohoto trendu uvedla Markéta Vogelová z české centrály cestovního ruchu CzechTourism. *„Česká republika je vnímána jako bezpečná destinace, tudíž i z toho těžíme, a pak je to samozřejmě o tom, že se snažíme nabízet neustále nové turistické cíle, aby turisté měli motivaci nejenom přijet poprvé, ale také aby se k nám vraceli.“* M. Vogelová dále uvádí, že by se dle odhadů Asociace cestovních kanceláří mohlo do České republiky v roce 2017 přijet podívat až rekordních 33 milionů návštěvníků. (Radiožurnál, 2017)

Základními pojmy pro pochopení problematiky cestovního ruchu jsou domácí, příjezdový a výjezdový cestovní ruch, které mimo jiné charakterizuje ve svém díle Vaníček (2017):

1. **domácí cestovní ruch**, tj. „*cestovní ruch rezidentů na území České republiky. Zahrnuje spotřebu rezidentských návštěvníků na tuzemských cestách, ale i část spotřeby spojené s cestami do zahraničí, pokud byla tato spotřeba realizována v ČR (např. marže cestovních kanceláří či agentur zajišťujících zahraniční zájezd).*“
2. **příjezdový cestovní ruch**, jinak zvaný aktivní, tj. „*cestovní ruch zahrnující návštěvu a pobyt nerezidentů na území České republiky. Spotřeba příjezdového cestovního ruchu je chápána jako celkový objem prostředků vydaných na cestovní ruch nerezidenty a plynoucích do ČR. To znamená, že započítávána je i ta část výdajů, které jsou zaplacený mimo ČR (ve vlastní zemi nerezidenta), ale do ČR směřující formou různých plateb (např. část výdajů za zájezd).*“
3. **výjezdový cestovní ruch**, jinak zvaný pasivní, tj. „*cestovní ruch zahrnující návštěvu a pobyt rezidentů mimo území České republiky. Spotřeba výjezdového cestovního ruchu je chápána jako spotřeba rezidentských návštěvníků mimo ČR.*“

Mezinárodní konference UNWTO, kterou také ve své publikaci zmiňuje Foret (2001), rozlišila tři kategorie cestovního ruchu:

- 1 **vnitřní** (internal tourism) = domácí cestovní ruch, tzn. cestování obyvatel v rámci území vlastní země a příjezdový cestovní ruch
- 2 **národní** (national tourism) = domácí a výjezdový cestovní ruch, a také návštěvy obyvatel dané země v cizině
- 3 **mezinárodní** (international tourism) = rozlišuje se příjezdový a výjezdový zahraniční cestovní ruch

### 1.1 Subjekty cestovního ruchu

Rygllová (2009) uvádí, že nezbytným předpokladem naplnění cílů cestovního ruchu na jednotlivých úrovních je partnerství neboli tzv. princip 3P – Public – Private – Partnership. V jednotlivých sektorech podle autorky nalezneme tyto subjekty:

#### **Public - veřejný sektor:**

- Ministerstvo pro místní rozvoj a další ministerstva,

- CzechTourism - Česká centrála cestovního ruchu, Horská služba, správa povodí a další,
- kraje, města, obce.

#### **Private - Soukromý sektor:**

- cestovní kanceláře a agentury,
- ubytovací a stravovací zařízení,
- provozovatelé sportovních a kulturních zařízení (lanové centrum, kino),
- poskytovatelé sportovních a kulturních služeb (organizátoři koncertů, lyžařská škola),
- rehabilitační a relaxační zařízení.

#### **Private or Public - Soukromý nebo veřejný sektor:**

- turistická informační centra (TIC),
- destinační agentury, organizace cestovního ruchu (OCR),
- muzea,
- provozovatelé kulturních zařízení,
- organizátoři sportovních a společenských akcí,
- provozovatelé památkových objektů,
- místní dopravci.

*„Nositeli politiky turismu jsou všechny instituce a organizace veřejného, soukromého a neziskového sektoru, které se podílejí na realizaci politiky turismu v mezinárodním, národním, regionálním a místním prostředí.“ (Palatková, 2011)*

## **1.2 Účastníci cestovního ruchu**

Pásková a Zelenka (2002) poukazují na důležitá fakta *„Cestovní ruch vždy zahrnuje cestování, ale ne každé cestování je cestovním ruchem. Cestovní ruch zahrnuje rekreaci, ale ne každá rekreace je cestovním ruchem. Cestovní ruch se uskutečňuje ve volném čase, ale ne celý volný čas je věnován cestovnímu ruchu“.*

Beránek (2013) poukazuje na důležitost rozlišování alespoň základních pojmů, avšak zdůrazňuje složitost udržení správné terminologie s rychlým tempem rozvoje cestovního ruchu. Pro statistické sledování cestovního ruchu bylo na již zmíněné konferenci v kanadské Ottawě zavedeno podrobné rozlišení účastníků cestovního ruchu.

„Mezinárodně uznávané rozdělení:

- **stálý obyvatel (resident)** – v domácím cestovním ruchu se jedná o osobu, která žije na daném místě alespoň 6 po sobě následujících měsíců před příjezdem do jiného místa na dobu kratší 6 měsíců; v mezinárodním cestovním ruchu je rezidentem osoba, která v dané zemi žije alespoň 1 rok před příjezdem do jiné země na dobu kratší 1 roku;
- **návštěvník (visitor)** – je osoba, která cestuje do jiné země, než ve které má své trvalé bydliště, anebo jiného místa ve své zemi, ale mimo své bydliště, a to na dobu kratší než 1 rok (respektive 6 měsíců), přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě;
- **turista (tourist)** – návštěvník, který cestuje na dobu zahrnující alespoň jedno přenocování;
- **výletník, jednodenní návštěvník (excursionist, same-day visitor)** – návštěvník, který cestuje na dobu kratší 24 hodin, aniž by v navštíveném místě přenocoval. “  
(Beránek, 2013)

Samostatnou a specifickou kategorií tvoří tranzitní turismus, který je podle Palatkové a Zichové (2014) „představován průjezdem zahraničních účastníků turismu přes území referenční (sledované) země, která není cílovou destinací.“

## 2 DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU

Destinace, jak uvádí Hesková (2006), je „*geografický prostor, který host volí jako cíl účasti na cestovním ruchu. Destinace potom zahrnuje komplex služeb pro potřeby cestovního ruchu. Jde tedy o směřování, cíl cesty, místo navštívené účastníkem cestovního ruchu.*“

Podle Palatkové (2006) je destinace „*představována svazkem různých služeb koncentrovaných v určitém místě nebo oblasti, které jsou poskytovány v návaznosti na potenciál cestovního ruchu (atraktivitu) místa nebo oblasti. Atraktivita destinace tak představují podstatu destinace a hlavní motivační stimul návštěvnosti destinace.*“

Podle Mezinárodní organizace cestovního ruchu je destinace cestovního ruchu prostor, ve kterém návštěvník alespoň jednou přenocuje. Součástí destinace jsou služby a atraktivita jako produkty cestovního ruchu, které jsou charakteristické pro danou oblast. Destinace je také vymezena fyzickými a administrativními hranicemi, které jsou definované úrovní managementu. (UNWTO, 2007)

Zelenka a Pásková (2012) uvádí pod pojmem destinace cestovního ruchu cílovou oblast v daném regionu, ve které je podstatná nabídka atraktivit a infrastruktury. V širším smyslu můžeme destinaci chápat jako země, regiony, kraje a další územní celky, které jsou typické vysokou koncentrací atraktivit, služeb a jiných, jejichž výsledkem je značná koncentrace návštěvníků s dlouhodobým potenciálem.

Vystoupil a Šauer (2006) uvádí, že destinaci cestovního ruchu je možné vymezit z geografického hlediska jako „*územní celek, který se vyznačuje společným postupem při využívání potenciálu pro rozvoj cestovního ruchu, sdílenou kapacitu území pro tento rozvoj (únosnou mírou aktivace zmíněného potenciálu), společným životním cyklem cestovního ruchu a společnými procesy cestovního ruchu (destinační procesy).*“

Autoři Ashworth a Voogd (1990) upozorňují na to, že destinaci si do značné míry definuje sám turista svým vnímáním a selekcí konzumovaných služeb.

Odborných definic, popisujících destinaci cestovního ruchu z různých pohledů, existuje mnoho. Definice se od sebe však do značné míry neliší, vždy záleží individuálně na každém autorovi, jak vnímá danou problematiku a z jakého úhlu ji zkoumá.

## 2.1 Vymezení destinace

Pro zjednodušení řízení v rámci cestovního ruchu lze destinaci podle Ryglové (2009) vymežit do „*tzv. přirozených turistických regionů, které by se měly řídit základními jednotícími principy:*

- *být založeny s ohledem na věcné jednotící prvky,*
- *být geograficky, prostorově scelené,*
- *být administrativně identifikovatelné (např. výčet obcí).“*

Naopak Vajčnerová (2009) zastává názor, že destinace je vždy vymezena nabídkou (provoz specifických aktivit a atraktivit pro daný region) a poptávkou (zákazník hledá kompaktní území s různými možnostmi). Tento prostor se podle autorky neslučuje se stanovenými administrativními hranicemi a reálné vymezení vnímání destinace si tedy určuje sám zákazník a trh.

Novacká (2010) nazývá destinací místo vymezené na základě balíčku produktů cestovního ruchu, které se skládají z mnoha na sebe navazujících služeb určených k uspokojení potřeb účastníků cestovního ruchu nacházejících se v určitém prostředí.

V literatuře se lze také setkat s tzv. „6A“, které mají představovat charakteristické komponenty všech destinací cestovního ruchu, jejichž autorem je D. Buhalis (2000). Po jeho vzoru je ve svých dílech uvedly např. Ryglová (2009) a Királ'ová (2002):

1. **Attractions** (atraktivita) – primární nabídka cestovního ruchu (přitažlivost destinace), která svojí kvalitou, atraktivitou a množstvím vyvolává návštěvnost (kulturně historický a přírodní potenciál).
2. **Accessibility** (dostupnost) – infrastruktura a služby, které umožňují přístup a pohyb za atraktivitami destinace.
3. **Ancillary services** (doplňkové služby) - služby využívané v první řadě místními obyvateli (zdravotnické, bankovní, telekomunikační, poštovní apod.).
4. **Amenities** (vybavenost) – suprastruktura a infrastruktura cestovního ruchu, která umožňuje pobyt v dané destinaci a využití jejich atraktivit (hostinská, ubytovací, kulturně společenská, sportovně rekreační a jiná zařízení).
5. **Available packages** (produktové balíčky) – předem připravené produkty (gastronomické zážitky, rodinná dovolená, pivní stezky, cyklistické nebo pěší stezky, tipy na výlety, historické památky a jiné).
6. **Activities** (aktivity) – rozmanité aktivity v oblasti kultury, sportu.

## 2.2 Rozdělení destinace

Palatková (2006) ve své publikaci uvádí teorii Bartla a Schmidta, kteří definují destinaci cestovního ruchu dle těchto kritérií:

*„Destinace v globální konkurenci (Evropa a zámoří)*

- *minimálně 1 mil. přenocování ročně,*
- *minimálně 50 mil. CZK marketingový rozpočet,*
- *minimálně 7 500 kvalitních lůžek (alespoň \*\*\*).*

*Destinace v mezinárodní konkurenci (vlastní země + neblížší zahraničí)*

- *minimálně 600 tis. přenocování ročně,*
- *minimálně 25 mil. CZK marketingový rozpočet,*
- *minimálně 5 000 kvalitních lůžek (alespoň \*\*\*).“*

V rámci Evropské unie (dále jen EU) se územní celky rozdělují podle systému tzv. NUTS (nomenklaturní jednotky teritoriální statistiky). Jednotný systém NUTS byl zaveden v celé EU pro potřeby hodnocení úrovně regionů, pro stanovení způsobu vyplácení podpory ze společných prostředků statistiky EU a hlavně ze statistických důvodů. *„V České republice se setkáme s následujícími úrovněmi:*

- *NUTS 0 = stát (ČR) – 1 celek;*
- *NUTS 1 = území (ČR) – 1 celek;*
- *NUTS 2 = oblast (sdružené kraje, tzv. regiony soudržnosti) – 8 celků;*
- *NUTS 3 = kraj (vyšší územní samosprávné celky) – 14 celků;*
- *NUTS 4 = okres – 77 celků;*
- *NUTS 5 = obec (základní územní jednotka) – 6 254 celků.“*

(Ryglová, Burian & Vajčnerová, 2011)

Destinace mohou být také definovány na úrovních:

- (mezi)národní
- regionální
- lokální

Jednotlivé úrovně však přináší otázku, zda-li jsou prodávány odlišné produkty (různé úrovně), nebo jde o prodej částí téhož produktu, a vytvořila by jinak strukturovaná hierarchie odlišné produkty? V reálném prostředí jsou destinace „multiprodejné“ (můžeme je prodat vícero způsoby). Existuje možnost prodeje různých



kombinací komodit uvnitř destinace, stejně jako je možné prodat destinaci různým cílovým trhům různými způsoby (tutéž destinaci lze prodat jako historickou, kulturní, sportovní, jakou součást celku nebo samostatně). (Palatková, 2006)

Galvasová a kol. (2008) rozděluje a popisují stěžejní jednotky prostorové organizace cestovního ruchu takto:

**a) Turistický region**

Turistický region je území, které je řízeno profesní organizací, a jsou zde shromažďovány statistické údaje. Ročně by se v hromadných ubytovacích zařízeních měl uskutečnit minimálně 1 milion přenocování. Atraktivní, kvalitní nabídka cestovního ruchu tohoto územního celku, která je základní jednotkou propagace, vyvolává značnou návštěvnost.

**b) Turistická oblast**

Turistická oblast je území, které je koordinováno profesní organizací, a jsou zde shromažďovány statistické informace. Má převážně stejné přírodní, kulturně historické podmínky a vlastnosti pro rozvoj cestovního ruchu. V rámci územního celku je k dispozici v hromadných ubytovacích zařízeních minimálně 3 tisíce lůžek.

**c) Turistická lokalita**

Turistická lokalita je nejmenší jednotkou územní prostorové organizace cestovního ruchu, která se vyznačuje malou rozlohou. Řízení a koordinace činnosti je podřízena turistické oblasti nebo regionu, na jehož území se nachází.

Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism zveřejnila v roce 2010 pomyslné rozdělení České republiky do turistických regionů (17) a turistických oblastí (40). (Rygllová, Burian & Vajčnerová, 2011)

**Obrázek 1: Turistické regiony České republiky**



Zdroj: CzechTourism, 2010

Vajčnerová (2009) definuje turistické regiony jako „území, pro něž je typický určitý druh cestovního ruchu, který jednotlivé prvky dané oblasti spojuje a sjednocuje, ale zároveň i odlišuje od ostatních regionů. Základem pro uplatnění turistického regionu na trhu je existence turistických produktů. Hlavní význam turistických regionů tkví v možnosti ucelené prezentace země v zahraničí a v podpoře domácího cestovního ruchu, přičemž jednotlivé regiony se prezentují prostřednictvím turistických produktů, kterými by se měly vzájemně odlišovat.“

V rámci odborné konference Travelcon, která proběhla v dubnu roku 2017 v Českých Budějovicích a kterou připravila Jihočeská centrála cestovního ruchu (JCCR) pro odbornou veřejnost, vystoupila jako přednášející za JCCR manažerka pro regionální partnerství a B2B Ing. Monika Hienlová se svojí prezentací představující na území ČR nový inovativní systém řízení cestovního ruchu v kraji. Prezentace účastníkům konference přiblížila systém zavádění turistických oblastí v Jihočeském kraji, inspirovaný Rakouskem a strategický cíl Koncepce rozvoje cestovního ruchu pro období 2015-2020, který spočívá v efektivním a víceúrovňovém řízení cestovního ruchu v regionu. Od roku 2015 probíhá na území kraje certifikace turistických oblastí, kterých by ve výsledku mělo být celkem 11. Podle Hienlové nahrazuje certifikace

do určité míry chybějící zákon o cestovním ruchu a jako výhodu zavedení nového systému řízení uvádí nastavení pravidel pro čerpání krajské finanční podpory destinačními společnostmi. Další výhodou je personální podpora, protože si každá certifikovaná oblast může sama vybrat svého produktového manažera, který bude pracovat na rozvoji oblasti, placen však bude z rozpočtu JCCR. V závěru se Hienlová vyjádřila ke krokům na národní úrovni, především k projektu Kategorizace organizací destinačního managementu, na kterém pracuje Ministerstvo pro místní rozvoj společně s agenturou CzechTourism. Dodává však, že i přes nově zavedené systémy by se nemělo přestat usilovat o přijetí zákona o cestovním ruchu. (COT média, 2017)

### **2.3 Životní cyklus destinace**

Životní cyklus destinace charakterizuje z marketingového hlediska Pásková a Zelenka (2002) jako model životního cyklu produktu, který se ovšem liší průběhem a délkou životního cyklu. Životní cyklus destinace začíná popisem současné situace a objasněním předešlého vnitřního vývoje cestovního ruchu.

Pásková (2014) uvádí *„Jedná se o teoretický konstrukt, který poskytuje konceptuální rámec pro studium i aplikovaný výzkum vývoje turistické destinace a představuje tak jednu z mnoha aplikací konceptu životního cyklu produktu, tradičně používanou v marketingu.“*

Životní cyklus destinace znamená použití marketingového a klasického ekonomického modelu životního cyklu produktu na produkt destinace cestovního ruchu. Na základě získaných dat z minulých období, můžeme odvodit fázi životního cyklu destinace, což představuje eminentní nástroj pro destinační management. Potřebná data, pro sledování kvantitativních a kvalitativních změn vlivem rozvoje cestovního ruchu v destinaci, získáme prostřednictvím vhodně zvolených indikátorů a zohledněním dalších procesů a jevů, například urbanizace nebo globalizace. (Hesková, 2006)

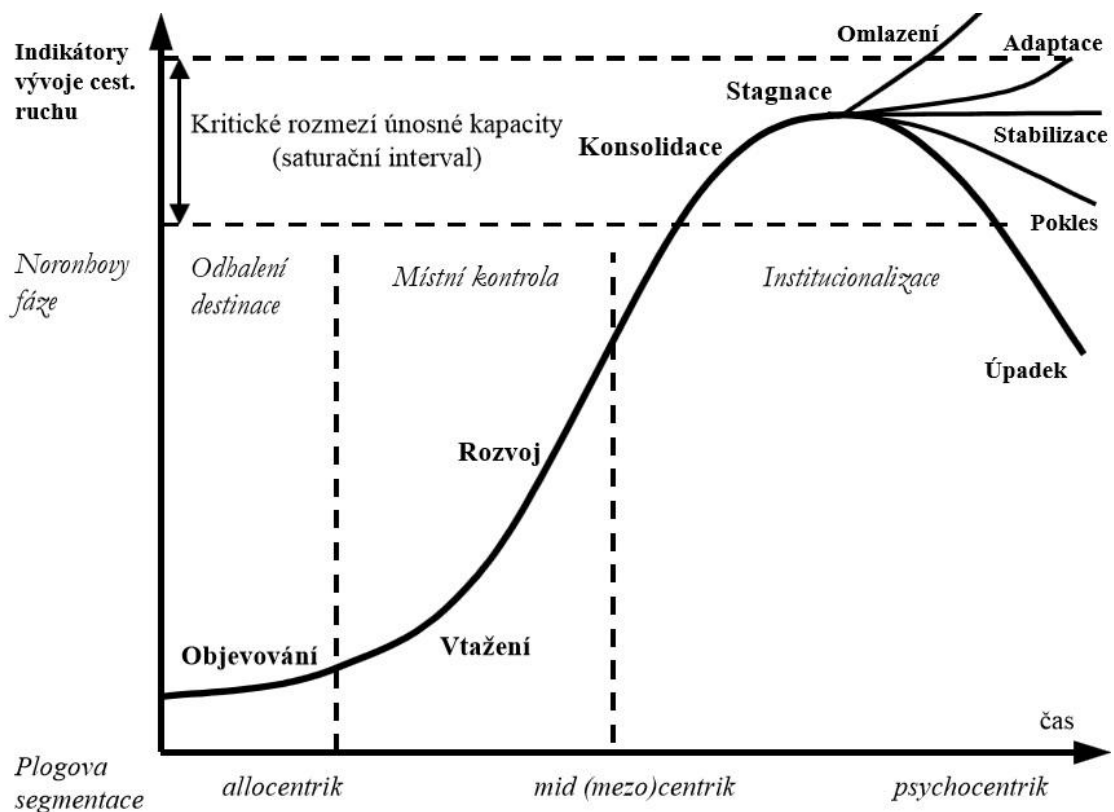
Podle Páskové (2014) koncept životního cyklu destinace poskytuje čtyři základní funkce, které lze využít pro výzkum i pro destinační management: *„deskriptivní (popisnou), explanační (objasňující), prediktivní (předvídací), preskriptivní (předpisující).“* Dále autorka pokračuje vysvětlením základních funkcí. Uvádí, jak je důležité v první fázi důkladně popsat a objasnit vývoj cestovního ruchu destinace a následně připravit realistickou předpověď pro nadcházející období se stanovením záměrů a cílů strategického plánu. S ohledem na odlišnost každé destinace by měly být

díky modelu životního cyklu destinace předem rozpoznány určité jevy současné fáze vývoje. Pro další vývoj destinačního managementu je velmi důležité poznat, o jaké jevy se jedná a jak správně postupovat v dalším vývoji.

Vývoj destinace je možné popsat pomocí různých modelů. Model životního cyklu byl použit v mnoha oborech, své uplatnění našel i v cestovním ruchu. Nejpopulárnějším modelem je Butlerův životní cyklus destinace, který popisuje vývoj destinace v 6 fázích: „objevení, vtažení, rozvoj, konsolidace, stagnace, poststagnace.“ (Pásková, 2014)

## Obrázek 2: Životní cyklus destinace

- kompilace z Butler (1980), Noronha (1979), Plog (1973)



Zdroj: Pásková, 2014

Jednotlivé fáze životního cyklu destinace popisuje Pásková (2014) takto:

### Objevení

Místní obyvatelé nadšeně přijímají malé neorganizované skupinky turistů. V destinaci neexistuje téměř žádná infrastruktura.

### **Vtažení**

Nastává změna u místních obyvatel, které narůstající počet a frekvence příjždění nových návštěvníků vtáhla do podnikání v cestovním ruchu. Lze pozorovat rozdíly mezi zainteresovanými a do cestovního ruchu nezainteresovanými místními obyvateli.

### **Rozvoj**

Původní atraktivity jsou již zcela komercializovány a destinace mění svůj fyzický vzhled. Je zohledněná sezónnost a je potřeba plánovat. Jsou určeny zdrojové oblasti, kam se stahuje největší počet návštěvníků. Místní obyvatelé a jejich životní styl se zcela mění, vnímání návštěvníků přechází k toleranci.

### **Konsolidace**

Tempo růstu návštěvnosti postupně zpomaluje. Závislost místní ekonomiky na cestovním ruchu se projevuje plnou mírou začlenění marketingu a propagace. Počet nespokojených místních obyvatel roste, dochází k postupné regulaci počtu návštěvníků.

### **Stagnace**

Stagnace je nejkritičtější etapou životního cyklu destinace. Počet návštěvníků kvůli nemodernosti image dané destinace stagnuje. Místní obyvatelé jsou vůči návštěvníkům nepřátelští.

### **Poststagnace**

Rozdílný vývoj, například: úpadek, stabilizace, adaptace nebo omlazení.

### 3 DESTINAČNÍ MANAGEMENT

*„Destinační management, neboli řízení destinace, je specifická forma řízení, která spočívá v procesu založeném na kooperaci (spolupráci) mezi jednotlivými zainteresovanými aktéry cestovního ruchu a na koordinaci v oblasti plánování, organizování a rozhodování v destinaci, přičemž klíčovým faktorem úspěšné realizace destinačního řízení je vzájemná komunikace.“ (Holešinská, 2012)*

Palatková (2011) upozorňuje na důležitý fakt, že se v České republice v praxi používá označení „destinační management“ pro označení organizace marketingového řízení destinace.

Nejdl (2011) dodává, že *„pojmy destinace a organizace procesů souvisejících s cestovním ruchem v destinaci jako objekty teoretického zkoumání jsou předmětem zájmu již od konce 60. let minulého století, což znamená, že nejsou novou problematikou.“*

Za účelem dosažení udržitelného, stabilního a konkurenceschopného rozvoje managementu destinace je nutné uvnitř destinace podnikat množství regulací cestovního ruchu, rozhodování, plánování, organizaci, také musíme koordinovat používané techniky, nástroje a opatření. Destinace cestovního ruchu se svým návštěvníkům snaží poskytnout co nejkvalitnější balíček zážitků a zároveň se snaží regulovat a usměrňovat dopad na lokální komunity a prostředí. Návštěvník, přicházející do destinace na různě dlouhou dobu, očekává po celý čas své návštěvy kvalitní služby na všech úrovních. Jeho celkový zážitek z destinace je determinován nejen kvalitou služeb cestovního ruchu, ale i služeb veřejného a soukromého sektoru. Multidimenzionální povaha destinace udává, že nemůže být konkurence schopná na globálním trhu, či dokonce udržet si svoji pozici, aniž by byla centrálně efektivně řízena. Celková kvalita poskytovaných zážitků každému návštěvníkovi tak závisí na mnoha organizacích nacházejících se a spolupracujících v destinaci. (Királ'ová & Straka, 2013)

*„Lze říci, že destinační management je proces, který je založen na principu dobrovolné spolupráce mezi podnikatelskými a veřejnoprávními subjekty a optimálním zhodnocení a využití všech pozitivních dopadů tohoto spojení. Výsledkem je produkt obsahující specifickou přidanou hodnotu. Nabídku vytvářejí poskytovatelé služeb, avšak prostředí pro jejich poskytování vytvářejí samosprávní a správní orgány“.* (Vajčnerová, 2009)

Bartl a Schmidt (1998) ve svém díle uvedli výstižnou definici, která říká, že destinační management je pouze pro silné regiony, které tvoří svoji strategii a cestu, mají odvalu koncentrovat síly ke společnému rozvoji, efektivní organizaci a využití klíčových konkurenčních výhod. Takto vznikající destinace mohou dokázat nabídnout klientovi perfektní balíček zorganizovaných služeb, které odpovídají návštěvníkovu zvolenému výběru.

Destinaci cestovního ruchu lze pochopit nejen jako cílové místo cestovního ruchu, ale i produkt cestovního ruchu, který splynul s daným místem. UNWTO destinaci cestovního ruchu charakterizovalo jako „*místo s vhodnými atraktivitami ve spojitosti se zařízeními a službami cestovního ruchu, které si účastník cestovního ruchu nebo skupina zvolil pro návštěvu*“. (Hesková, 2006)

### **3.1 Vymezení pojmů**

V současnosti je ve vyspělé Evropě hlavním iniciátorem rozvoje cestovního ruchu organizace cestovního ruchu (OCR), občas nazývané destinační společnosti (DMO). Význam těchto společností na území České republiky teprve roste, dá se ale předpokládat, že tento vývoj bude kopírovat západní Evropu. (Galvasová a kol., 2008)

Organizace cestovního ruchu (OCR) je dle Výkladového slovníku cestovního ruchu definována jako organizace zabývající se managementem destinace. Tato společnost v dané oblasti vytváří a prosazuje destinaci a její produkty cestovního ruchu na trhu, také realizuje záměry a strategické cíle destinačního managementu vycházející z dlouhodobých koncepcí. OCR koordinuje a řídí tvorbu nových produktů cestovního ruchu, zaměřuje se na aktivní prodej a vývoj hlavních produktů, vytváří cenovou politiku, zpravidla je podporována, v některých územích i vytvořena, hlavními poskytovateli služeb v destinaci. (Vajčnerová, 2009)

Holešinská (2007) upozorňuje na možnost záměny pojmů a uvádí, že destinační management neoznačuje organizaci ve smyslu společnosti nebo instituce. Destinační management je specifickou formou managementu, který zkoumá procesy řízení destinace. Pojem je mnohdy neodborně zaměňován s pojmem destinační společnost, což je organizace destinačního managementu (DMO).

**Tabulka 1: Možnost záměny pojmů Zdroj: vlastní zpracování**

ROZDÍLNÉ POJMY	
DESTINAČNÍ MANAGEMENT	proces řízení destinace
DESTINAČNÍ SPOLEČNOST (DMO)	subjekt, který aplikuje principy destinačního managementu

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

### 3.2 Přístupy k řízení DMO

#### PŘÍSTUP „TOP-DOWN“

- Přístup shora dolů, jak vysvětluje Franke a kol. (2012), kdy rozhoduje o založení organizace cestovního ruchu veřejná správa. Zakladatelem je tak většinou regionální samospráva. V tomto stylu řízení nabývá kompetencí v oblasti turismu nově vzniklá organizace.
- Mezi výhody patří jednoznačné vymezení kompetencí, rychlost rozhodovacího procesu, soulad strategických cílů veřejné správy s destinačním managementem, politická a finanční podpora činnosti.
- Jako nevýhody autoři uvádí možnost nabytí nedůvěry v podnikatelské sféře (vznik dalšího administrativního útvaru), vliv samosprávy na výši rozpočtu pro činnosti DMO, nejistota důsledků, které přináší střídání regionálních vlád volebních cyklů.

#### PŘÍSTUP „BOTTOM-UP“

- Iniciativa tohoto přístupu při zakládání DMO pramení z podnikatelské oblasti nebo neziskového sektoru. Příklad řízení pomocí tohoto přístupu nenalezneme v České republice ani na jedné úrovni turistických regionů, nejznámějším příkladem, kde se uplatňuje bottom-up, je Švýcarsko.
- Za velmi výhodné považují autoři nastavení spolupráce. Ta směřuje od podnikatelů, přes poskytovatele služeb až k veřejné sféře, která se vyjadřuje k problematice jako poslední. Dobrovolné podílení soukromého sektoru na rozvoji destinace sleduje strategičtější a dlouhodobější motivy, než je krátkodobý zisk.



- Naopak nevýhodou je pokud nedojde ke shodě veřejné a soukromé sféry nad společnými cíli při rozvoji území, to může zapříčinit velmi nízkou finanční podporu.

### **KOMBINOVANÝ PŘÍSTUP**

- Nejčastěji prosazovaný přístup v podmínkách České republiky, kdy jsou zakladateli DMO většinou města, dobrovolné svazky obcí a měst společně s podnikateli, informačními centry, profesními svazy a různými asociacemi.
- Výhodou je naplňování základních principů partnerství, kdy již od počátku DMO dochází k nastavení dlouhodobých strategií a cílů všemi zástupci spolupracujících sektorů. Společné financování aktivit a lepší koordinace při řízení patří také k ceněným výhodám.
- Složitější komunikace mezi mnohými články přístupu může být značně nevýhodná, proto je ale kladen velký důraz na kvalitní personální zajištění a správné nastavení dílčích činností DMO.

### **3.3 Možnosti financování DMO**

Vybudování kvalitní značky destinace včetně nabízených služeb a udržení dobrého jména, vyžaduje dostatek finančních prostředků. Finanční prostředky je možné získat různých zdrojů, například od subjektů zapojených do cestovního ruchu ať už přímo či nepřímo.

Tvorba příjmů a financování, které kromě krajů mohou realizovat i ostatní instituce, se odvíjí od zvolené právní formy organizace destinačního managementu. A jak dále Palatková (2011) uvádí, jsou pro rozpočty daných organizací, které se pohybují v řádech milionů českých korun, významnou částí příjmů zdroje evropských dotací.

Finanční prostředky, které organizace cestovního ruchu potřebuje pro vykonávání své činnosti, může získat z těchto zdrojů:

- *„příspěvky od obcí*
- *výnosy z vlastní podnikatelské činnosti, především prostřednictvím informační kanceláře cestovního ruchu*
- *členské příspěvky*
- *místní poplatky*
- *záruční, příspěvkové, úvěrové programy a fondy*

- *granty*
- *strukturální fondy EU*

(Kiráľová, 2002)

Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011) se shodují s názorem Kiráľové (2002) a taktěž uvádějí, že OCR mohou finanční prostředky pro svoji činnost získávat z příspěvků od obcí, výnosů z vlastní podnikatelské činnosti nebo veřejných rozpočtů (z rozvojových fondů).

## 4 DESTINAČNÍ MARKETING

Jednou z nejznámějších definic marketingu je definice podle Americké marketingové asociace: „*proces plánování a naplňování koncepcí, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečňování výměny, uspokojující potřeby jednotlivců a organizací*“. (AMA, 1985 in Švarcová, 2016).

Marketing destinace neboli destinační marketing vychází přímo z obecných principů marketingu. „*Základními prvky marketingu destinace jsou:*

- *orientace na zákazníka,*
- *marketingový průzkum,*
- *analytické potupy a tvorba koncepce,*
- *plánování a strategická rozhodnutí,*
- *organizační struktura a vymezení kompetencí.*“

(Vajčnerová, 2009)

Marketing destinace cestovního ruchu, jde podle Palatkové (2007) pojmout dvojím způsobem:

1. „*Marketing destinace jako filozofie řízení destinace, stanovující na základě spotřebitelské poptávky zjištěné výzkumem a předpověďmi umístění produktu destinace na trh s cílem realizace maximálního zisku (prodeje).*
2. *Marketing destinace jako řízený a cílený souhrn aktivit, vyvažujících cíle destinace s potřebami klientů.*“

Palatková (2007) dále uvádí, že smyslem destinačního marketingu je dosažení společně vytyčeného cíle, kterým je prodej destinace. To lze realizovat pouze při fungující spolupráci a zapojení všech zainteresovaných subjektů v daném místě.

Zelenka a Pásková (2012) za cíl destinačního marketingu v oblasti cestovního ruchu považují zvyšování návštěvnosti a budování silné image daného místa.

„*Marketing je všude. Formálně nebo neformálně se lidé a společnosti zabývají nesčíslným množstvím činností, které bychom mohli nazývat marketingem. Dobrý marketing se ve stále zvýšené míře stává důležitou ingrediencí podnikatelského úspěchu. A marketing hluboce ovlivňuje naše každodenní životy. Je ve všem, čím*

*se zabýváme – od šatů, které nosíme, přes webové stránky, na které klikneme, až k reklamám, na které se díváme.“ (Kotler & Keller, 2007)*

#### **4.1 Specifika marketingu destinace**

Ve své publikaci uvádí Palatková (2006) specifika marketingu destinace, které plynou ze specifčnosti trhu cestovního ruchu, jeho heterogenity a struktury, stejně jako z charakteru služeb cestovního ruchu.

1. Turismus jako průmysl, resp. ekonomika v širším pojetí. Toto tvrzení považuje Palatková za přehnané, jelikož se jedná o odvětví tvořené množstvím malých subjektů, které jsou přímo, nepřímo nebo zprostředkovaně navzájem propojené. Tyto subjekty dohromady tvoří heterogenní odvětví, jehož síla je, ve srovnání např. s homogenním automobilovým průmyslem, poměrně malá.
2. K obecné charakteristice veškerých služeb, tedy nejen služeb cestovního ruchu, patří jejich nehmatatelnost, vysoká míra různorodosti a neoddělitelnost místa, času čerpání a poskytování služby. Za velmi důležité považuje Palatková subjektivitu vnímání a poskytování stejné služby. K dalším specifikům patří dočasné vlastnictví a zánik služby, neboť služby nelze skladovat.
3. Cestovní ruch do určité míry popírá zásadu orientace na spotřebitele, protože je více než v jiných odvětvích, určován nabídkou – primárně je dán produkt a až později je k němu dohledáván kupující. Důsledkem tohoto jevu bývá velmi často chybná orientace marketingu, který se zaměřuje na propagaci samotné destinace, než na místo důkladného zkoumání potřeb zákazníků.
4. Nízká míra kontroly kvality produktů destinací ze strany národních turistických organizací je zapříčiněna složením samotného produktu. Produkt destinace je tvořen dílčími produkty mnoha různých poskytovatelů služeb. Národní turistické organizace tak mají nad produktem jen malou nebo žádnou kontrolu. Jednou z forem obrany národních subjektů jsou kontroly stanovených standardů, jejich zajištění je však personálně, časově a především finančně náročné.
5. Produkt, který prochází třemi fázemi – „předcestovní“, cesty samotné a „pocestovní“, není snadné objektivně ocenit. Do každé z těchto fází je promítána vysoká míra subjektivity. Neméně důležitým faktem je i vysoká míra začlenění samotného klienta, který díky nemožnosti vyzkoušet si služby s předstihem, podstupuje vysokou míru rizika. Za velmi důležité Palatková

(2006) považuje nabídku destinací, která by měla zahrnovat sny a představy kupujících.

6. Trh cestovního ruchu se neustále mění, vyvíjí se a je velmi náchylný na změny ve vnějších vztazích. Na základě negativní události může vést i stabilní trh k silné recesi.

## 4.2 Image a branding destinace cestovního ruchu

Jedním z klíčových motivů výběru destinace je její vytvořená image, která je také cílem tvůrců destinačního managementu v otázkách opakovaných návštěv destinace. Rozkvět internetu přináší organizacím destinačního marketingu snadno dosažitelné informace o konkurenci a potenciálních návštěvnících, avšak nesmíme opomínat, že tvorba image je záležitostí dlouhodobou. Formování a změny ve vytvořené image jsou pro destinační marketing nelehkým úkolem.

*Pojem „image“ použili poprvé v roce 1955 američtí badatelé B. Gardener a S. Levy k popisu fenoménu spotřebního chování. Dnes je image jedním z ústředních pojmů psychologie public relations a propagace. Podle převažujícího názoru image „spojuje všechny představy jedince nebo skupiny veřejnosti o určitém předmětu mínění, kterým mohou být subjekty nebo objekty, například osoby (osobnostní image, image politika, image podnikatele atp.), země nebo města (image země, národa či města), instituce nebo organizace (např. městské a obecní úřady, spolky a svazy, politické strany) a firmy s jejich aktivitami určenými pro veřejnost (podnikový, produktový image, image značky, obalový image, propagační image)“.*  
(Svoboda, 2009)

Pike (2016) uvádí jako důležitou část marketingové komunikace destinace využití digitálních technologií. Za největší výhodu digitálních médií považuje možnost oslovení většího počtu potenciálních návštěvníků s nižšími náklady než u tradičních komunikačních médií.

Sociální média jsou podle Kladou a Mavragani (2015) využívána před, během a po návštěvě destinace. Slouží nejen jako prostor ke sdílení prožitých zážitků, ale i jako významný zdroj informací pro potenciální návštěvníky. Často je podle autorek, díky významu přirozeně vypadajícího snímku, vnímán obsah sociálních médií za důvěryhodnější než ten na oficiálních stránkách či propagačních materiálech.

Jak vytvořené produkty, tak i image se mění podle zaměření na cílovou skupinu, tzn., že se v jedné destinace návštěvník neseťkává pouze s jedinou image. „*Image je vždy geograficky selektivní a mění se interregionálně, ve smyslu propagace a rovněž v myslích klientů.*“ (Palatková, 2006)

S pojmem image souvisí pojem branding, jehož význam v posledních letech stále roste. Branding znamená tvorbu a politiku značky, která na trhu odlišuje vzájemně si konkurující značky. (Palatková & Zichová, 2011)

Pike (2016) uvádí jako příklady brandingu jméno nebo symbol, který slouží k rozlišení od konkurentů, např. logo, ochranná známka či obal, určené k identifikaci jednoho prodejce nebo skupiny.

Kvalitně zpracovaná značka by měla být pro klienta snadno zapamatovatelná a měla by působit pozitivně. Při strategii řízení značek používáme shodná pravidla jako u klasických značek výrobních. Značky jsou klienty vnímány jako navigační bod v produktech destinace, šetří jim čas a umožňují rychlejší orientaci. V případě prodeje je klient ochoten za značkové produkty zaplatit i vyšší cenu. (Hesková, 2006)

## 5 PARTICIPATIVNÍ MANAGEMENT

Participativní management tvoří otevřenou formu managementu. Zelenka a Pásková (2012) jej definovali ve vztahu k cestovnímu ruchu jako „*forma managementu cestovního ruchu, založená na soustavném a cíleném podporování různé míry zapojení různých aktérů cestovního ruchu v území do procesů vzájemné informovanosti, vytváření povědomí a společného sdílení hodnot, monitorování, přípravy společných projektů a jejich realizace, vytváření informačních a znalostních podkladů pro rozhodování, tvorby alternativ plánů, vizí, záměrů a cílů i do vlastního procesu rozhodování.*“

Možnými aktéry cestovního ruchu pro spolupráci s managementem daného území jsou například místní obyvatelé a samospráva, návštěvníci daného území, organizace státní správy a management sousedních nebo jiných spolupracujících území. (Pedersen, 2002)

Aktéři, jejich způsob a míra zapojení, by měly vycházet ze zvolené strategie managementu území, dosavadních zkušeností, rozpoznaných záměrů, míry motivace a samozřejmě vhodného načasování. (Zelenka, 2013)

Dále Zelenka (2013) ve svém díle upozorňuje: „*Chybné je snažit se co nejdříve maximálně zapojit co nejvíce aktérů CR, neboť takové zapojení může být nevyvážené, kapacitně nezvládnuté, aktéři CR na něj nebudou připraveni a případně, pokud předběhne změna myšlení aktérů CR míru jejich zapojení, i snadno jimi zneužitelné.*“

Podle Zelenky (2013) je pro aktéry cestovního ruchu empatie základním kamenem komunikace, akvizice nových členů a motivace pro spolupráci. Za velmi důležité je také považována odborná úroveň komunikace, její vhodný obsah a zvážení různých pohledů na danou problematiku. Při zavádění participativního managementu a navazování spolupráce s aktéry CR, je nutné, s ohledem na plánovaný rozsah participativního managementu, zvážit dostupnost potřebných zdrojů.

Prostor, v němž manažer může být nepříliš aktivní složkou v pozadí, která dává prostor k realizaci a rozvoji ostatních členů týmu, charakterizoval také Švec (2008): „*V participativním stylu vytváříme podmínky pro rozvoj druhých, klademe jim otázky, koučujeme je. Necháváme je pracovat a do jejich práce nezasahujeme, pak si nad výsledky a průběhem práce sedneme a diskutujeme o tom, jak se nám povedlo dojít k cíli a co bychom příště dělali stejně, co jinak, co se nám na práci a výsledcích líbí a co*

*se nám nelíbí. Participativní šéf vždy dává nejdříve prostor k vyjádření druhým a sám nemluví vůbec nebo až jako poslední. Pomocí otázek a koučování tak vede druhé k co největšímu (sebe)rozvoji.“*

## **5.1 Výhody a nevýhody participativního managementu**

Jako výhody a nevýhody spolupráce s aktéry CR uvádí Pedersen (2002) tyto aspekty:

### **Výhody**

- Úspora času a finančních prostředků potřebných na řešení konfliktů.
- Aktéři CR mohou sdělovat informace manažerům daných území o nedostatcích a chybách v porozumění místní kultuře.
- Aktéři CR mohou pomáhat při identifikaci problémových oblastí, které mohli odborníci přehlédnout.
- Aktéři CR mohou poskytovat prospěšné informace týkající se požadovaných podmínek v destinaci.
- Vyšší stupeň porozumění očekávání a potřeb návštěvníků.

### **Nevýhody**

- Mohlo by dojít k přehlížení aktivnějších skupin.
- Jasná formulace různých představ různých aktérů CR by mohla být obtížná.
- Uspořádání hierarchie by mohla aktéry CR omezovat v rozhodování.
- Nadměrný důraz na začlenění a kooperaci aktérů CR by mohl způsobit selhání v rozpoznání některých účinků na zdroje.

Gold (2002) řadí mezi výhody spolupráce s veřejností:

- lepší porozumění očekávání a potřeb návštěvníků,
- vyšší kontinuita potřebných znalostí,
- přístup ke zkušenostem a znalostem komunity,
- zvyšující se kvalita rozhodování chráněných území,
- podpora projektů komunity,
- zjednodušení vztahů k aktérům a veřejnosti.

Nevýhodami realizace procesu spolupráce s veřejností jsou:

- vysoké časová náročnost,
- možnost vysokých finančních výdajů,



- potřeba školení zaměstnanců a budování kapacit v rámci organizace,
- realizace konstruktivní diskuse by mohla být obtížná.

Participace sebou nese řadu problémů. Jak uvádí Pedersen (2002) hlavní problémy vznikají při začlenění místní komunity do kooperace s dalšími partnery.

Mezi obvyklé problémy patří:

- změny ve složení místního zastupitelstva,
- nedostatečná politická podpora,
- konfrontace zájmů mezi skupinami (např. mezi vlastníky hotelů a místní komunitou),
- nedostatečné množství finančních zdrojů,
- nedostatečné schopnosti místní komunity komercializaci,
- přílišná různorodost aktérů CR (sponzoři, místní samospráva atd.),
- neucelenost systému cestovního ruchu v zemi či regionu,
- komunikační šum a bariéry mezi místní komunitou a soukromým sektorem.

## 6 METODIKA VLASTNÍ PRÁCE

Cílem práce je analýza spolupráce subjektů cestovního ruchu na území Jihočeského kraje. S využitím teoretických znalostí a odborné literatury byla provedena analýza destinace Jižní Čechy jak na krajské, tak oblastní úrovni, analýza systému destinačního managementu a analýza destinačního marketingu v jižních Čechách.

Na základě těchto tří analýz jsou definovány 2 výzkumné předpoklady a 4 cíle:

VP1: Destinace v Jihočeském kraji spolupracují na horizontální i vertikální úrovni.

VP2: Destinace nedostatečně využívají participativních metod spolupráce.

C1: Analýza současného stavu spolupráce subjektů cestovního ruchu v Jihočeském kraji a její provázání na jednotlivé struktury.

C2: Identifikace nedostatků a bariér ve spolupráci v Jihočeském kraji.

C3: Identifikace dobrých příkladů a možností rozvoje spolupráce v Jihočeském kraji.

C4: Návrh metodiky průběžného hodnocení spolupráce subjektů cestovního ruchu.

Pro účely stanovených cílů byla stanovena tato výzkumná otázka:

O1: Je možné současný stav spolupráce ještě dále zefektivnit?

Tyto výzkumné předpoklady a cíle jsou ověřeny analýzou konkrétních forem spolupráce, zejména vlastním šetřením formou řízeného rozhovoru. Dále také analýzou informací získaných od pracovníků Jihočeské centrály cestovního ruchu.

Řízený rozhovor byl vybrán z důvodu vyšší návratnosti než u dotazníkového formuláře rozesílaného online, také z důvodu dosažení většího komfortu respondentů a možnosti vysvětlení jednotlivých otázek. Řízený rozhovor byl proveden se všemi produktovými manažery turistických oblastí (TO), kterých je v současné době devět, dne 8. března 2018 a probíhal v nerušeném prostředí v jedné z kanceláří Jihočeské centrály cestovního ruchu. Produktový manažer turistické oblasti je výkonným pracovníkem turistické oblasti, jehož pracovní náplní je zejména produktové portfolio oblasti, včetně komunikace uvnitř oblasti i navenek. Zároveň nese zodpovědnost za oblast spolupráce v organizaci destinačního managementu. Na základě

systemu řízení cestovního ruchu v Jihočeském kraji, ve kterém je produktový manažer zaměstnancem Jihočeské centrály cestovního ruchu, je zodpovědný i za přenos informací mezi oblastní a krajskou úrovní.

Řízený rozhovor byl sestaven logicky po tématech, aby dotazovaní nebyli nuceni přeskakovat ve svých myšlenkách. První dvě otázky pojednávají o spolupráci ve vedení oblasti, hlavně mezi členy a partnery organizace destinačního managementu (DMO). Členové jsou ty subjekty, které DMO zakládali nebo se přidali později tak, aby se mohli přímo podílet na řízení oblasti. Partnerem DMO se na základě smlouvy může stát každý podnikatelský i nepodnikatelský subjekt, který stojí o rozvoj potenciálu CR daného místa. Další otázka se zabývá motivy, které podněcují manažery TO ke spolupráci s ostatními turistickými oblastmi. Přímou návaznost na tuto otázku má další – matice vazeb, kde mají manažeři TO přidělit body 0 – 10, kdy 0 znamená žádnou spolupráci a 10 znamená plnou spolupráci, k ostatním turistickým oblastem. Tato otázka je stěžejní pro analýzu mezioblastní spolupráce a dále na ni navazuje další otázka, týkající se vlivů na spolupráci. Tato část dotazníku byla zaměřena na horizontální spolupráci mezi jednotlivými turistickými oblastmi. Jako poslední byla zvolena otázka hodnotící spolupráci na vertikální úrovni, kdy měli manažeři TO na základě vlastních zkušeností oznámkovat jako ve škole spolupráci se subjekty na krajské až národní úrovni.

## 7 ANALÝZA SPOLUPRÁCE

### ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA KRAJE

Dle aktuálního rozdělení regionů cestovního ruchu České republiky je region jižní Čechy vnímán jako území celého Jihočeského kraje. Na rozdíl od struktury, kterou stále uvádí česká centrála cestovního ruchu CzechTourism. Takto je destinace jižní Čechy popsána i v Konceptu rozvoje cestovního ruchu Jihočeského kraje pro roky 2015 - 2020.

Jihočeský kraj má rozlohu cca 10.057 km<sup>2</sup>, což odpovídá téměř 13 % rozlohy celé ČR. Z hlediska rozlohy je druhým nejrozlehlejším krajem ČR po kraji Středočeském. Celkový počet obyvatel kraje je zhruba 600 tis (ČSÚ, 2017), z čehož plyne i nejnižší hustota zalidnění ze všech českých krajů (63 obyvatel na 1 km<sup>2</sup>).

Obrázek 3: Mapa Jihočeského kraje

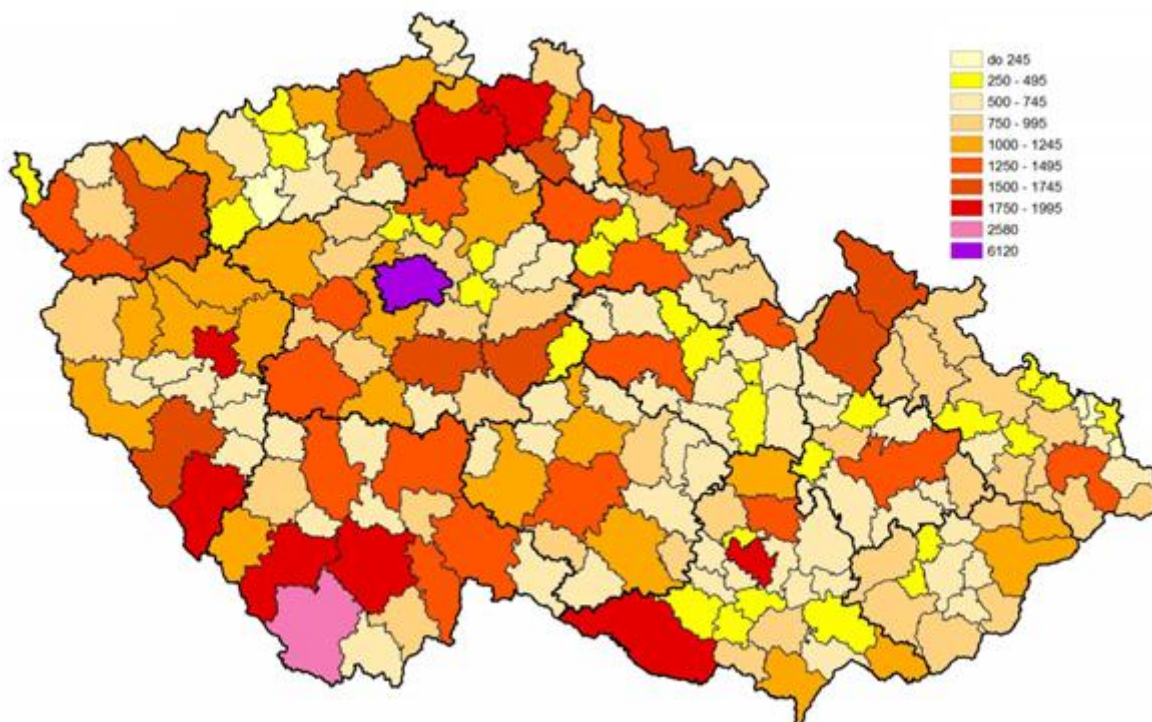


Zdroj: Program rozvoje Jihočeského kraje 2014-2020, 2018

Jihočeský kraj je dlouhodobě vnímán zejména jako rekreační a zemědělský kraj s významným zastoupením rybníkářství a lesnictví. Rovněž patří k turisticky atraktivní destinaci, a to zejména díky nabídce přírodních, kulturních a historických atraktivit.

Potenciál cestovního ruchu v Jihočeském kraji byl analyzován Ústavem územního rozvoje (ÚÚR) a dle výsledků jeho práce aktualizované v dubnu 2010, jak vyplývá z obrázku č. 4, je destinace jižní Čechy je druhá nejatraktivnější destinace České republiky po hlavním městě Praha.

**Obrázek 4: Celkový potenciál cestovního ruchu v ČR za obvody ORP v bodovém vyjádření**



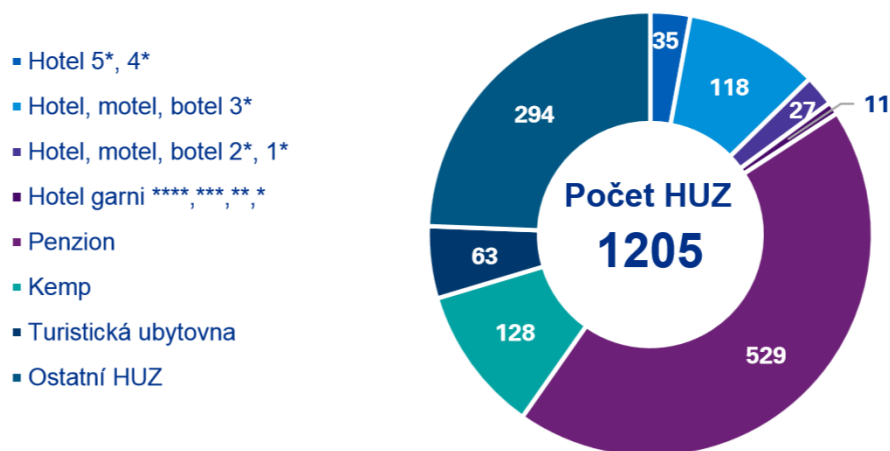
Zdroj: ÚÚR, 2010

## STAV CESTOVNÍHO RUCHU V JIHOČESKÉM KRAJI

Hospodářský význam cestovního ruchu v Jihočeském kraji je vysoký. Atraktivita kraje je dána polohou, přírodním bohatstvím, četnými kulturními a historickými památkami a obecně vhodnými podmínkami pro rozvoj pěší turistiky, cykloturistiky a rodinné dovolené spojené se zážitky. Kraj je po Praze považován dlouhodobě za jeden z turisticky nejatraktivnějších regionů ČR.

Jihočeský kraj má v mezikrajském srovnání největší počet hromadných ubytovacích zařízení (HUZ), nejvyšší počet míst pro stany a karavany a po Praze druhý největší počet pokojů a lůžek. Podle KMPG (2017) bylo v roce 2015 v kraji 1 205 HUZ (13 % z ČR) a víc než 13 tis. míst pro stany a karavany (27 % z celé ČR).

**Graf 1: Celkový počet hromadných ubytovacích zařízení (HUZ) podle kategorie v Jihočeském kraji**



Zdroj: KPMG, 2017

Mezi zahraniční návštěvníky Jihočeského kraje patří podle ČSÚ (2016) nejčastěji: Němci, Nizozemci, Číňané, Rakušané, Slováci, Tchaj-wanci, Jihokorejci, Poláci, Američané a Britové.

Mezi nejčastější domácí návštěvníky Jihočeského kraje patří podle výzkumu KPMG (2016) obyvatelé z krajů: Hlavní město Praha, Středočeský kraj a Jihomoravský kraj. Toto složení návštěvníků zabírá nadpoloviční většinu a zbylých necelých 50% je rozloženo mezi ostatní kraje. Jihočeský kraj je neoblíbenější u turistů z Hl. města Prahy, na což má vliv kvalitní životní prostředí (příroda, klidné venkovské prostředí vs. hustá městská zástavba), zajímavá nabídka produktů a atraktivit cestovního ruchu, historická obliba a geografická blízkost této lokality pro pražské turisty, která je nejvíce patrná v období prázdnin (jarní a letní prázdniny).

**Obrázek 5: Struktura návštěvníků a turistů ČR**

**Jihočeský kraj - struktura jednodenních návštěvníků  
(osobonávštěvy) podle národnosti**



**Jihočeský kraj - struktura turistů (turistodny) podle  
národnosti**



Zdroj: KPMG, 2016

Průměrná doba pobytu návštěvníků (domácích i zahraničních) v Jihočeském kraji je 3,7 dne a průměrný počet přenocování je 2,7 dne, přičemž průměrný počet přenocování českých turistů výrazně převyšuje průměrný počet přenocování zahraničních turistů. Trend vyššího počtu přenocování domácích návštěvníků je patrný po celý rok. Oba ukazatelé však korespondují s celorepublikovým průměrem.

## **VYTVOŘENÉ PRODUKTY**

Na základě zjištěného turistického potenciálu jsou vytvořeny tématické okruhy vhodné pro tvorbu produktů cestovního ruchu. Produkty pokrývají celé území jižních Čech a přilehlé oblasti. Na tvorbě produktů se podílejí kromě Jihočeské centrály cestovního ruchu (JCCR) a Jihočeského kraje i turistické oblasti, turistická infocentra, podnikatelé a další zainteresované subjekty.

Jihočeská centrála cestovního ruchu v rámci své ediční činnosti vytvořila již řadu propagačních materiálů, jejichž kvalita zpracování se každý rok zvyšuje. K nejstarším materiálům patří souhrnné mapy s vytipovanými místy, které byly vytvořeny v rámci projektu „Bez hranic“. Materiály byly vytvořeny po hlavních produktových liniích:

- Zimní dovolená,
- Wellness a lázeňství,
- Venkovská turistika,
- Rodinná dovolená,
- Pěší turistika,
- Filmová turistika,

- Pivovary a gastronomie,
- Golf,
- Památky.

Hlavními produkty, kterými se jižní Čechy prezentují jako „jižní Čechy pohodové“ jsou od roku 2017:

- Baroko v jižních Čechách,
- Rodinná dovolená v jižních Čechách,
- Lázně a relaxace v jižních Čechách,
- Průvodce po pivovarech v jižních Čechách,
- Gastronomické zážitky v jižních Čechách,
- Agroturistická mapa Jihočeského kraje.

Tyto produkty byly pro rok 2018 doplněny a rozšířeny o:

- Památky v jižních Čechách,
- 100 let české státnosti v jižních Čechách - kalendář akcí,
- Aktivní dovolená v jižních Čechách,
- Pivní stezky v jižních Čechách,
- Myslivecké zážitky v jižních Čechách,
- Rybářské zážitky v jižních Čechách,
- Jižní Čechy ve filmu,
- Rodinná dovolená v jižních Čechách,
- Lázně a relaxace v jižních Čechách,
- Běžecké trasy v jižních Čechách.

Dalšími produktem je pěší turistika s názvem "Pěšky po jižních Čechách". Pro rok 2017 vznikly tyto trasy:

- To nejhezčí z České Kanady okolím Českého Rudolce,
- Fritschova stezka údolím řeky Vltavy,
- Jeníkova cesta do školy z Husince do Prachatic,
- Po stopách posledního šumavského medvěda okolím Nové Pece,
- Příběnická stezka údolím řeky Lužnice,
- Srdcem Třeboňska z Třeboně do Vlkova,
- Švejkova jihočeská anabáze z Písku do Putimi,
- První tři vrcholy Novohradských hor,



- Zeyerova stezka z Vodňan do Lomce,
- Údolím Židovy strouhy z Týna do Bechyně.

Tato edice pro pěší turistiku byla pro rok 2018 aktualizována na:

- Na vyhlídku i za poznáním,
- Budějovickem z Lišova na Hlubokou,
- Po modré na Knížecí stolec,
- Přechod Slepíčních hor,
- Sedláčková stezka,
- Přes horu Klet' a dvě rozhledny do Zlaté Koruny,
- Okolím Kadovského viklanu,
- Vimperský okruh,
- Romantickou stezkou kolem Borotína,
- Vitorazskem až k chlumeckému zámku.

Kromě produktů pro pěší turistiku, vzniklo pro roky 2017 i 2018 každý rok 10 cyklovýletů, které jsou zaměřeny na aktivní turisty na kolech. Využívající potenciál více než 5 000 km cyklotras na území Jihočeského kraje.

## **ZHODNOCENÍ ŽIVOTNÍ FÁZE DESTINACE JIŽNÍ ČECHY**

Destinace jižní Čechy prošla za poslední tři roky řadou změn, které odpovídají podle Páskové (2014) fázi rozvoje. Aktuální data dle roku 2017 však již ukazují zpomalení tempa růstu zvláště u některých skupin návštěvníků (domácí cestovní ruch, zahraniční cestovní ruchu -Německo, Rakousko a jiné). Tato situace se netýká počtu příjezdů návštěvníků z Číny, které dále dramaticky rostou, nicméně tento rozvoj s sebou přináší mnoho negativních vlivů. V roce 2017 byla navíc dokončena nová strategie rozvoje cestovního ruchu města Český Krumlov, ze které vyplývá výrazný nárůst nespokojenosti rezidentů s počtem turistů pohybujících se po městě po celý rok.

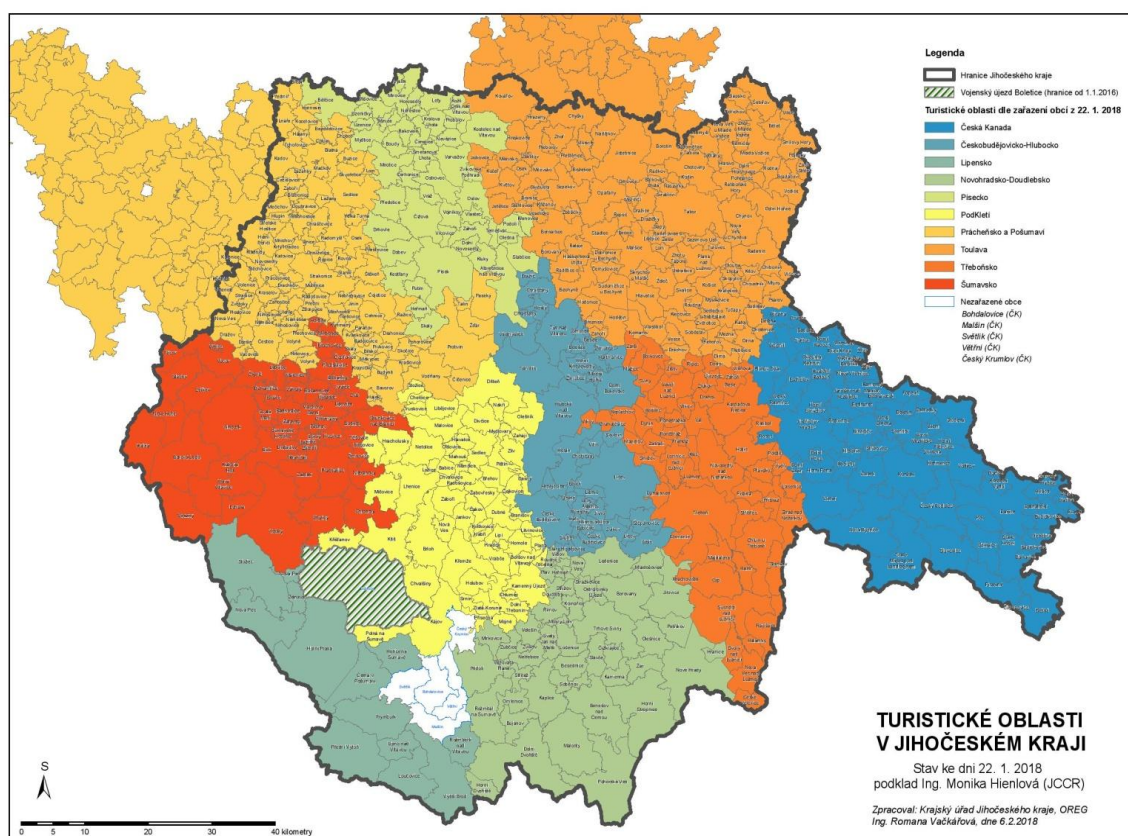
Jak je vidět z produktové nabídky, jižní Čechy se prezentují v rámci uceleného marketingu a využívají nejen standardní nástroje (tištěné materiály, webové stránky, veletrhy apod.), ale velmi dobře pracují i se sociálními médii, novináři a cestovními kanceláři v podobě presstripů a famtripů.

Z výše uvedené analýzy tedy jednoznačně vyplývá, že se destinace jižní Čechy nachází v cyklu konsolidace, tak jak cykly popisuje Pásková (2014).

## OBLASTNÍ ÚROVEŇ

V jižních Čechách byl vytvořen v českém prostředí unikátní systém turistických oblastí (TO) inspirovaný především rakouským zákonem o cestovním ruchu, který v českém právním prostředí zatím bohužel chybí. Tento systém byl spuštěn 15. prosince 2015 a díky němu byl Jihočeský kraj v roce 2017 tvořen 10 turistickými oblastmi, konkrétně: Toulava, Prácheňsko a Pošumaví, Šumavsko, PodKletí, Novohradsko-Doudlebsko, Českobudějovicko-Hlubocko, Lipensko, Písecko, Třeboňsko a Česká Kanada. Poslední oblast, která by měla projít certifikací v průběhu roku 2018 je Českokrumlovsko.

**Obrázek 6: Turistické oblasti Jihočeského kraje k 22.1.2018**



Zdroj: JCCR, 2018

Z obrázku č. 6 je patrné, že turistická oblast Toulava a turistická oblast Prácheňsko a Pošumaví zasahují i mimo hranice Jihočeského kraje. Důvodem přesahu hranic těchto dvou TO do Plzeňského a Středočeského kraje je dlouhodobá spolupráce a přirozený vznik produktů.

## VZNIK TURISTICKÉ OBLASTI

Vznik turistických oblastí není nařízením, manuál turistický oblastí pouze definuje mantinely, v rámci kterých může být vzniklá turistická oblast certifikována. Z důvodu možnosti existence několika sdružení podnikatelů, místních akčních skupin a dalších spolků fungujících pro podporu cestovního ruchu v dané oblasti, je v každé turistické oblasti certifikována pouze jedna destinační společnost.

Certifikace probíhá průběžně, tj. je možné o ni požádat kdykoliv od jejího zahájení, nicméně v roce 2018 se očekává již pouze certifikace poslední oblasti a tj. Českokrumlovsko.

O certifikaci turistické oblasti písemně žádá její destinační společnost Jihočeskou centrálu cestovního ruchu.

Pro získání certifikátu turistické oblasti je nutné splnit výchozí předpoklady:

### **Území turistické oblasti**

- minimální počet obcí v turistické oblasti je 20, přičemž je možné v odůvodněných případech poskytnout certifikujícím subjektem (JCCR) výjimku
- musí splňovat definici turistické oblasti
- musí být homogenní a musí být vymezena katastrálním územím obce, která může být zapojena jen v jedné turistické oblasti (překryv s jinými turistickými oblastmi není možný)
- souhlas se zapojením katastrálního území obce do turistické oblasti může vydat zastupitelstvo obce nebo širší územní celek, např. mikroregion, a sice formou uzavřené dohody o partnerství s destinační společností

## SYSTÉM FINANCOVÁNÍ TURISTICKÝCH OBLASTÍ

Aby byl zaručen kvalitní marketing postihující celou oblast Jižních Čech, je nutné také zajistit plošné vyhledávání a shromažďování kvalitních vstupů a jejich následné postoupení a komunikaci Jihočeské centrále cestovního ruchu, která je zodpovědná za marketingové aktivity propagující destinaci jižní Čechy. Shromažďování vstupů a jejich následnou komunikaci s JCCR mají zajistit turistické oblasti a jejich destinační společnosti. K jejich vytvoření a podpoře bude sloužit systém personálně-finanční

podpory, který se bude skládat z podpory managementu ve smyslu vytvoření pracovní pozice a dále z nárokové roční finanční podpory na činnost destinační společnosti.

V prvních letech realizace Koncepce rozvoje cestovního ruchu Jihočeského kraje 2015-2020 byl kladen důraz na plošné pokrytí území Jihočeského kraje turistickými oblastmi, přičemž váha se postupně přesouvání z plošnosti na výkonnost turistické oblasti v cestovním ruchu, která je měřena výší vybíraných lázeňských a rekreačních poplatků.

Posílení váhy důležitosti na výkonnost by mělo mít motivační efekt pro turistické oblasti ve smyslu aktivní podpory zavádění a výběru těchto poplatků na celém svém území.

**Tabulka 2: Financování turistický oblastí**

Rok realizace Koncepce	Váha důležitosti PLOŠNOST	Váha důležitosti VÝKONNOST
2016	70%	30%
2017	60%	40%
2018	50%	50%
2019	40%	60%
2020	30%	70%

Zdroj: Manuál turistických oblastí, 2015

**Tabulka 3: Analýza turistických oblastí**

<b>Turistická oblast</b>	<b>Českobudějovicko - Hlubocko</b>	<b>Lipensko</b>	<b>Novohradsko - Doudlebsko</b>	<b>Písecko</b>	<b>PodKletí</b>	<b>Prácheňsko a Pošumaví</b>	<b>Šumavsko</b>	<b>Toulava</b>	<b>Třeboňsko</b>	<b>Česká Kanada</b>
<b>Počet obcí</b>	39	12	50	49	63	103	54	124	57	66
<b>Rozloha (km<sup>2</sup>)</b>	660	680	1120	720	890	1003	1017	1555	920	1200
<b>Rok založení</b>	2016	2016	2016	2016	2015	2015	2015	2015	2016	2017
<b>Vybrané ubytovací poplatky (2016) v Kč</b>	2 009 794	3 653 578	425 862	1 278 332	169 862	1 634 129	1 205 677	938 001	1 993 504	608 032
<b>Vybrané rekreační poplatky (2016) v Kč</b>	2 368 811	9 212 463	607 817	1 575 970	664 014	1 943 333	2 708 168	4 073 289	7 323 448	1 524 574

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Jak vyplývá z tabulky č. 3, turistická oblast (TO) Toulava patří k největším turistickým oblastem jak v počtu obcí v území, tak samotnou rozlohou území. Další podobně velkou TO je Prácheňsko a Pošumaví, která, ačkoliv nezaujímá tak velké území, patří k největším v počtu obcí v území. Obě tyto oblasti jsou specifické i tím, že přesahují hranice Jihočeského kraje.

Roky založení jednotlivých TO se příliš neliší, k nejmladším prozatím patří TO Česká Kanada, tu by ale v roce 2018 měla vystřídat TO Českokrumlovsko, jejíž certifikace, jak již bylo řečeno, se připravuje. Ačkoliv vznikl systém turistických oblastí řízený JCCR v roce 2015, některé turistické oblasti fungovaly již v letech předchozích. Jedná se o nejstarší TO Toulava a Šumavsko.

Turistickým oblastem jsou přidělovány finanční prostředky pro řízení oblasti na základě vybraných ubytovacích a lázeňských poplatků, které jsou krom rozlohy a počtu obcí jedním ze zásadních kritérií stanovení alokace. V součtu vybraných poplatků jednoznačně vybraly za rok 2016 nejvíce obce TO Lipensko, která, i přestože patří k jedné z nejmenších turistických oblastí v rámci území i počtu obcí, využívá naplno potenciál cestovního ruchu. Potenciál CR oblasti Lipensko dokládá i obrázek č. 4, na základě kterého má oblast Lipenska po Praze druhý největší potenciál CR v celé České republice. Další turistickou oblastí, jejíž obce vybraly na poplatcích vysokou částku, je TO Třeboňsko. To je dáno především množstvím návštěvníků využívajících lázeňskou a wellness nabídku města Třeboně a širokou nabídkou atraktivit Třeboňska. Na druhou stranu, nejnižší částku vybranou na poplatcích má TO PodKletí, což může být ovlivněno dvěma faktory. Prvním důvodem může být nízký počet turistických atraktivit doprovázený nedostatečným počtem ubytovacích kapacit. Druhým důvodem pak může být malý počet obcí vybírající tyto poplatky.

Vzhledem k tomu, že systém turistických oblastí je funkční třetím rokem, bude Jihočeská centrála cestovního ruchu aktualizovat Manuál turistických oblastí. Jedním z důvodů je i aktuální stav TO Prácheňsko a Pošumaví, která se rozhodla požádat o přerušování certifikace z důvodu vnitřních problémů destinačního managementu. Výsledkem je odebrání finančních prostředků kraje pro letošní rok a ztráta personální podpory (produktový manažer pro TO Prácheňsko a Pošumaví). To je také důvodem, proč není TO Prácheňsko a Pošumaví analyzováno v rámci řízených rozhovorů s manažery TO.

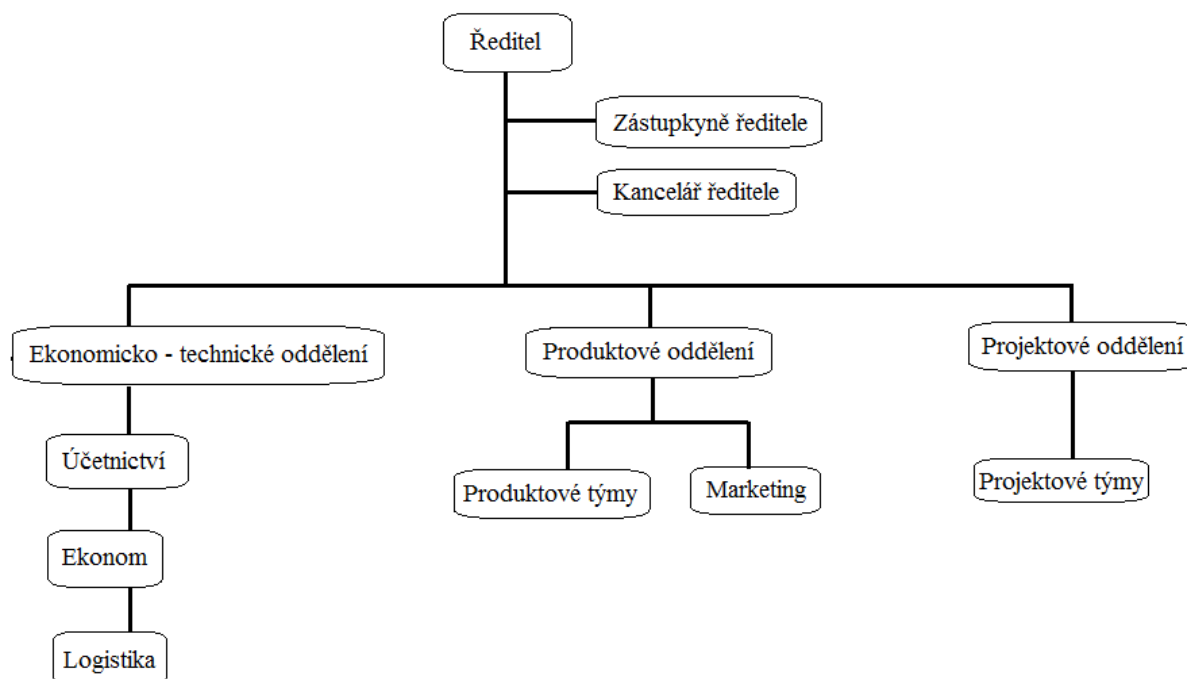
## **7.1 Analýza systému destinačního managementu v jižních Čechách**

Destinační management zajišťuje v rámci Jihočeského kraje destinační společnost Jihočeská centrála cestovního ruchu (JCCR). Organizace vznikla v roce 2009 schválením zřizovací listiny zastupitelstvem Jihočeského kraje jako nástupnická organizace po zájmovém sdružení právnických osob se stejným názvem, která byla založena již v roce 1994. Zřizovatelem organizace je Jihočeský kraj.

Na úrovni Jihočeského kraje je kompetentním subjektem v oblasti cestovního ruchu Krajský úřad Jihočeského kraje - Odbor kanceláře hejtmanky – oddělení marketingu

a cestovního ruchu. Toto oddělení vykonává metodický dohled a zároveň spolupracuje tvorbě a financování nabídky cestovního ruchu v kraji.

**Obrázek 7: Organizační struktura JCCR**



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Hlavním účelem JCCR je být servisní organizací Jihočeského kraje v rámci podpory domácího a příjezdového cestovního ruchu a vykonávat funkci krajského destinačního managementu pro destinaci jižní Čechy. Má za úkol vytvářet, řídit, koordinovat a rozvíjet atraktivní turistickou nabídku regionu a následně jí prezentovat na domácím i zahraničním trhu. Důležitou činností organizace je koordinace a metodické vedení turistických oblastí na území Jihočeského kraje.

Organizace spolupracuje s partnery v oblasti cestovního ruchu a je oprávněna uzavírat s nimi smlouvy o spolupráci a partnerství. Partnery JCCR například jsou:

- Jihočeská hospodářská komora,
- Asociace organizací cestovního ruchu,
- Národní památkový ústav,
- Jihočeská univerzita,
- Plzeňský kraj,
- Východobavorská centrála cestovního ruchu,
- Hornorakouská centrála cestovního ruchu,

- Waldviertel tourism,
- Centrála cestovního ruchu Jižní Morava,
- a další.

Činnost Jihočeské centrály cestovního ruchu, vychází především z Koncepce rozvoje cestovního ruchu Jihočeského kraje 2015-2020, která mimo jiné také reaguje na nepodpořený zákon o cestovním ruchu, který měl v České republice aplikovat dlouhá léta fungující rakouský model a nastolit systém transparentní finanční podpory cestovního ruchu. Tento unikátní přístup k řešení, jak se s absencí zákona o cestovním ruchu vyrovnat, rozpoutal diskuse i v jiných krajích a stal se modelem pro fungování národní úrovně cestovního ruchu. Podporu modelu vyjádřily i další organizace, kterými jsou například Asociace turistických regionů ČR nebo Asociace organizací cestovního ruchu, kterým jihočeská Koncepce posloužila jako podklad pro pracovní materiál předkládaný Ministerstvu pro místní rozvoj.

Koncepce předpokládá podporu minimálně osmi turistických oblastí, které budou od roku 2016 v Jihočeském kraji podporovány. Vzhledem k tomu, že region Jižních Čech skýtá vysoký potenciál cestovního ruchu jako celek, je snahou Jihočeského kraje pokrýt turistickými oblastmi celé své území. Získání certifikátu turistickým oblastem otevírá dveře k personálně finanční podpoře z Jihočeského kraje, který pro třetí rok realizace Koncepce (2018) vyčlenil na finanční podporu činnosti destinačních společností částku 5 milionů korun a na podporu personální (tedy na podporu vzniku nových pracovních míst v destinacích) celkem 4 miliony korun.

Jak již bylo řečeno, turistické oblasti vznikají přirozeně, zdola, na základě konsensu místních podnikatelů a obcí, s přihlédnutím na spádovost, historické a geografické vazby v území. V některých oblastech již destinační společnosti existovaly a proces certifikace byl rychlý, jinde je proces vzniku dlouhodobější, zejména z důvodu přípravy institucionalizace destinačního managementu a řádného územního vymezení turistické oblasti. Při jejich tvorbě je nutné dodržet pouze několik základních pravidel stanovených v Manuálu turistické oblasti, který definuje pojmy, roli destinačního managementu a vymezuje další podmínky týkající se například řízení destinační společnosti.

Příprava Manuálu a dohled nad jeho naplňováním je v kompetenci Jihočeské centrály cestovního ruchu, a proto destinační společnosti podávají žádost o certifikaci



pro svou turistickou oblast právě tam. Nový model řízení cestovního ruchu zajišťuje pro Jihočeskou centrálu cestovního ruchu celou řadu zlepšení, např. efektivnější komunikaci a koordinaci aktivit cestovního ruchu v území, pevnější partnerství mezi subjekty cestovního ruchu a otevřenou spoluprací s veřejnou sférou, rovnocennou propagaci turistických cílů z celého Jihočeského kraje, komplexnější a atraktivnější nabídku produktů v destinaci Jižní Čechy. To vše pochopitelně s cílem zvýšení konkurenceschopnosti a návštěvnosti destinace.

**Tabulka 4: Analýza destinačních managementů TO**

<b>Turistická oblast</b>	<b>Českobudějovicko - Hlubocko</b>	<b>Lipensko</b>	<b>Novohradsko - Doudlebsko</b>	<b>Písecko</b>	<b>PodKletí</b>	<b>Prácheňsko a Pošumaví</b>	<b>Šumavsko</b>	<b>Toulava</b>	<b>Třeboňsko Třeboňsko</b>	<b>Česká Kanada</b>
<b>Název DMO</b>	Českobudějovicko - Hlubocko	Turistický spolek Lipenska	Novohradsko - Doudlebsko	Píseckem	Jihočeský venkov	Prácheňsko a Pošumaví	PRO Šumavsko	Toulava	Třeboňsko	Česká Kanada
<b>Právní forma</b>	z.s.	z.s.	z.s.	s.r.o.	z.s.	z.s.	z.s.	o.p.s.	z.s.	z.s.
<b>Počet zakladatelů</b>	4	22	3	1	3	11	11	9	7	10
<b>Počet členů</b>	4	31	22	1	3	18	24	9	7	10
<b>Počet partnerů (2016)</b>	7	2	19	50	78	70	2	120	0	0
<b>Počet partnerů (2017)</b>	11	3	22	80	92	93	3	149	2	0

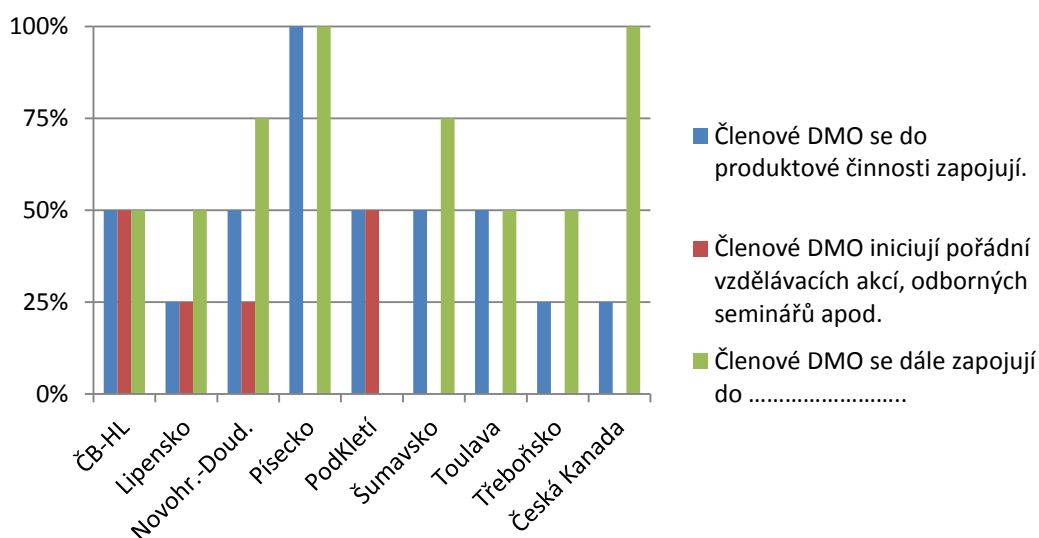
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Doporučením, vycházejícím z Manuálu pro turistické oblasti, je zakládat turistickou oblast s právní formou z. s. = zapsaný spolek. Jak je patrné z tabulky č. 4, většina turistických oblastí s doporučenou právní formou vzniká. Setkat se můžeme i s právní formou o. p. s. = obecně prospěšná společnost, která však již v právním řádu České republiky nemůže od 1. 1. 2014 vznikat.

Význam a spolehlivost fungování nastoleného systému turistických oblastí dokazují i další řádky tabulky č. 4. Ačkoliv v některých TO došlo k členským změnám ve vedení oblasti, můžeme také pozorovat stále rostoucí trend v partnerů TO. Partnerství oblasti přináší subjektům výhody na poli spolupráce nejen mediální, ale i projektové a produktové. V některých oblastech partneři také částečně participují na fungování destinačního společenství.

V rámci řízeného rozhovoru s manažery turistických oblastí byla zjišťována i míra participace členů a partnerů na řízení turistické oblasti. Jak je patrné z grafu č. 2, členové DMO se zapojují do produktové činnosti jistou mírou v každé oblasti, velmi výrazně pak spolupracují členové TO Písecko. Iniciování pořádání vzdělávacích akcí, odborných seminářů apod. již ale členům DMO tak atraktivní nepřijde. Těto problematice se okrajově věnují členové pouze 4 turistických oblastí. Členové DMO se ale velmi aktivně takřka v každé oblasti věnují ostatním činnostem. Nejčastější odpovědí zapojení členů DMO bylo pořádání vlastních akcí (př. otevírání sezóny, festivaly apod.), dále účast na veletrzích, presstripech, famtripech a workshopech.

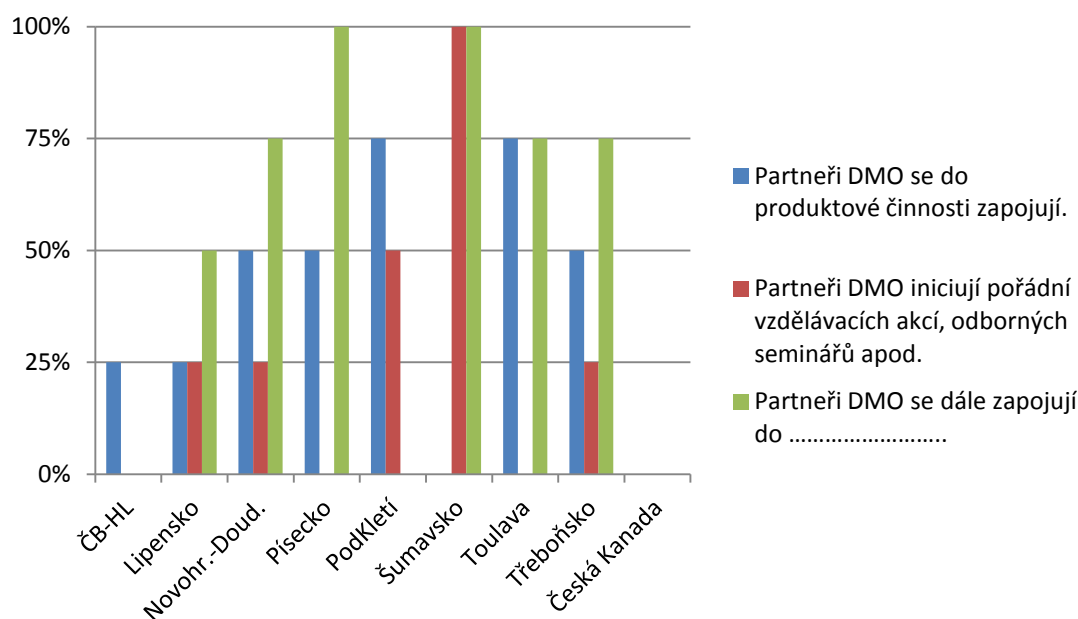
**Graf 2: Zapojení členů do činnosti TO**



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Jak lze vidět na grafu č. 2, který hodnotí míru zapojení partnerů do činnosti TO, nastává zde diametrálně odlišná situace. Partneři se do produktové činnosti DMO zapojují velmi výrazně v takřka všech turistických oblastech, v některých případech se zapojují i více než samotní členové DMO. Partneři také iniciují pořádání vzdělávacích akcí a odborných seminářů mnohem více než členové. Partneři se dále také zapojují podstatnou mírou do ostatních akcí, kdy k nejčastěji jmenovaným patřily vlastní akce (festivaly, soutěže), dále veletrhy, presstripy a famtripy.

**Graf 3: Zapojení partnerů do činnosti TO**



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Při srovnání obou grafů je patrné, že alespoň k minimální spolupráci ve všech třech dotazovaných oblastech mezi členy a partnery dochází pouze u TO Lipensko a TO Novohradskou-Doudlebsko.

## 7.2 Analýza destinačního marketingu v jižních Čechách

Vznik produktů Jihočeské centrály cestovního ruchu má v kompetenci její produktové oddělení. Témata produktů vychází z Koncepce rozvoje cestovního ruchu 2015 - 2020. Nové produkty vznikají na základě:

- a) **požadavků území**, tj. turistických oblastí, infocenter, podnikatelů, obcí (př. aktivní dovolená na jihu Čech)

b) **požadavků trhů**, tj. výstupy z jednání s cestovními kanceláři, veletrhů (př. myslivost, rybaření na jihu Čech a pivní stezky)

JCCR dále při tvorbě produktů vychází z marketingových průzkumů. Nejvýraznějším průzkumem, na základě kterého byla nastavena marketingová strategie, je analýza návštěvnosti na základě zbytkových dat mobilních operátorů od KPMG.

Financování vzniku produktů je zajištěno jak z rozpočtu JCCR, tak z rozpočtu Jihočeského kraje. JCCR aktivně vyhledává i další zdroje financování, např. Nadace ČEZ, projekty Evropské územní spolupráce, EON elektrokola a další.

JCCR tak naplňuje všechny prvky marketingu podle Vajčnarové (2009).

### **Obrázek 8: Logo Jižní Čechy pohodové**



Zdroj: JCCR, 2017

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, jedním z klíčových motivů návštěvníka při výběru destinace, je její vytvořená image. Jižní Čechy jako destinace již druhý rok soustředily svůj branding na značku „Jižní Čechy pohodové“ viz obrázek č. 8. Vzhledem k předchozím zkušenostem, kdy se image měnila každý rok s novým tématem, nedokázala tato image dostatečně zafungovat a JCCR tak po dohodě s Jihočeským krajem přistoupila k prodloužení využití image Jižní Čechy pohodové i pro rok 2018. Toto rozhodnutí ovlivňuje i jednotlivé TO, které se musí do jisté míry podřídit krajskému tématu.

JCCR se v rámci marketingové komunikace destinace soustředila na využití digitálních technologií, což je i dle Pike (2016) důležitým krokem, který vede k oslovení většího počtu potenciálních návštěvníků s nižšími náklady. Jižní Čechy mají aktuálně nejsilnější Facebookový profil mezi destinacemi v ČR (mimo Prahu) a zároveň

v roce 2018 navyšují investice do další sociální sítě Instagram. Obsah obou sítí je soustředěn na anglicky a německy hovoří trhy.

JCCR dlouhodobě buduje značku Jižní Čechy. Jen v posledních letech Jižní Čechám pohodovým předcházelo téma Jižní Čechy olympijské, které nahradilo předešlé Jižní Čechy husitské. Jižní Čechy jako brand působí na návštěvníky, vzhledem ke stále se zvyšujícímu počtu návštěvníků, pozitivně. Což je jeden z hlavních pilířů kvalitně zpracované značky podle Heskové (2006), která by dále měla být snadno zapamatovatelná a neměla by působit agresivně.

Každá turistická oblast má povinnost každý rok aktualizovat svoji marketingovou strategii, vytvářet vlastní produkty samostatně, ve spolupráci s ostatními turistickými oblastmi i s JCCR. Turistické oblasti však cílí především na domácího návštěvníka a vzhledem finančním možnostem využívají ke své propagaci především partnerské subjekty. Při komunikaci turistické oblasti se zahraničními návštěvníky, vystupují pod brandem Jižních Čech tak, aby nedocházelo ke zmatení potenciálních návštěvníků.

Turistické oblasti jsou jako celek prezentovány na webovém portálu [www.jiznicechy.cz](http://www.jiznicechy.cz), pro lepší komunikaci s návštěvníky má každá turistická oblast vytvořené vlastní webové stránky. Webové stránky oblastí slouží návštěvníkům pro rychlý přehled možností, jak strávit svůj volný čas – kulturní a přírodní památky, společenské akce, sportovní aktivity apod. Většina turistických oblastí využívá, stejně jako JCCR, ke své prezentaci i sociální sítě. Dobré nastavení marketingové strategie a stanovení reálných cílů pomáhá turistickým oblastem k dlouhodobě trvajícímu rozvoji.

### **7.3 Analýza konkrétních forem spolupráce**

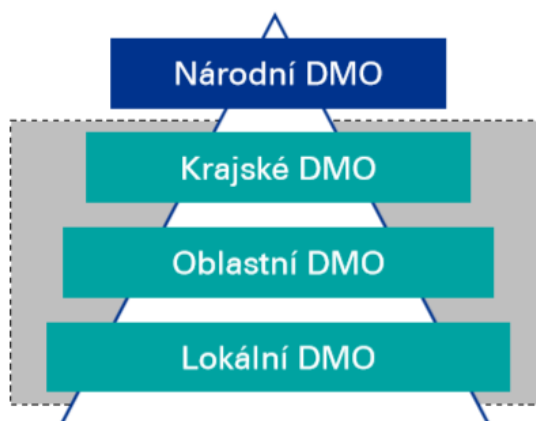
Spolupráce na poli cestovního ruchu je považována za jeho nedílnou součást. Je klíčová při budování komplexní nabídky pro návštěvníky, rozšiřuje možnosti nabídky CR subjektů a snižuje náklady spojené s marketingem a organizací. Spolupráce šetří čas zainteresovaných subjektů a má synergický vliv na příjmy destinace.

I přesto, že je spolupráce ve výsledku hodnocena kladně, v jejím průběhu se lze setkat s řadou problémů. Prvním problémem je časová náročnost přípravy na spolupráci a především pak přesvědčení potenciálních partnerů o přínosu spolupráce. Do jisté míry je spolupráce subjektů výsledkem hledání kompromisů při realizaci zvolených projektů.

### 7.3.1 Vertikální spolupráce

Vertikální úroveň spolupráce probíhá mezi subjekty cestovního ruchu, jak je jmenuje Ryglová (2009). Spolupráce probíhá na různých úrovních na principu rolí dodavatele a odběratele.

**Obrázek 9: Hierarchie organizací destinačního managementu a jejich typická působnost v území.**



Kategorie organizace destinačního managementu	Typická úroveň působnosti
Lokální DMO	obec, město, mikroregion (svazek obcí) - místní destinace
Oblastní DMO	kulturně nebo geograficky vymezené území
Krajská DMO	Kraj - krajská destinace
Národní DMO	Stát – destinace Česká republika

Zdroj: KMPG, 2017

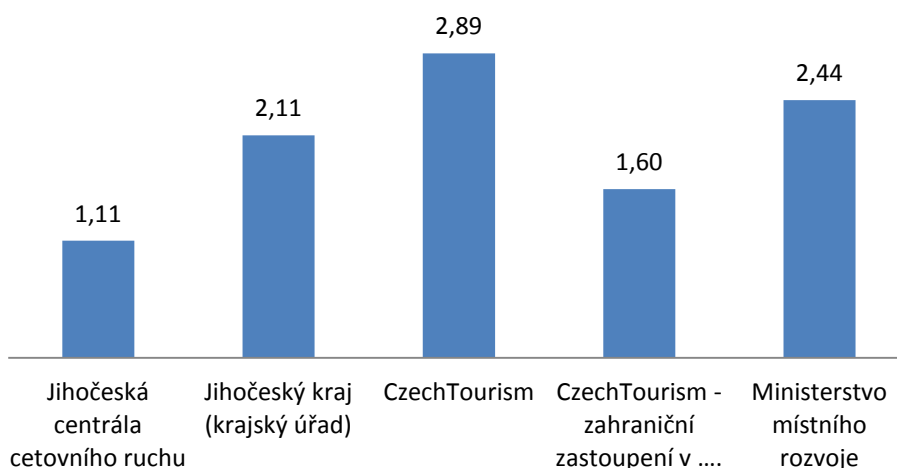
Na obrázku č. 9 je zobrazená typická hierarchie organizací cestovního ruchu, které fungují v prostředí České republiky. V rámci této práce je popisována především krajská úroveň, která je v rámci Jihočeského kraje prezentována Jihočeskou centrálou cestovního ruchu. Vytvořený systém turistických oblastí pak spadá do úrovně oblastní.

I přes uvedenou hierarchii se lze v praxi setkat se vzájemnou spoluprací na všech úrovních a to nejen při vytváření produktů, ale i při zapojení do různých projektů, vzájemné marketingové a mediální podpoře apod. Zvláštní pozornost je třeba věnovat prezentaci zahraničním trhům, vzdáleným i blízkým, pro které by například samostatná

lokální prezentace neměla význam a je tak lepší spolupráce s krajskou nebo národní úrovní.

Vertikální spolupráci, turistické oblasti – vyjmenované nadřazené subjekty, hodnotili jako ve škole (1 = výborně, 5 = nedostatečně) v jedné z otázek řízeného rozhovoru jednotliví manažeři turistických oblastí. Výsledky hodnocení zobrazuje graf č. 4.

**Graf 4: Hodnocení spolupráce s uvedenými subjekty**



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Jak z grafu vyplývá, nejhoršího hodnocení dosáhla agentura CzechTourism a Ministerstvo místního rozvoje, tedy spolupráce s národní úrovní v rámci vertikální spolupráce. Znamku horší než 2 dostal od manažerů ještě Jihočeský kraj.

Několik oblastí se hodnocení zahraničního zastoupení agentury CzechTourism neúčastnilo z důvodu doposud nenavázané spolupráce. Při jednání se zahraničním zastoupením agentury CzechTourism uváděli manažeři tato města: Vídeň, Berlín, Londýn, Paříž a New York.

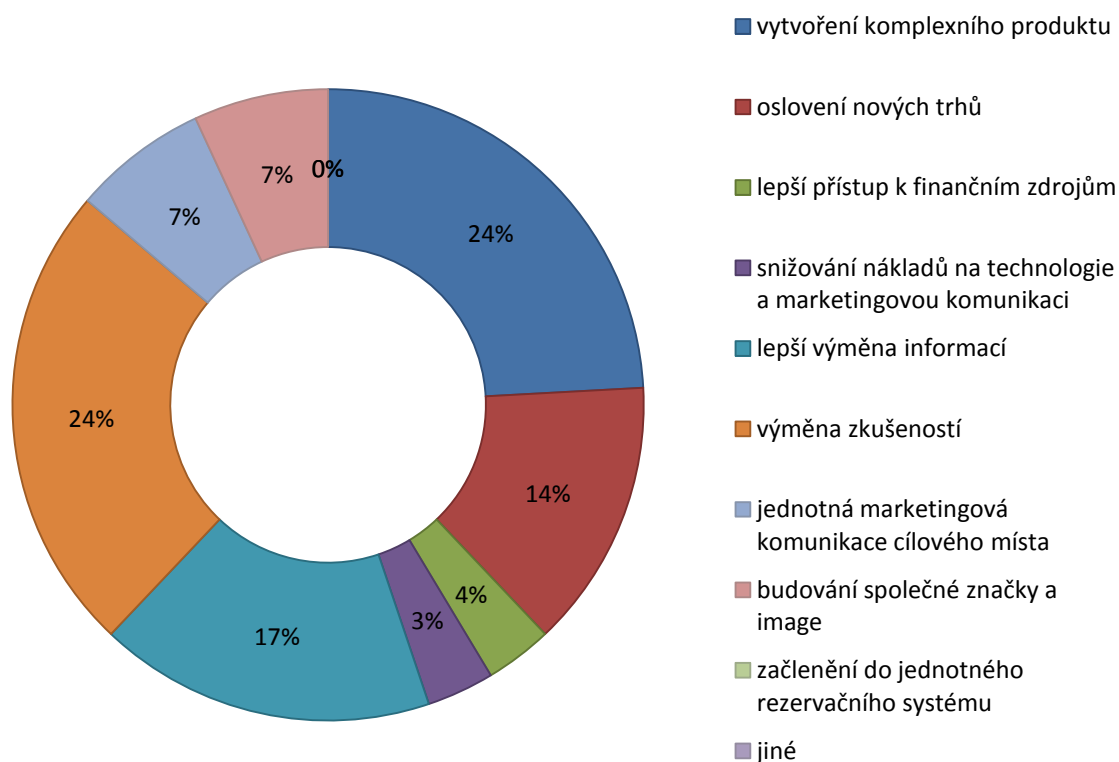
Při výběru hodnocení známkou 4 nebo 5 měli manažeři TO uvést důvody svého hodnocení. Četnost výběru těchto známek však nebyla vysoká, známka 4 byla zvolena třikrát a známka 5 dvakrát. Nejčastějším důvodem výběru špatného hodnocení byl nedostatek důvěry, dále neztotožnění s image cílového místa, stanovení nereálných cílů, zneužití spolupráce v jednostranný prospěch a neochota komunikovat. Jednou byla také vybrána i možnost „jiné“ s uvedením důvodu nedostatečné odbornosti pracovníků.

### 7.3.2 Horizontální spolupráce

Horizontální spolupráce je vzájemná kooperace subjektů na stejné úrovni. Jako příklad lze uvést spolupráci mezi ubytovacími a stravovacími zařízeními nebo turistickými oblastmi.

Zkoumání horizontální spolupráce mezi turistickými oblastmi Jihočeského kraje bylo hlavním cílem řízených rozhovorů s manažery turistických oblastí. V rámci tohoto rozhovoru byly zodpovězeny otázky motivů spolupráce, vlivů působících na spolupráci i celkové zhodnocení spolupráce mezi TO.

**Graf 5: Motivy ke spolupráci mezi oblastmi**



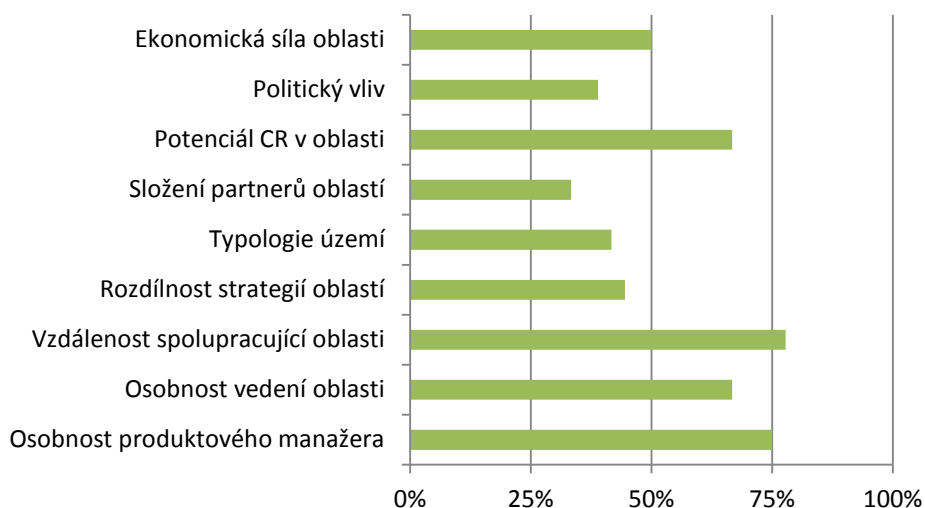
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

V rámci projektů probíhajících mezi některými turistickými oblastmi, například TO Písecko a Toulava spolupracují nově na propagaci vodní nádrže Orlik a jejich cílem je vytvoření komplexní nabídky pro návštěvníky. Není proto překvapením, že jedním z největších motivů ke spolupráci mezi turistickými oblastmi a jejich manažery je vytvoření komplexního produktu a výměna zkušeností. Dalšími motivy jsou pak lepší výměna informací a oslovení nových trhů.



Nejmenší motivem ke spolupráci je snižování nákladů na technologie a marketingovou komunikaci. Tento fakt je velmi překvapivý, protože jeho realizací by mohly turistické oblasti ušetřit alespoň část výdajů ze svých rozpočtů. Dlouhodobě se také v Jihočeském kraji usilovalo o vytvoření jednotného rezervačního systému, který se v dotazníku umístil na posledních místech. Od rezervačního systému, kde by si návštěvníci mohli online objednat přes ubytování, vstupenky na hrady, zámky a kulturní akce, až po meziměstské transporty, bylo ale upuštěno. Snaha konkurovat velkým společnostem jako je booking.com nebo tripadvisor.cz by byla, vzhledem k početné základně odběratelů, vysoce nákladná a neefektivní.

**Graf 6: Vlivy na spolupráci mezi turistickými oblastmi**



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Jak již bylo řečeno, turistické oblasti pokrývají území Jihočeského kraje, přičemž některé sahají až za jeho hranice. Turistické oblasti by neměly však hranice svých území vnímat jako pevné, nýbrž by měli spolupracovat a vzájemně území rozvíjet. Z grafu č. 6 vyplývá, že největším vlivem na spolupráci mezi oblastmi je vzdálenost spolupracující oblasti. Samozřejmě v oblasti projektů, turistických cílů a kulturních akcí je logická spolupráce sousedních oblastí, nicméně by manažeři jednotlivých turistických oblastí měli spolupracovat na vzájemném obohacení a sdělování zkušeností, aniž by brali v potaz vzdálenost mezi oblastmi. Manažeři TO se pravidelně setkávají na měsíčních poradách na JCCR, kde jsou projednávány aktuální otázky.

Dalšími ovlivňujícími faktory spolupráce mezi TO je osobnost produktového manažera, osobnost vedení oblasti a potenciál cestovního ruchu. Z důvodu dosaženého

hodnocení vyššího než 50% by měla být jmenovaným faktorům věnována značná pozornost při vytváření vazeb spolupráce.

**Tabulka 5: Celkové zhodnocení spolupráce mezi turistickými oblastmi (číst po sloupcích)**

	ČB-HL	Lipensko	Novohr.-Doud.	Písecko	PodKletí	Šumavsko	Toulava	Třeboňsko	Česká Kanada
ČB-HL		2	4	18	4	11	13	14	3
Lipensko	10		0	8	4	10	13	14	3
Novohr.-Doud.	7	4		8	4	10	13	16	9
Písecko	30	2	3		4	10	33	14	3
PodKletí	7	4	6	3		20	13	14	3
Šumavsko	11	8	0	8	4		13	14	7
Toulava	17	2	4	18	4	10		15	8
Třeboňsko	9	2	7	13	4	10	13		17
Česká Kanada	8	1	0	3	4	10	13	17	

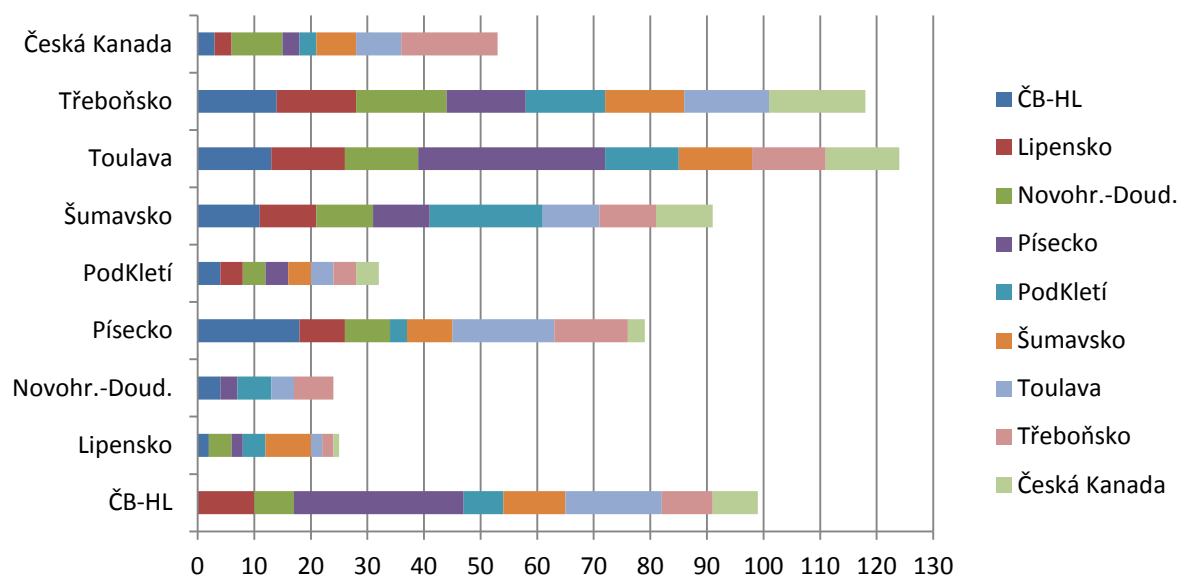
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tabulka č. 5 je výsledkem dotazování jednotlivých manažerů na spolupráci s ostatními turistickými oblastmi v okruhu tvorby produktů, distribuce produktů, společného marketingu, mediální spolupráce, přípravy a realizace projektů a sdílení know-how. Při hodnocení měli manažeři hodnotit jednotlivé okruhy 0 – 10 body, kdy 0 = žádná spolupráce a 10 = plná spolupráce. Maximální možnou hodnotou jedné buňky je 60 bodů, nejvyšší dosaženou hodnotou však byla pouze polovina možného. Zejména zde se tedy projevil lidský faktor vnímání stejné spolupráce různými způsoby, například: TO Novohradsko – Doudlebsko hodnotí spolupráci s TO Česká Kanada 0 body, naproti tomu TO Česká Kanada však hodnotí spolupráci s TO Novohradsko – Doudlebsko 9 body.

Nejlépe hodnocenou svoji spolupráci s TO Písecko ohodnotila TO Toulava a to 33 body, naproti tomu dostala TO Toulava od TO Písecko hodnocení 18 bodů. Vzájemná spolupráce těchto oblastí je dána především společnými hranicemi oblastí a projektem vytvoření komplexní nabídky pro návštěvníky vodní nádrže Orlický náhon. Další velmi dobře hodnocenou spolupráci je spolupráce TO Českobudějovicko – Hlubocko (ČB-HL) s TO Písecko, kdy Písecko dostalo 30 bodů a ČB-HL 18 bodů. Vzájemná spolupráce je dána taktéž společnými hranicemi, dále společnou nabídkou pro pěší

turisty a projektem Švejk, který návštěvníky provází po místech natáčení legendárního filmu. Další dobré hodnocení spolupráce dostala TO PodKletí od TO Šumavsko a to 20 bodů, naproti tomu Šumavsko dostalo od PodKletí pouze 4 body. Tento vysoký rozdíl je pravděpodobně dán nedávnou výměnou manažera TO PodKletí. K překvapivé bodové shodě došlo u TO Třeboňsko a TO Česká Kanada, které podobně jako jiné TO, uváděli jako nejpřínosnější formu spolupráce výměnu know-how při měsíčních poradách na JCCR a společných neformálních setkáních.

**Graf 7: Celkové zhodnocení spolupráce mezi turistickými oblastmi**



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Graf č. 7 vyjadřuje stejné hodnoty jako tabulka č. 5, v tomto zobrazení je však lépe vidět nízké hodnocení spolupráce oblastí PodKletí, Novohradsko – Doudlebsko a Lipensko. Ačkoliv si některé oblasti cení spolupráce s TO PodKletí až na 20 bodů, zpětná vazba se v tomhle ohledu nekonala. Spolupráce s TO Novohradsko – Doudlebsko si nejvíce cení TO Třeboňsko a to 16 body, TO Novohradsko – Doudlebsko si této spolupráce cení ze všech oblastí nejvíc, ale ocenila ji pouze na 7 bodů. TO Lipensko hodnotila spolupráci s ostatními TO velmi nízký počtem bodů, tento fakt může být dán soběstačností a vlivem vysokého potenciálu cestovního ruchu oblasti.

## 8 DISKUSE A NÁVRHY

Zpracování této práce bylo konzultováno s pracovníky JCCR a jedním z požadavků bylo vytvoření metodiky, která by v budoucnu mohla být použita pro průběžné hodnocení spolupráce na vertikální a horizontální úrovni. V rámci vlastního výzkumu byl navržen dotazník pro řízený rozhovor s manažery turistických oblastí, kterým lze sledovat pokrok v jednotlivých částech spolupráce. Pro získání dalších dat a omezení subjektivního pohledu produktových manažerů bude potřeba provést toto hodnocení i s vedením jednotlivých TO. Řízený rozhovor sestavený pro vedení turistických oblastí by měl mít logickou strukturu jako řízený rozhovor sestavený pro manažery TO. Řazení otázek po tématech, aby dotazovaní nebyli nuceni přeskakovat ve svých myšlenkách, se při provádění rozhovoru s manažery TO osvědčilo. První otázky by měly hodnotit spolupráci ve vedení oblasti, hlavně mezi členy a partnery organizace destinačního managementu (DMO). Další otázkou by mělo být hodnocení práce produktového manažera dané oblasti, jeho produktivita, vlastní iniciativa a vnesení vlastního know-how do řízení oblasti. Analýza motivů a vlivů, podněcující navázání a udržení spolupráce s ostatními TO, je také zajímavým hodnotícím faktorem. Otázka číslo 4 z řízeného rozhovoru, kde jsou přidělovány body 0 – 10 k ostatním turistickým oblastem, kdy 0 znamená žádnou spolupráci a 10 znamená plnou spolupráci, by měla zůstat beze změny. Poslední otázky by se pak měly týkat hodnocení vertikální spolupráce vedení oblasti s JCCR, Jihočeským krajem a subjekty na národní úrovni. Pro možné pozorování vývoje v dotazovaných oblastech se doporučuje toto šetření, s důrazem na otázku č. 4 řízeného rozhovoru v příloze, provádět pravidelně s frekvencí jednoho roku.

Ve stávající situaci nejsou turistické oblasti nijak motivovány k větší vzájemné spolupráci. Na rozdíl od přípravy společných produktů, jejichž realizaci zajišťuje JCCR, kdy jsou zapojeny vždy TO, kterých se daný produkt týká. Možným řešením podpory konkrétních TO je například vytvoření samostatného podprogramu dotačního programu Jihočeského kraje na podporu cestovního ruchu. Druhou možností je bonus k provozním prostředkům od Jihočeského kraje pro produkty přesahující hranice jedné turistické oblasti. V tomto bodě je důležité zmínit, že motivace ke spolupráci nesmí být příliš svázána pravidly tak, aby došlo k podpoře inovativních projektů a produktů. S tímto problémem se setkáváme i při zapojení vlastních subjektů (členů, partnerů) uvnitř jednotlivých turistických oblastí. Motivační nástroj by tedy měl být zaměřen

na využití participativních metod řízení a to nejen na úrovni oblastní, ale i na krajské a národní. Na základě celkového zhodnocení spolupráce mezi TO v okruhu know-how, zjištěného z provedených řízených rozhovorů, je doporučeno vytvoření prostoru pro pravidelné neformální setkávání, které by mohlo být realizováno například formou teambuildingu.

Vzhledem k přikládané váze osobnosti manažera, analyzované v rámci řízeného rozhovoru v sekci vlivů na spolupráci turistických oblastí, je doporučeno vytvoření systému řešení při odstoupení produktového manažera ze své funkce. V krizovém případě, kdy by došlo k ukončení pracovního poměru v krátkém časovém horizontu více manažerů, by se v současnosti zaběhlý systém zastavil a byl by nucen začít takřka od začátku. Tento potenciální problém by mohl vyřešit v současnosti projednávaný návrh vyšší personální podpory turistickým oblastem ze strany Ministerstva pro místní rozvoj ČR. Zavedením této formy podpory by ministerstvo nástroj na podporu zavádění řízení cestovního ruchu formou destinačních managementů na území celé ČR. Ve výsledku by tak turistické oblasti získali jednoho pracovníka financovaného ze zdrojů státního rozpočtu, druhého financovaného ze zdrojů Jihočeského kraje.

Na základě doplňujících informací od manažerů TO v rámci řízeného rozhovoru, také na základě zkušeností pracovníků JCCR zajišťujících prezentaci jižních Čech na veletrzích cestovního ruchu, je doporučeno sjednocení prezentace turistických oblastí jako celku. Vznik souhrnného tištěného materiálu, který by jeho čtenáře seznámil se základy fungování systému turistických oblastí, je doporučen jako výrazný prostředek propagace TO. V ideálním případě by na tento obecný materiál navazovala brožura se souhrnnými informacemi k jednotlivým turistickým oblastem.

## 9 ZÁVĚR

V rámci této práce byly stanoveny 2 výzkumné předpoklady. Prvním výzkumným předpokladem je, že destinace v Jihočeském kraji spolupracují na horizontální i vertikální úrovni. Tento výzkumný předpoklad byl potvrzen. Úroveň spolupráce se však velmi liší. Zejména u turistických oblastí je výrazný potenciál ke zvýšení horizontální i vertikální úrovně spolupráce. Jak vyplývá ze šetření, můžeme nalézt několik příkladů dobré praxe, které horizontální spolupráci v rámci turistických oblastí využívají. Příkladem například může být aktuálně řešený projekt vytvoření komplexního produktu vodní nádrže Orlik, na kterém spolupracují TO Písecko a TO Toulava. Jak lze vidět z tabulky č. 5, je i produktovými manažery jednotlivých turistických oblastí vnímána horizontální spolupráce mezi jednotlivými TO velmi rozdílně. V rámci tohoto výzkumného předpokladu tedy je navrženo opatření, které by podpořilo horizontální spolupráci, jako jsou například finanční motivace, jednotná propagace a jiné. Na poli vertikální spolupráce, je velmi dobře vnímána spolupráce mezi krajskou úrovní, speciálně mezi Jihočeskou centrálou cestovního ruchu, a turistickými oblastmi, což je dáno nejen nastoleným systémem, který velmi těsně propojuje tyto dvě úrovně. Výsledkem tohoto systému, který byl zaveden v České republice jako pilotní díky podpoře Jihočeského kraje, je v současné době rozšiřující se systém upravený na míru národní úrovně. Pro území celé České republiky je zformulován do dokumentu Kategorizace destinačních managementů. Zcela rozdílně je však vnímána z pohledu turistických oblastí spolupráce s národní úrovní, a to jak s Ministerstvem pro místní rozvoj ČR, tak s českou centrálou cestovního ruchu CzechTourism. Zajímavou výjimku však tvoří zahraniční zastoupení centrály CzechTourism, kde se opět projevují osobní vazby mezi pracovníky turistických oblastí a pracovníky zahraničních zastoupení centrály CzechTourism. Jak vyplývá z mého výzkumu, existuje výrazný prostor pro zlepšení vertikální i horizontální spolupráce a na základě pravidelného vyhodnocování lze tento stav průběžně monitorovat.

V rámci analýzy spolupráce subjektů v cestovním ruchu byl stanoven i druhý výzkumný předpoklad, a to, že destinace nedostatečně využívají participativních metod spolupráce. Tento předpoklad byl také potvrzen. Hlavní místem, kde nejsou dostatečně využity tyto metody spolupráce, je zapojování členů a partnerů turistických oblastí do řízení (tvorba nových produktů, realizace projektů, vzdělávání a jiné). Na jednotlivé produktové manažery turistických oblastí jsou však principy participativních forem

spolupráce cíleně pracovníky Jihočeské centrály cestovního ruchu uplatňovány, například formou přímého zapojení do tvorby nových produktů na krajské úrovni, konkrétně do produktové řady Jižní Čechy pohodové, které rovněž v mé práci popisují.

V rámci práce byly také stanoveny 4 cíle. Prvním z nich je analýza současného stavu spolupráce subjektů cestovního ruchu v Jihočeském kraji a její provázání na jednotlivé struktury. Jihočeský kraj byl zvolen proto, že zde byl v roce 2015 spuštěn nový systém řízený cestovního ruchu inspirovaný okolními zeměmi. Tento systém byl v roce 2017 Ministerstvem pro místní rozvoj ČR využit pro vytvoření celostátní Kategorizaci destinačních managementů. Jihočeský kraj tak má již dvouleté praktické zkušenosti, které mohou být analyzovány k využití pro ostatní kraje, aby přispěly eliminaci některých chyb. Druhým důvodem je, že Jihočeský kraj má unikátní postavení v rámci České republiky z hlediska potenciálu cestovního ruchu.

Práce je zaměřena na analýzu krajské a oblastní úrovně, zhodnocení životních fází destinací jižní Čech a porovnání turistických oblastí na území kraje. Dále je zaměřena i na jednotlivé organizace destinačního managementu jakož to výkonné složky turistických oblastí, organizace a jejich členskou základnu včetně partnerů. Z hlediska právní formy, velikosti turistických oblastí, počtu členů i partnerů je v jižních Čechách mezi turistickými oblastmi značná diverzita. Ta je způsobena i poměrně volným nastavením základních parametrů oblastí vyplývajících z Manuálu turistických oblastí. V rámci analýzy poukazují na zapojení členů a partnerů do jednotlivých úkolů destinačních managementů a zároveň poukazují na to, že systém je průběžně řízen, což dokládá i pozastavení certifikace jedné oblasti na základě problémů v řízení této oblasti.

Druhým cílem je identifikace nedostatků a bariér ve spolupráci v Jihočeském kraji. Tato identifikace byla prováděna dvěma způsoby. Komunikací s pracovníky Jihočeské centrály cestovního ruchu a řízeným rozhovorem s produktovými manažery jednotlivých oblastí. Identifikaci bariér jsem řešila jak na horizontální, tak vertikální úrovni spolupráce. Z hlediska horizontální spolupráce jsem využila hodnocené vlivy na spolupráci a jejich významnost pro zjištění možných slabých míst. Výraznou bariérou se v tomto ohledu jeví vliv osobnosti produktového manažera, jehož výměna může znamenat ohrožení prakticky celé navázané spolupráce. Dalším výrazným faktorem je samozřejmě vzdálenost potenciálně spolupracujících oblastí a také zvolené vedení oblastí. Výsledkem tedy je, že systém je postaven na osobnostních profilech více než na rozdílnosti strategií, typologii území a oblastního potenciálu cestovního ruchu.

Tyto bariéry jsou do značné míry ovlivněny celkovou mírou spolupráce, ve které, jak vyplývá z předchozího cíle, je výrazný prostor pro zlepšení. Z hlediska vertikální spolupráce byla zhodnocena spokojenost se spoluprací, kde byla manažery oblastí výrazně negativně hodnocena spolupráce s Ministerstvem pro místní rozvoj ČR a českou centrálou cestovního ruchu CzechTourism. Důležité negativní faktory, zmíněné produktovými manažery, byly především nedostatek vzájemné důvěry, neztotožnění s image cílového místa, neochota komunikovat, možnost zneužití spolupráce v jednostranný prospěch a uvedena byla i bariéra nedostatečné odbornosti pracovníků.

Třetím cílem je identifikace dobrých příkladů a možností rozvoje spolupráce v Jihočeském kraji. Zde jsem se zaměřila na spolupracující subjekty, které prokázaly největší míru spolupráce v rámci vytvořené matice vazeb. Konkrétně se jedná o spolupráci mezi TO Písecko – TO Toulava a TO Písecko – To Českobudějovicko-Hlubocko. Za faktem, že v matici vazeb tyto subjekty prokázaly shodu ve vnímání spolupráce, stojí především dva produkty, které spolupracující oblasti vyvíjejí. Společným produktem TO Písecko – TO Toulava je komplexní řešení nabídky a využití potenciálu Orlické přehrady, která se nachází na hranici obou oblastí. A tak je přirozeně, geograficky a věcně propojuje. Tato spolupráce byla zahájena v roce 2017, již v roce 2018 má první výsledky a kroky ke společnému marketingu Orlické přehrady. Druhým produktem, na kterém spolupracují TO Písecko a TO Českobudějovicko-Hlubocko je produkt s pracovním názvem Švejek, který využívá literární postavu a její příběh v reálném prostředí Jižních Čech. Tento produkt je díky znalosti Haškova díla přeshraniční a proto produkt nesměřuje své cílení pouze na český trh, ale i do zahraničí. Jako možnosti rozvoje spolupráce se jeví i využití projektů, které realizuje Jihočeská centrála cestovního ruchu. Jedná se především o projekty „Zlatá stezka – síť turistických cest na Zelené střeše Evropy“, která propojuje území turistických oblastí Šumavsko, PodKletí, Českobudějovicko - Hlubocko, Prácheňsko a Pošumaví; a projekt EUOVELO 13, s oficiálním názvem „Poznejte kulturní a přírodní dědictví příhraničního regionu na Evropském zeleném pásu podél Železné opony na kole“, který propojuje turistické oblasti Novohradsko – Doudlebsko, Třeboňsko a Českou Kanadu.

Posledním cílem bylo vytvoření návrhu metodiky průběžného hodnocení spolupráce subjektů cestovního ruchu. Pro účely této práce byl ve spolupráci s pracovníky Jihočeské centrály cestovního ruchu připraven podklad pro řízený



rozhovor, který mapuje a hodnotí spolupráci subjektů cestovního ruchu v Jihočeském kraji. V rámci práce byla analyzována data získaná od produktových manažerů oblastí, nicméně pro zajištění průběžného hodnocení je doporučeno tento dotazník provést i s vedením oblastí (což překračuje rámec možnosti zpracování bakalářské práce) a s frekvencí jednoho roku sledovat vývoj hodnot, které tento dotazník poskytuje. Řízený rozhovor, který je přílohou této práce, byl předán na Jihočeské centrále cestovního ruchu k dalšímu internímu využití.

Jak je patrné z naplnění cílů bakalářské práce, zejména prvního a druhého, je v rámci Jihočeského kraje ještě výrazný prostor pro zlepšení spolupráce na vertikální i horizontální úrovni. Nicméně Jihočeský kraj je v rámci ČR poměrně unikátní v tom, že tuto spolupráci a celkové řízení cestovního ruchu aplikoval již v roce 2015 a tím má velkou konkurenční výhodu oproti ostatním krajům. Jihočeský kraj tedy může pracovat na dalším zefektivnění nastoleného systému i vzájemné spolupráce, zatímco některé kraje České republiky teprve systém dle Kategorizace destinačních managementů zavádí.

## **I. Summary and Keywords**

The bachelor thesis focuses on the cooperation of subjects in tourism aimed at South Bohemia in particular. The aim of the thesis is to analyze the current state of cooperation of the subjects of tourism and its interconnection to the individual structures. The thesis focuses on the detailed description, the definition of the region and the analysis of the organization of the tourism organization, which is in charge of the region established by the organization - Tourism Authority of South Bohemia. Furthermore, the thesis focuses on the presentation of individual tourist areas and the characteristics of the region's potential. The level of cooperation of the involved entities is analyzed mainly by means of a questionnaire survey in the framework of managed interviews with the managers of the tourist areas and the staff of the headquarters. The result of the work is the identification of deficiencies and barriers in cooperation and identification of good examples with the possibility to develop cooperation. The findings will form an interesting background for activity management and a suitable material for the further development of tourism in South Bohemia.

**Key words:** tourism, destination, destination image, destination management and marketing, tourist subjects, cooperation

## II. Seznam literatury

- Ashworth, G. J., & Voogd, H. (1990). *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Plannin*. London: Belhaven Press.
- Bartl, H., Schmidt, F. (1998). *Destination Management*. Wien: Institut für regionale Innovation.
- Beránek, J. (2013). *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting
- COT média. (2017). *Systém řízení cestovního ruchu v Jihočeském kraji*. Načteno z: <https://www.icot.cz/ohlednuti-za-konferenci-travelcon-ii/>
- CzechTourism. (2017). *Závěrečná zpráva za rok 2016*. Načteno z: <https://www.czechtourism.cz/getattachment/Institut-turismu/Marketingovy-vyzkum/Prijezdovy-cestovni-ruch/Prijezdovy-cestovni-ruch-rok-2016/2016-Zaverecna-zprava.pdf.aspx?ext=.pdf>.
- Buhalis, D. (2000). *Marketing the Competitive Destination of the Future*. In: *Tourism Management: Research Policies Practice*.
- Foret, M., & Foretová, V. (2001). *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Praha: Grada Publishing.
- Franke, A. a kol. (2012). *Zmírňování regionálních disparit prostřednictvím rozvoje cestovního ruchu*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Galvasová, I., Binek, J., Holeček, J., Chabičovská, K., Szczyrba, Z. a kol. (2008). *Průmysl cestovního ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.
- Gold, S. (2002). *Public participation in protected area management. Best practice*. Načteno z: <http://www.environment.gov.au/system/files/resources/45209a20-1ab1-40d1-aa26-cf4838948782/files/public-participation.pdf>
- Hesková, M. (2006). *Cestovní ruch pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. Praha: Fortuna.
- Holešinská, A. (2007). *Destinační management aneb jak řídit turistickou destinaci*. Brno: ESF MU.
- Holešinská, A. (2012). *Destinační management: jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu*. Brno: Masarykova univerzita.
- Jakubíková, D. (2012). *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. Praha: Grada Publishing.
- Jihočeská centrála cestovního ruchu. (2015). *Manuál turistické oblasti*. Načteno z: [www.kraj-jihocesky.cz/file.php?par\[id\\_r\]=123268&par\[view\]=0](http://www.kraj-jihocesky.cz/file.php?par[id_r]=123268&par[view]=0)

Jihočeská centrála cestovního ruchu & Oddělení marketingu a cestovního ruchu KHEJ Jihočeského kraje. (2014). *Koncepce rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji 2015–2020*. Načteno z: [https://www.jccr.cz/files/documents/1/koncepce-rozvoje-cestovniho-ruchu-v-jihoceskem-kraji-pdf\\_htw1.pdf](https://www.jccr.cz/files/documents/1/koncepce-rozvoje-cestovniho-ruchu-v-jihoceskem-kraji-pdf_htw1.pdf)

Kirářová, A. (2002). *Marketing destinace cestovního ruchu*. Praha: Ekopress.

Kirářová, A., & Straka, I. (2013). *Vliv globalizace na marketing destinace cestovního ruchu*. Praha: Ekopress.

Kladou, S. & Mavragani, E. (2015). *Assessing destination image: An online marketing approach and the case of TripAdvisor*. Načteno z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296315002301>

Kotler, P. & Keller, K. L. (2007). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing

KPMG. (2017). *Technický předpoklad. Kategorizace organizací destinačního managementu*. Načteno z: <http://docplayer.cz/63921019-Technicky-predpoklad-kategorizace-organizaci-destinacniho-managementu-prostor-pro-dalsi-loga-partneru-kategorizace.html>

KPMG. (2015). *Analýza počtu a struktury domácích a zahraničních návštěvníků v Jihočeském kraji*. Načteno z: interní dokument JCCR

Novacká, L. (2010). *Cestovní ruch a Evropská unie*. Bratislava: Sprint dva.

Nejdl, K. (2011). *Management destinace cestovního ruchu*. Praha: Wolters Kluwer ČR.

Orieška, J. (1999). *Technika služeb cestovního ruchu*. Praha: IDEA SERVIS

Orieška, J. (2010). *Služby v cestovním ruchu*. Praha: IDEA SERVIS.

Palatková, M. (2006). *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Praha: Grada Publishing.

Palatková, M. (2007). *Destinační management a vytváření produktů v cestovním ruchu*. Načteno z: [http://www.mmr.cz/getmedia/972b6eef-d405-4fac-906c-7de59435c861/GetFile8\\_3.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/972b6eef-d405-4fac-906c-7de59435c861/GetFile8_3.pdf)

Palatková, M. (2011). *Marketingový management destinací*. Praha: Grada Publishing.

Palatková, M., & Zichová, J. (2011). *Ekonomika turismu: turismus České republiky: vymezení a fungování trhu turismu, přístupy k hodnocení významu a vlivu turismu, charakteristika turismu České republiky*. Praha: Grada Publishing.

Pásková, M. (2014). *Udržitelnost cestovního ruchu*. Hradec Králové: Gaudeamus.

Pásková, M., & Zelenka, J. (2002). *Cestovní ruch*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj.

- Pásková, M., & Zelenka, J. (2012). *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Praha: Linde Praha.
- Pedersen, A. (2002). *Managing Tourism at World Heritage Sites: a Practical Manual for World Heritage Site Managers*. UNESCO World Heritage Centre. Načteno z: [whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-113-2.pdf](http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-113-2.pdf)
- Pike, S. (2016). *Destination Marketing:Essentials*. Abingdon: Routledge.
- Radiožurnál. (2017). *Zažije Česko rekordní počet turistů? „Vnímají nás jako bezpečnou destinaci,“ říká Markéta Vogelová z agentury CzechTourism*. Načteno z: [http://www.rozhlas.cz/radiozurnal/dvacetminut/\\_zprava/zazije-cesko-rekordni-pocet-turistu-vnimaji-nas-jako-bezpecnou-destinaci-rika-marketa-vogelova-z-agentury-czechtourism--1747017](http://www.rozhlas.cz/radiozurnal/dvacetminut/_zprava/zazije-cesko-rekordni-pocet-turistu-vnimaji-nas-jako-bezpecnou-destinaci-rika-marketa-vogelova-z-agentury-czechtourism--1747017)
- Ryglová, K. (2009). *Cestovní ruch – soubor studijních materiálů*. Ostrava: KEY Publishing.
- Ryglová, K. (2011). *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Ryglová, K., Burian, M., Vajčnerová, I. (2011). *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Svoboda, V. (2009). *Public relations - moderně a účinně (3. rozšířené a aktualizované vydání)*. Praha: Grada Publishing.
- Švarcová, M. (2016). *Základní principy marketingu*. Praha: IDEA SERVIS.
- Švec, J. (2008). *Styl vedení závisí na situaci*. Načteno z: <http://www.interquality.cz/ČLÁNKY/tabid/67/ctl/Details/mid/431/ItemID/11/Default.aspx>
- UNWTO. (2017). *Tourism Highlights*. Načteno z: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029>.
- UNWTO. (2007). *A practical guide to tourism destination management*. Madrid: World Tourism Organization.
- Ústav územní rozvoje. (2010). *Aktualizace potenciálu cestovního ruchu v České republice*. Načteno z: <https://www.uur.cz/images/.../cestovnuruch/potencialCR/PotencialCR-text.pdf>
- Vajčnerová, I. (2009). *Destinační management*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně
- Vystoupil, J., & Šauer, M. (2006). *Základy cestovního ruchu*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.

Zelenka, J. (2013). *Udržitelný cestovní ruch: management cestovního ruchu v chráněných územích*. Hradec Králové: Gaudeamus.

Zelenka, J., & Pásková, M. (2012). *Výkladový slovník cestovního ruchu (Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd.)*. Praha: Linde Praha.

### III. Seznam obrázků, tabulek a grafů

#### Seznam obrázků

Obrázek 1: Turistické regiony České republiky .....	13
Obrázek 2: Životní cyklus destinace.....	15
Obrázek 3: Mapa Jihočeského kraje .....	31
Obrázek 4: Celkový potenciál cestovního ruchu v ČR za obvody ORP v bodovém vyjádření .....	32
Obrázek 5: Struktura návštěvníků a turistů ČR .....	34
Obrázek 6: Turistické oblasti Jihočeského kraje k 22.1.2018 .....	37
Obrázek 7: Organizační struktura JCCR .....	42
Obrázek 8: Logo Jižní Čechy pohodové.....	47
Obrázek 9: Hierarchie organizací destinačního managementu a jejich typická působnost v území.....	49

#### Seznam tabulek

Tabulka 1: Možnost záměny pojmů Zdroj: vlastní zpracování .....	19
Tabulka 2: Financování turistických oblastí.....	39
Tabulka 3: Analýza turistických oblastí .....	40
Tabulka 4: Analýza destinačních managementů TO .....	44
Tabulka 5: Celkové zhodnocení spolupráce mezi turistickými oblastmi (číst po sloupcích).....	53

#### Seznam grafů

Graf 1: Celkový počet hromadných ubytovacích zařízení (HUZ) podle kategorie v Jihočeském kraj.....	33
Graf 2: Zapojení členů do činnosti TO .....	45
Graf 3: Zapojení partnerů do činnosti TO .....	46
Graf 4: Hodnocení spolupráce s uvedenými subjekty .....	50
Graf 5: Motivy ke spolupráci mezi oblastmi .....	51

Graf 6: Vlivy na spolupráci mezi turistickými oblastmi.....	52
Graf 7: Celkové zhodnocení spolupráce mezi turistickými oblastmi .....	54



## **IV. Přílohy**

Příloha 1: Řízený rozhovor s produktovými manažery turistický oblastí

## ŘÍZENÝ ROZHOVOR S PRODUKTOVÝMI MANAŽERY TURISTICKÝCH OBLASTÍ

**OBLAST:**

**MANAŽER TO:**

**1. Partnerství v oblasti:**

Počet zakladatelů DMO: .....

Počet současných členů: .....

Počet partnerů v roce 2016: .....

Počet partnerů v roce 2017: .....

**2. Ohodnoťte uvedené výroky na stupnici:**

Členové DMO se do produktové  
činnosti zapojují.

0%	25%	50%	75%	100%
----	-----	-----	-----	------

Členové DMO iniciují pořádání vzdělávacích  
akcí, odborných seminářů apod.

0%	25%	50%	75%	100%
----	-----	-----	-----	------

Členové DMO se dále zapojují  
do .....

0%	25%	50%	75%	100%
----	-----	-----	-----	------

Partneři DMO se do produktové  
činnosti zapojují.

0%	25%	50%	75%	100%
----	-----	-----	-----	------

Partneři DMO iniciují pořádání vzdělávacích  
akcí, odborných seminářů apod.

0%	25%	50%	75%	100%
----	-----	-----	-----	------

Partneři DMO se dále zapojují  
do .....

0%	25%	50%	75%	100%
----	-----	-----	-----	------

**3. Jaké motivy Vás podněcují ke spolupráci s ostatními turistickými oblastmi?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> vytvoření komplexního produktu                              | <input type="checkbox"/> jednotná marketingová komunikace cílového místa |
| <input type="checkbox"/> oslovení nových trhů  | <input type="checkbox"/> budování společné značky a image                |
| <input type="checkbox"/> lepší přístup k finančním zdrojům                           | <input type="checkbox"/> začlenění do jednotného rezervačního systému    |
| <input type="checkbox"/> snižování nákladů na technologie a marketingovou komunikaci | <input type="checkbox"/> jiné .....                                      |
| <input type="checkbox"/> lepší výměna informací                                      |  |
| <input type="checkbox"/> výměna zkušeností   |  |

**4. Přiřaďte body 0-10 k uvedeným kritériím, kdy 0 = žádná spolupráce  
10 = plná spolupráce**

Dotazovaná oblast:	Českbudějovicko - Hlubocko	Lipensko	Novohradsko - Doudlebsko	Písecko	PodKletí	Prácheňsko a Pošumaví	Šumavsko	Toulava	Třeboňsko	Česká Kanada
Tvorba produktů										
Distribuce produktu										
Společný marketing										
Mediální spolupráce										
Příprava a realizace projektů										
Sdílení know-how										

Prostor pro uvedení komentářů k otázce č. 4 – v případě výrazné odchylky hodnoty:

**5. Jaké vlivy na spolupráci mezi oblastmi mají uvedené faktory? Ohodnoťte.**

	0%	25%	50%	75%	100%
Osobnost produktového manažera					
Osobnosti vedení oblasti					
Vzdálenost spolupracující oblasti					
Rozdílnost strategií oblastí					
Typologie území					
Složení partnerů oblastí					
Potenciál CR v oblasti					
Politický vliv					
Ekonomická síla oblasti					

**6. Ohodnoťte jako ve škole spolupráci s uvedenými subjekty:**

	1	2	3	4	5
Jihočeská centrála cestovního ruchu					
Jihočeský kraj (krajský úřad)					
CzechTourism					
CzechTourism - zahraniční zastoupení v .....					
Ministerstvo místního rozvoje					

**V případě hodnocení 4 nebo 5 uveďte důvod - bariéry ve spolupráci se subjekty zainteresovanými do rozvoje cestovního ruchu?**

- stanovení nereálných cílů
- nedostatek důvěry
- nedostatek kapitálu
- riziko ztracených finančních prostředků
- neochota komunikovat
- strach z úniku informací
- neztotožnění s image cílového místa
- zneužití spolupráce v jednostranný prospěch
- jiné .....