

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 regionálního managementu

Diplomová práce

Řízení rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji

Vypracoval: Bc. Jana Novotná
Vedoucí práce: doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

České Budějovice 2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana NOVOTNÁ**
Osobní číslo: **E16733**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Strukturální politika EU a rozvoj venkova**
Název tématu: **Řízení rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji**
Zadávací katedra: **Katedra regionálního managementu**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat podmínky prostředí cestovního ruchu v jižních Čechách v kontextu s rozvojem destinačních managementů, včetně porovnání se současnými tuzemskými i zahraničními trendy.

Metodika práce:

V práci budou použity analytické metody historické, logické a komparační s využitím terénního průzkumu a analýzy statistických údajů. Návrhy budou doplněny příslušnou kvantitativní dokumentací.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární rešerše, 3. Cíl a metodika, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Závěr, 7. Resumé, 8. Použitá literatura, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

1. Bieger, T. (2008). Management von Destinationen. München: Oldenbourg.
2. Hesková, M. (2006). Cestovní ruch pro vyšší odborné školy a vysoké školy. Praha: Fortuna.
3. Kiráfová, A. (2003). Marketing destinace cestovního ruchu. Praha: Ekopress.
4. Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2010). Marketing for hospitality and tourism. Boston: Pearson.
5. Nejdrl, K. (2011). Management destinace cestovního ruchu. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
6. Palatková, M. (2011). Marketingový management destinací. Praha: Grada.
7. Scott, J., & Selwyn, T. (2010). Thinking through tourism. New York: Berg; Oxford.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová**
Katedra regionálního managementu

Datum zadání diplomové práce: **2. ledna 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **13. dubna 2018**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
BUDĚJOVICKÁ 12
370 01 České Budějovice


doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 13. února 2017

Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – 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 9. 4. 2018

Bc. Jana Novotná

Poděkování

Děkuji paní doc. Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za cenné rady a odborné vedení při zpracování této diplomové práce. Zároveň děkuji své rodině za podporu během dosavadního studia.

Obsah

| | |
|--|--------|
| 1. Úvod | - 8 - |
| 2. Destinace cestovního ruchu | - 10 - |
| 3. Destinační management | - 13 - |
| 3.1 Společnost destinačního managementu | - 14 - |
| 3.2 Možnosti financování destinačního managementu | - 16 - |
| 4. Budování destinačního managementu..... | - 18 - |
| 4.1 Systémy klíčových obchodů (produktů) | - 18 - |
| 4.2 Sítě pro využití trhu..... | - 18 - |
| 4.3 Brand management – řízení značek..... | - 19 - |
| 4.4 Management kvality | - 19 - |
| 4.5 Management znalostí..... | - 20 - |
| 5. Destinační marketing | - 22 - |
| 5.1 Mise, vize a cíle destinace..... | - 22 - |
| 5.2 Marketingová analýza | - 23 - |
| 5.2.1 Analýza vnitřního prostředí | - 24 - |
| 5.2.2 Analýza vnějšího prostředí..... | - 26 - |
| 5.3 Marketingový mix (8P) | - 28 - |
| 6. Moderní trendy v České republice a zahraničí | - 32 - |
| 6.1 Celostátní úroveň řízení cestovního ruchu | - 32 - |
| 6.2 Regionální a lokální úroveň destinačního managementu | - 34 - |
| 6.3 Budoucí trendy destinačního managementu..... | - 35 - |
| 7. Cíl práce, metodika a zpracování..... | - 37 - |
| 7.1 Cíl práce | - 37 - |
| 7.2 Metodika a zpracování..... | - 37 - |
| 7.2.1 Sekundární zdroje | - 38 - |
| 7.2.2 Primární zdroje..... | - 38 - |
| 7.3 Stanovení výzkumných otázek a hypotéz..... | - 39 - |
| 8. Jihočeská centrála cestovního ruchu | - 40 - |
| 9. Charakteristika území | - 42 - |
| 9.1 Profil návštěvníka Jihočeského kraje | - 43 - |
| 10. Analýza současné organizace cestovního ruchu v Jihočeském kraji..... | - 45 - |
| 10.1 Certifikace | - 48 - |
| 10.2 Financování | - 49 - |

| | |
|---|--------|
| 11. Turistické oblasti | - 51 - |
| 11.1 Českobudějovicko – Hlubocko | - 51 - |
| 11.2 Lipensko..... | - 53 - |
| 11.3 Novohradsko-Doudlebsko..... | - 54 - |
| 11.4 Písecko..... | - 55 - |
| 11.5 PodKletí..... | - 56 - |
| 11.6 Prácheňsko a Pošumaví | - 58 - |
| 11.7 Šumavsko | - 59 - |
| 11.8 Toulava..... | - 60 - |
| 11.9 Česká Kanada..... | - 61 - |
| 11.10 Český Krumlov..... | - 62 - |
| 11.11 Třeboňsko..... | - 63 - |
| 12. Organizační struktura řízení cestovního ruchu | - 65 - |
| 12.1 Organizační struktura řízení cestovního ruchu v Jihočeském kraji | - 65 - |
| 12.2 Změny systému řízení cestovního ruchu na národní úrovni | - 68 - |
| 13. Řízené rozhovory | - 70 - |
| 13.1 Vyhodnocení řízených rozhovorů | - 70 - |
| 13.2 Shrnutí výsledků rozhovorů | - 78 - |
| 14. Závěr..... | - 84 - |
| I. Summary and keywords | - 88 - |
| Summary..... | - 88 - |
| Keywords | - 88 - |
| II. Seznam použitých zdrojů | - 89 - |
| Tištěné zdroje..... | - 89 - |
| Elektronické zdroje | - 90 - |
| III. Seznam obrázků a tabulek | - 94 - |
| Seznam obrázků..... | - 94 - |
| Seznam tabulek..... | - 94 - |
| IV. Seznam příloh | - 95 - |
| V. Přílohy..... | - 96 - |

1. Úvod

Cestovní ruch se v současné době řadí mezi nejvýznamnější odvětví národního hospodářství. Jeho význam spočívá zejména ve schopnosti pozitivně působit a ovlivňovat mnoho dalších odvětví. Přímý vliv má například na činnosti v oblasti pohostinství, ubytování, ve službách cestovních kanceláří a agentur, nepřímo ovlivňuje stavebnictví, zemědělství či bankovní sektor. Cestovní ruch tedy zásadním způsobem přispívá k tvorbě pracovních příležitostí a zvyšování zaměstnanosti. Pro obyvatele některých oblastí Jihočeského kraje představuje nejen hlavní zdroj příjmů, ale i perspektivu celoroční práce.

Na cestovním ruchu se podílí značná část světové populace. Důvody proč lidé cestují, jsou různé – od rekreace a odpočinku, přes poznání až po cesty obchodní nebo pracovní. Zvyšující se potřeba cestování a s tím související přesun obyvatelstva z místa na místo, postupně vedly ke vzniku konkurence mezi destinacemi na trhu cestovního ruchu. Pro to, aby mohla být destinace v tomto konkurenčním prostředí úspěšná, bylo nezbytné, přizpůsobit se nové situaci a kromě kvalitní nabídky produktů cestovního ruchu bylo naprosto zásadní začít uplatňovat moderní metody marketingu destinace a řízení cestovního ruchu, tzv. destinačního managementu.

Zejména zahraniční destinace se na nové podmínky dokázaly adaptovat velmi rychle a již od 80. let 20. století na svých územích postupně vytvářely funkční spolky zaměřené na vzájemnou spolupráci jednotlivých aktérů cestovního ruchu a koordinaci prováděných činností. V České republice se tento trend dostal do popředí zájmu až v období sestavování Koncepce státní politiky cestovního ruchu na období let 2007 – 2013, ve které byla tato problematika poprvé zohledněna v podobě jednoho ze strategických cílů, definovaného jako Priorita 4: „vytváření organizační struktury cestovního ruchu“. Přičemž jedno z opatření tohoto strategického cíle bylo konkrétně zaměřeno na „zakládání a činnost organizací cestovního ruchu na regionální a oblastní úrovni“(Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2007-2013, 2017). Postupně tak na úrovni regionů, oblastí, ale i jednotlivých měst vznikají organizace cestovního ruchu, fungující na principu destinačního managementu. Jejich hlavní náplní je zviditelnění destinace ve vysoce konkurenčním prostředí trhu cestovního ruchu.

Předmětem výzkumu této diplomové práce je Jihočeský kraj. V rámci České republiky se jedná o jeden z turisticky nejzajímavějších a nejlákavějších regionů. Jeho atraktivita je dána jak geografickou polohou, kdy hranice kraje zároveň tvoří státní hranici se sousedním Rakouskem a Německem, zejména je ale dána jedinečným přírodním bohatstvím a velkým množstvím kulturních, historických a technických památek. Celé území obecně disponuje příznivými podmínkami pro rozvoj různých forem turistiky, stejně jako zážitkové rodinné dovolené. Právě díky tomuto mimořádnému potenciálu je cestovní ruch v regionu vnímán jako významný ekonomický faktor a podpora jeho rozvoje patří k prioritám Jihočeského kraje.

Cílem této diplomové práce je provedení analýzy současného stavu organizace cestovního ruchu v jižních Čechách se zaměřením na průzkum potenciálu rozvoje. Dílčími cíli je pak analýza současné nabídky produktů cestovního ruchu v kontextu rozvoje destinačních managementů a marketingu a vzájemná komparace s potřebami na tuzemském i zahraničním trhu cestovního ruchu.

V teoretické části práce je vymezena používaná teorie. Jsou zde definovány pojmy vztahující se k cestovnímu ruchu, destinačnímu managementu a jeho vzniku a marketingovému mixu pro cestovní ruch. V praktické části je provedena analýza aktuálních podmínek prostředí cestovního ruchu ve zkoumaném území. Dále jsou provedeny řízené rozhovory s produktovými manažery jednotlivých destinačních společností, včetně rozhovoru s ředitelem Jihočeské centrály cestovního ruchu. Na základě údajů získaných jednotlivými analýzami, primárním i sekundárním výzkumem budou zodpovězeny výzkumné otázky a zároveň i vyhodnoceny formulované hypotézy. Závěr práce pak přinese shrnutí zásadních poznatků, stejně jako vhodná doporučení a opatření podporující rozvoj cestovního ruchu v Jihočeském kraji.

2. Destinace cestovního ruchu

Problematice destinačního managementu a destinacím cestovního ruchu je v současné době věnována velká pozornost. V české i zahraniční odborné literatuře je s pojmem destinace cestovního ruchu spojena celá řada definic. Například ve výkladovém slovníku cestovního ruchu je na pojem destinace cestovního ruchu pohlíženo v užším a širším smyslu.

- v užším smyslu představuje cílovou oblast v daném regionu, typickou významnou nabídkou atraktivit cestovního ruchu a infrastruktury cestovního ruchu;
- v širším slova smyslu se pak jedná o země, regiony, lidská sídla a další oblasti, které jsou typické velkou koncentrací atraktivit cestovního ruchu, rozvinutými službami a další infrastrukturou cestovního ruchu, jejichž výsledkem je velká dlouhodobá koncentrace návštěvníků. Pro mezinárodní návštěvníky je destinací buď celá navštívená země, nebo její region, případně město. V některých zemích je území rozděleno do turisticky, historicky nebo administrativně kompaktních destinací (Zelenka & Pásková, 2012).

Bieger destinaci vnímá jako geografický prostor (resort, místo, region, stát), který si konkrétní návštěvník (nebo návštěvnický segment) vybírá jako cíl své cesty. Obsahuje pro pobyt všechna nezbytná zařízení pro bydlení, stravování, zábavu a další aktivity. Tím se stává jednotkou soutěže v příjezdovém turismu, která musí být řízena jako strategická obchodní jednotka (Bieger, 2008).

Prostorové vymezení destinace Palatková rozšiřuje, neboť destinaci chápe jako složitý systém složený z desítek, stovek či tisíců subjektů veřejného, soukromého a nevládního neziskového sektoru a rezidentů, mezi nimiž existují ekonomické, společenské, kulturní a další typy vazeb a probíhají procesy, především ekonomické, společensko-kulturní a ekologické, a stejně tak existují vazby mezi prvky systému a okolím destinace. Uvnitř destinace jako systému lze vymezit podsystémy, ať už destinace na nižší hierarchické úrovni, či podle specializace (např. profesně zaměřená společenství), příp. dalších kritérií (Palatková, Marketingový management destinací, 2011).

Podle Jakubíkové lze za destinaci cestovního ruchu pokládat:

- jeden komplexní produkt, který je složen z mnoha produktů;

- za kolektivního výrobce;
- za sociálně kulturní jednotku obsahující dvě složky:
 - fyzickou (geografická lokalita, fyzické charakteristiky);
 - nehmotnou (historie, lidé);
- za podnik, který musí být řízen (Jakubíková, Marketing v cestovním ruchu 2. aktualizované a rozšířené vydání, 2012).

Vajčnerová chápe destinaci cestovního ruchu jako územní jednotku neboli cílové místo cesty, které disponuje souborem služeb poskytovaných v souvislosti s potenciálem cestovního ruchu dané oblasti. Je to geografický prostor tvořený nabídkou turistických aktivit a všemi nezbytnými zařízeními pro realizaci služeb cestovního ruchu (Vajčnerová, 2009).

Z uvedených definic je tedy možné vyvodit obecné vyjádření, že destinace cestovního ruchu představují územní celky nabízející (specifické) atraktivitu cestovního ruchu a s nimi spojený souhrn služeb.

V odborné literatuře se lze setkat s členěním destinací cestovního ruchu podle různých kritérií na mnoho typů. Například podle Királové bývá v praxi zpravidla používáno vymezení typu destinace podle nejtypičtější atraktivity primární či sekundární nabídky. Typologie podle jednotlivých autorů je uvedena níže, v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Typologie destinací cestovního ruchu

| <i>Typologizace dle hlavní atraktivity (D. Buhalis)</i> | <i>Typologizace podle aktivit (E. Laws)</i> | <i>Typologizace podle atraktivit a aktivit (Průzkum řízení CR v obcích ČR)</i> |
|---|---|--|
| Městský | Hlavní města | Lázeňský |
| Přímořský | Rozvinutí tradiční centra CR | Přírodní |
| Horský | Střediska CR | U vodní plochy |
| Venkovský | Účelově vybudované resorty | Venkovský |
| Autentický třetí svět | | Kulturně-poznávací |
| Jedinečný | | Historický |
| Exotický | | Zimních sportů |

| | | |
|------------|--|---|
| Exkluzivní | | Náboženský (poutní) |
| | | Rekreační |
| | | Příhraniční |
| | | Atrakční (s komplexem uměle vytvořených atraktivit) |

Zdroj: (Királová, 2003)

Jiným příkladem je typologie podle Marvella a spol., jenž destinace rozděluje na:

- pobřežní (přímořské) oblasti
- turistická hlavní města
- destinace spojené s obchodem a konferencemi
- venkovské oblasti
- destinace s kulturním a historickým dědictvím
- účelově vytvořené destinace – určené speciálně pro potřeby turistů (Marvell, Oliver, Jefferies, & Dale, 2006).

V současnosti jsou destinace považovány za zcela standardní, navzájem si konkurující jednotky, jejichž rozvoj, resp. rozvoj jejich zdrojů (produktů), i jejich prodej musejí být řízeny (Palatková, Marketingový management destinací, 2011).

3. Destinační management

Vznik destinačního managementu je spojen s obdobím 2. poloviny 20. století, kdy se jako metoda řízení postupně vyvíjel od původního pojetí jako dokonalejšího rozvoje činností organizací cestovního ruchu, až do současné fáze, pro kterou je charakteristická existence společné organizace pro řízení turismu v destinaci (Nejdl, 2011).

Autoři Bartl a Schmidt postupný vývoj destinačního managementu rozdělili do tří vývojových etap (budovací, růstová a koncentrační fáze), které se vzájemně odlišují způsobem organizace spolupráce, formami spolupráce a předmětem spolupráce. Rozdělení je patrné z níže uvedené tabulky č. 2.

Tabulka 2: Vývoj spolupráce v oblasti cestovního ruchu ve vyspělých destinacích

| Fáze spolupráce | | |
|--|--|--|
| Budovací fáze 60. léta 20. století | Růstová fáze 70. – 80. léta 20. století | Koncentrační fáze 90. léta 20. století |
| Organizace spolupráce | | |
| Reklamní spolky a sdružení | Lokální (regionální) organizace cestovního ruchu | Destinační společnost |
| Formy spolupráce | | |
| Jednoúčelová spolupráce | Strategické partnerství | Destinační management |
| Předmět spolupráce | | |
| Společné propagační materiály Účast na veletrzích Organizování kulturních akcí | Zapojování subjektů do činnosti Tvorba strategie Podpora prodeje Informační služby | Strategické řízení Tvorba rozvojové a marketingové strategie Kooperace subjektů Koordinace aktivit Certifikace (kvalita služeb) Budování image destinace Přímý prodej Výstavba infrastruktury Vybudování informačního a rezervačního systému |

Zdroj: (Holešinská, 2012)

Pro obecné vymezení pojmu destinační management lze primárně vycházet z výkladového slovníku cestovního ruchu, který jej vysvětluje jako soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci,

rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v dané destinaci (Zelenka & Pásková, 2012).

Jako soubor technik, nástrojů a opatření pro koordinaci cestovního ruchu v daném území vymezuje destinační management i Királová (2003) a doplňuje 3 součásti managementu destinace, kterými jsou:

- **návštěvnický segment** – soubor technik a nástrojů k usměrňování toku návštěvníků a jejich chování;
- **model limitů přijatelné změny** – stanovení únosného zatížení území, využívání indikátorů udržitelného rozvoje cestovního ruchu;
- **spektrum rekreačních příležitostí** – lokalizační, realizační a selektivní předpoklady rozvoje cestovního ruchu v destinaci (Királová, 2003).

Hesková definuje management destinací jako strategii rozvoje, která reaguje na požadavky mezinárodního globálního trhu, směřuje k silným jednotkám, strategicky řízeným a konkurenceschopným. Výrazným prvkem v managementu destinací je vysoká míra spolupráce a kooperace jednotlivých subjektů účastnících se na řízení destinace (Hesková, 2006).

Úloha managementu destinace je o to důležitější, že rozvoj cestovního ruchu má obvykle nejen pozitivní, ale i negativní dopady na destinaci. Jde především o vliv na životní prostředí, ekonomiku a sociálně-kulturní oblast destinace (Királová, 2003).

3.1 Společnost destinačního managementu

Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, nutnost efektivního řízení a profesní organizace destinace vychází nejen z existence pozitivních a negativních dopadů rozvoje cestovního ruchu, ale i z existence konkurenčního prostředí mezi jednotlivými destinacemi. Tyto „řídící“ funkce jsou zajišťovány samostatnými organizačními jednotkami – společnostmi destinačního managementu (z anglického Destination Management Company, DMC). DMC však není jediným používaným označením této organizační jednotky. V české odborné literatuře je možné nalézt ještě několik dalších variant: např. společnost destinačního managementu, organizace cestovního ruchu, organizace destinačního managementu či destinační společnost.

Společnosti destinačního managementu jsou tedy hlavní řídicí složkou cestovního ruchu v destinaci. Na jejich fungování je z prostorového hlediska (např. dle českých autorů Palatkové a Nejdla) možné nahlížet na čtyřech úrovních:

- Lokální organizace turismu – místa velikostí menší než region, např. Destinační management Lipensko;
- Regionální organizace turismu – území přirozeného regionu cestovního ruchu, např. Jihočeská centrála cestovního ruchu;
- Národní organizace turismu – např. CzechTourism;
- Kontinentální organizace turismu – např. European Travel Commission, ETC.

Vzájemná spolupráce jednotlivých aktérů cestovního ruchu může na úrovni destinací v zásadě fungovat na těchto třech úrovních:

- spolupráce mezi podnikatelskými subjekty;
- spolupráce mezi veřejnoprávními subjekty (např. obce, či svazky obcí);
- vzájemné partnerství soukromého a veřejného sektoru (private-public partnership).

Kooperace mezi subjekty cestovního ruchu, kteří jsou zapojeni do destinačního managementu musí být založena na vzájemné výhodnosti a nalezení společných zájmů zúčastněných stran. V případě podnikatelských subjektů, jejichž primárním cílem je zisk a dosahování individuálních zájmů, je prostor pro spolupráci zpravidla ostřeji vymezen a formy kooperace jasněji specifikovány než v případě veřejného sektoru. Z toho vyplývá, že formy spolupráce a výsledná aktivita destinačních společností je determinována typem subjektů, jež jsou do řízení destinace zapojeni (Metelková, 2005).

Společnost je zpravidla vyvářena a financována nejsilnějšími a nejdůležitějšími partnery v regionu. Jejím cílem je propojit právně samostatné poskytovatele služeb v cestovním ruchu do jednoho organizovaného sdružení (Hesková, 2006).

Aby mohla společnost cestovního ruchu svůj hlavní úkol, kterým je řízení turismu v destinaci, je nutné stálé plnění souboru zásadních požadavků, které jsou na ni kladeny:

- *Nezávislost na politických vlivech, zejména na krátkodobém politickém uvažování.* Jedná se o závaznou podmínku dlouhodobé kontinuální strategie pro marketingové aktivity a posilování konkurenceschopnosti destinace.

- *Spojení obcí a veřejnosti* – dopady turismu na sociální sféru, životní prostředí vyžadují alespoň částečnou spolupráci ze strany místního obyvatelstva.
- *Efektivní rozhodovací procesy a dostačující obchodní schopnost pro dosahování očekávaných výkonů*, které jsou nezbytné pro zachování možnosti reagovat na krátkodobé změny tržních podmínek a efektivní využívání limitovaných znalostí a finančních zdrojů.
- *Pokud možno spravedlivě působící finanční struktura* vytvářející transparentní finanční vztahy a zajišťující tak ochotu a připravenost jednotlivých zájmových skupin k finančnímu podílení na aktivitách DMC.
- *Spojení do společného systému DMC*, neboť rozdělení činností mezi různé úrovně DMC je zásadní pro efektivní určování a plnění úkolů. Vzájemná koordinace strategií umožňuje efektivní vynakládání disponibilních marketingových prostředků.
- *Minimální základní kapitál, resp. jmění zajišťující nezávislost* v ekonomicky náročnějších obdobích.
- *Svazek zájmů turismu zastupovaných území*(Nejdl, 2011).

3.2 Možnosti financování destinačního managementu

Možnosti financování společnosti destinačního managementu klíčovým způsobem ovlivňují její efektivní fungování a dlouhodobou stabilitu. Vzhledem k charakteru organizace a zajišťovaných funkcí se může financování subjektu každoročně velmi významně lišit. Tato skutečnost by mohla mít negativní dopady jak na fungování organizace, tak i na její samotnou existenci. Určitá finanční stabilita je tedy zásadní pro plynulý rozvoj dané destinační společnosti.

V současnosti probíhá financování společností destinačního managementu v regionech a oblastech z těchto zdrojů(Vávra, 2017):

- Regionální operační programy;
- Přeshraniční programy EU (Polsko, Německo, Rakousko, Slovensko);
- Integrovaný operační program (IOP);
- Krajské granty a podpory;
- Rozpočty měst a obcí (členské či jednorázové);
- Příspěvky podnikatelských subjektů (členské či jednorázové);

- Venkovské fondy EU (MAS, sdružení obcí apod.).

Dalšími zdroji pro financování hlavních aktivit řídicí organizace mohou být (Metelková, 2005):

- Místní poplatky;
- Záruční, příspěvkové, úvěrové programy a fondy;
- Soukromé zdroje (sponzoring, či individuální dary).

Některé příspěvky mohou mít i jinou formu než pouze finanční. Mohou mít např. podobu bezplatného pronájmu prostor pro kanceláře, případně může jít o bezplatné zapůjčení kancelářského vybavení apod.

4. Budování destinačního managementu

V případě turistické destinace představuje pojem management zejména společné řízení a strategickou spolupráci jednotlivých participujících partnerů, kteří jsou relativně samostatnými jednotkami, se svou vlastní odpovědností a zainteresovaností, čímž se podstatně liší od managementu podniku. Pro zajištění konstantního rozvoje destinací a zvyšování jejich konkurenceschopnosti, musí být úspěšné řízení orientováno na šest klíčových oblastí(Hesková, 2006):

- společnost pro řízení destinací,
- systémy klíčových obchodů (produktů),
- sítě pro využití trhu,
- brand management – řízení značek,
- management kvality,
- management znalostí.

Společnostem destinačního managementu byla věnována kapitola 2.1 této diplomové práce, proto níže bude věnován prostor pouze zbývajícím 5 atributům modelu budování destinačního managementu.

4.1 Systémy klíčových obchodů (produktů)

Systém klíčových produktů představuje soubor vnitřně provázaných, vzájemně se podporujících, doplňujících a generujících hmotných a nehmotných služeb. Klíčovým produktem pak je takový produkt, jehož podstatou jsou z pohledu nabídky zásadní služby umožňující zhodnocení rozhodujících atraktivit, které umožní odlišení destinace od konkurence (Nejdl, 2011). Zároveň organizace zásadních produktů předpokládá vzájemnou spolupráci poskytovatelů služeb, ve smyslu dodržování společně dohodnutých úrovní kvality nabízených služeb, včetně jejich cen.

4.2 Sítě pro využití trhu

Vznikají na základě funkčních vztahů mezi zúčastněnými subjekty managementu destinace a zajišťují proces přenosu produktu od poskytovatele služby či producenta k cílovému segmentu. Spojením vykonávajících subjektů (distributorů) a sítě jejich vzájemných vazeb (distribuční cesty) vzniká specifický distribuční systém. Podle marketingové teorie lze distribuční cesty rozdělit na přímé a nepřímé; přičemž do přímých distribučních cest jsou zařazeny přímý prodej – v samotných zařízeních

v destinaci a osobní prodej zajišťovaný např. obchodními zástupci. Nepřímé distribuční cesty potom vedou přes zprostředkovatele.

Kromě již zmíněného osobního prodeje jsou dalšími nástroji distribuce např. katalog destinace, včetně různých propagačních tiskovin, využívání masmédií a informačních technologií. Zcela mimořádným nástrojem komunikace je v současné době internet.

4.3 Brand management – řízení značek

Značka představuje první kontakt návštěvníka (spotřebitele) s destinací a jejími produkty a stává se tím jedním z klíčových prvků managementu destinace. Jejím smyslem je odlišení zboží a služeb jednoho prodejce nebo skupiny prodejců od zboží nebo služeb konkurujících prodejců (Kotler, 2001). Zároveň by měla být klienty pozitivně vnímána, snadno zapamatovatelná a dobře rozpoznatelná.

Podle autorů Simões a Dibba v současné literatuře panuje obecná shoda, že značka je více než jen jméno daného produktu; ztělesňuje celou sadu fyzických a sociálně – psychologických atributů a přesvědčení (Simões & Dibb, 2017).

Značka (brand) destinace se od „běžných“ značek odlišuje tím, že je jakýmsi zástupcem značek jednotlivých subjektů a prvků destinace. Zpravidla se jedná o jednu silnější značku, reprezentující větší území a zastřešující několik samostatných značek. Tento specifický typ značky využívaný v komunikaci destinací je Nejdlem označován pojmem „rodina značek“ (Nejdl, 2011).

S tímto modelem silnější značky souhlasí i autoři Datzira-Masip a Poluzzi, kteří vnímají komunikaci nadměrného počtu značek jako neproduktivní, vzhledem ke vzájemné kooperaci veřejných i soukromých subjektů. Přičemž silné značky je podle autorů nutné zavádět systematicky, se sdílenou strategií a s definovanou cílovou skupinou zákazníků. Právě systemizace je zásadní jak pro zlepšení spolupráce a koordinace jednotlivých marketingových organizací, tak i pro vznik synergií a zvýšení celkové efektivity, vedoucí k lepšímu využití tržních příležitostí (Datzira-Masip & Poluzzi, 2017).

Za značkové produkty jsou nezdědka zákazníci ochotni zaplatit vyšší cenu.

4.4 Management kvality

Kvalita a její řízení patří k rozhodujícím faktorům stabilního ekonomického růstu. Primárně kvalita přináší užitek spotřebitelům, sekundárně však zahrnuje i kvalitu

procesů, kvalitu zdrojů (prostředí, vybavenost či osobní přístup) a dále také kvalitu systému řízení (motivace pracovníků, organizování, komunikace a další)(Palatková, Marketingový management destinací, 2011).

Domácí i zahraniční destinace v současnosti využívají kvalitu jako významný diferenciativní prvek a faktor úspěchu na trhu cestovního ruchu, neboť pro vybrané segmenty zákazníků je kvalita důležitým prvkem v nákupním rozhodování.

Zejména v Evropě jsou nejrozšířenějším nástrojem řízení kvality normy ISO. Jedná se o technické normy, jejichž význam spočívá v zavádění jednotných opatření a procesů, a to s ohledem na ochranu spotřebitele.

V systému norem ISO lze vymezit tyto skupiny:

ISO 9000:2016 – Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník. Norma popisuje základní pojmy a zásady managementu kvality, všeobecně použitelné pro organizace usilující prostřednictvím zavedení systému managementu kvality o trvalý a udržitelný úspěch a o získání důvěry v dodavatelském řetězci.

ISO 9001:2015 – Systémy managementu kvality – Požadavky. V této normě jsou specifikovány požadavky na systém kvality v takových případech, kdy organizace potřebuje prokázat schopnost trvalého poskytování služby nebo produktu v požadované kvalitě (ve vztahu k požadavkům zákazníka a požadavků na příslušné předpisy).

ISO 9004:2010 – Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality. Tato norma slouží jako podpora pro dosažení trvale udržitelné prosperity organizací. V souvislosti s tímto podrobněji rozpracovává dílčí témata vztahující se např. k managementu znalostí a inovacím(ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, 2017).

4.5 Management znalostí

Pojem management znalostí je spojen zejména s úrovní kvality lidských zdrojů, které stojí v první linii v procesu spojeném s poskytováním kvalitních produktů. Management znalostí představuje přípravu strategií rozvoje lidského potenciálu, organizování vzdělávání a poradenství pro subjekty kooperující v destinačním managementu, za účelem získání odpovídajících vědomostí z prostředí cestovního ruchu. Konkrétně se jedná o znalosti o aktuálním i předpokládaném vývoji tržní situace na lokálních, národních i mezinárodních trzích, stejně jako sledování aktuálních trendů.

Úroveň znalostí tak předesílá nejen úspěšnost nabízených produktů a tím i celé destinace, ale představuje i o významnou konkurenční výhodu.

5. Destinační marketing

Pojem marketing patří k jednomu z nejčastěji skloňovaných pojmů nejen v oblasti cestovního ruchu. Například autorizovaný institut marketingu definuje marketing jako proces řízení, jehož hlavním smyslem je identifikace, předvídání a uspokojování potřeb zákazníků při současném dosahování zisku.

Jakubíková destinační marketing chápe jako proces sladění zdrojů destinace s potřebami trhu. Obsahuje analýzu místa, plánování, organizování, řízení a kontrolu strategií na vymezení lokalit a směřuje hlavně k silným stránkám konkurenční pozice současných míst v mezinárodním souboji o atraktivní cílové skupiny (Jakubíková, Marketing v cestovním ruchu 2. aktualizované a rozšířené vydání, 2012).

Marketing a management destinace spolu velmi úzce souvisí. Nezbytnou součástí moderního řízení destinace tvoří používání marketingového řízení, přičemž právě v oblasti cestovního ruchu představuje vzájemná aplikace fungující organizační struktury destinačního managementu a marketingového řízení nejvyšší formu rozvojové spolupráce.

Cílem marketingového řízení je, na základě obecných principů (jejichž prostřednictvím dojde k dosažení stanovených ekonomických a marketingových cílů) a odpovídajících nástrojů marketingového mixu, sestavit optimální marketingovou strategii destinace. Ve své podstatě se jedná o řízení poptávky.

5.1 Mise, vize a cíle destinace

Mise, jinými slovy poslání, je jasnou, sjednocující filozofií společnosti destinačního managementu, vyjadřující smysl a směr procesu rozvoje destinace. Vychází zejména z předešlých cílů politiky cestovního ruchu a dosažených výsledků, z dostupných zdrojů, z charakteru tržního prostředí nebo konkurenčních výhod. Mise je definována jasně, stručně, výstižně. Měla by být formulována tak, aby se dala vyjádřit jednou větou a byla zapamatovatelná (Strategie organizace destinačního managementu XY, 2017).

Vize formuluje budoucí obraz destinace. Definuje to, čeho chce společnost destinačního managementu dosáhnout s ohledem na výsledky analýzy skutečného stavu. Zároveň by vize měla být vyjádřením touhy.

Cíle destinace jsou definovány v souladu s formulovanou misí. Obecně lze říci, že by měly být rozděleny podle priorit, neměly by si odporovat, měly by být reálné a stanovené tak, aby bylo možné vyhodnocovat jejich plnění. Jejich počet není limitován ani jinak omezen. Zároveň by při jejich stanovování měl být brán zřetel jak na očekávání společnosti destinačního managementu, tak i ostatních zúčastněných – návštěvníků, místních obyvatel, zástupců soukromého i veřejného sektoru. Obecné cíle jsou výchozím bodem pro stanovení cílů jednotlivých subjektů cestovního ruchu v destinaci. Přičemž zvláště důležité je zachování rovnováhy mezi jednotlivými prvky.

Cíle lze rozdělit na strategické (dlouhodobé) a operační (krátkodobé).

Strategické (dlouhodobé) cíle jsou definovány zejména pro oblast tvorby image, při zaměření na nárůst tržního podílu, změně ve strategii značky či v případě rozvoje nové produktové řady. Zpravidla nejsou kvantifikovány ani se nevážou ke konkrétnímu období.

Operační (krátkodobé) cíle slouží jako nástroje splnění dlouhodobých cílů. Oproti dlouhodobým cílům se vyznačují těmito charakteristikami:

- orientace na výsledek a měřitelnost;
- vztah ke specifickému časovému období;
- vztah k určitému segmentu trhu;
- definovaná odpovědnost za jejich dosažení(Királová, 2003).

5.2 Marketingová analýza

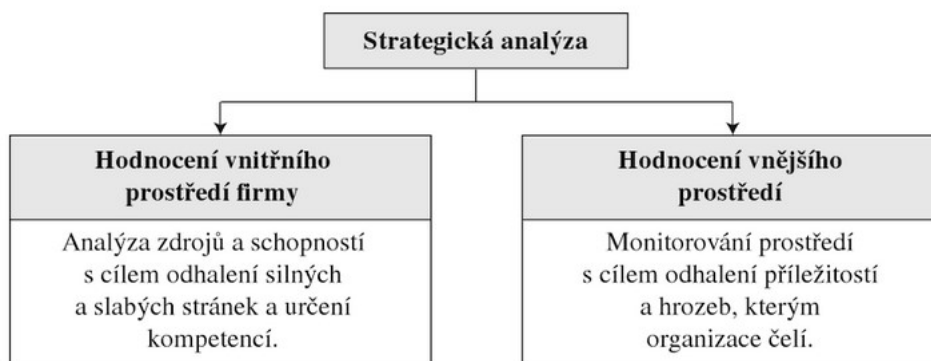
Smyslem marketingové analýzy je podrobný systematický průzkum marketingové situace a postavení subjektu v daném prostředí. Tyto atributy jsou hodnoceny ve třech časových úsecích – je mapován dosavadní vývoj, stávající situace a predikován budoucí stav.

Hlavními výstupy marketingové analýzy jsou identifikace silných a slabých stránek subjektu, jeho konkurentů, profil firmy, včetně vymezení příležitostí a problémů přicházejících z vnějšího prostředí(Kozel, 2006). Ze zjištěných výsledků jsou pak definovány marketingové cíle, strategie a plány.

Vašítková marketingový výzkum definuje jako spojení firmy poskytující služby s trhem prostřednictvím informací. Informace jsou systematicky získávány, analyzovány a jejich

interpretace slouží jak pro řízení marketingových činností firmy, tak pro řízení firmy samotné (Vašítková, 2008).

Marketingová situační analýza obsahuje analýzu vnějšího prostředí a vnitřního prostředí firmy.



Obrázek 1: Strategická analýza (Zamazalová & kol., 2010)

5.2.1 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí firmy zahrnuje všechny kontrolovatelné prvky uvnitř firmy, které ovlivňují kvalitu její činnosti (Zamazalová & kol., 2010). Výsledkem analýzy silných a slabých stránek destinace a jejich porovnání s konkurencí je odhalení specifické přednosti destinace (USP – unique selling proposition), kterou se výrazně liší od konkurenčních destinací (Királová, 2003).

Silné stránky tedy představují konkurenční výhodu a jejich maximální využití je základem úspěchu destinace v konkurenčním prostředí trhu cestovního ruchu. Může se jednat například o pestrost celoroční nabídky, bohaté přírodní prostředí, dlouhou historii, politickou stabilitu a bezpečnost, vysokou odbornost zaměstnanců subjektů cestovního ruchu nebo pozitivní vztah místních obyvatel k návštěvníkům.

Slabé stránky znamenají naopak nevýhody ve vztahu ke konkurenčním destinacím. Odhalené slabé stránky by měly být co nejdříve eliminovány, případně zcela odstraněny. Identifikovanými nedostatky mohou být například cena nabízených produktů, nízká úroveň poskytovaných služeb, politická nestabilita, terorismus či nedostupnost informací.

Királová silné a slabé stránky destinace dále rozděluje do těchto 4 oblastí:

- **Primární nabídka**, která zahrnuje základní prvky produktu:
 - přírodní potenciál – vnější motivační faktor determinující účast na cestovním ruchu a rozhodující činitel rozvoje cestovního ruchu v destinaci. Zahrnuje geomorfologický, klimatický, hydrologický a biologický potenciál.
 - kulturně-historický – uměle vytvořené, lokalizované atraktivity cestovního ruchu jako např. skanzeny, muzea, městské památkové rezervace, hrady, zámky či zábavní parky.
 - kulturně-společenský – uměle vytvořené, organizované akce – např. výstavy, veletrhy, konference, summity nebo různé druhy festivalů.
- **Sekundární nabídka**, zahrnující prostředky pro naplnění přání, očekávání a potřeb účastníků cestovního ruchu. Tvoří ji:
 - turistická suprastruktura - zejména se jedná o zařízení spojená s ubytováním a pohostinstvím; vytváří podmínky pro dlouhodobý pobyt návštěvníka v destinaci a pro využívání primární nabídky cestovního ruchu.
 - turistická infrastruktura - je tvořena jednotlivými aktéry cestovního ruchu v destinaci, zaměřenými na poskytování informací, na zajištění zprostředkovatelských či např. směnářských služeb. Patří sem např. cestovní kanceláře, turistická informační centra, směnárny, sportovní či kulturní centra.
 - všeobecná infrastruktura – zahrnující dopravu, dopravní dostupnost, technickou infrastrukturu (zejména vodovody, kanalizace, energetické vedení, zařízení pro nakládání s odpady či produktovody).
- **Segmentace trhu**
 - Cílový segment – lze jej charakterizovat jako soubor stávajících nebo budoucích návštěvníků destinace, s některými společnými charakteristickými znaky, významnými z hlediska reakce těchto souborů na stimulaci poptávky po určitém produktu. Segmentace se uskutečňuje zejména podle těchto kritérií:
 - Geografické kritérium – politické a populační hranice, velikost místa trvalého bydliště návštěvníků a klima;

- Demografické kritérium – věk, rodinný stav, pohlaví, počet členů rodiny apod.;
 - Podle účelu cesty – obchodní cesty, cesty za zábavou a odpočinkem a individuálně cestující;
 - Sociálně – ekonomické kritérium – vzdělání, zaměstnání, velikost příjmu, příslušnost k sociální skupině;
 - Podle chování návštěvníků – podle aktivit, které vyhledávají při trávení volného času v destinaci.
- **Marketingový mix**

5.2.2 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí je zaměřena na odhalení příležitostí a ohrožení destinace na trhu cestovního ruchu, a to zejména na základě dostatečných informací o existujícím i potenciálním trhu a vyhodnocení nejsilnějších konkurentů.

Příležitosti představují jak výhody, plynoucí z identifikovaných silných stránek destinace, tak i výhody vyplývající z vnějšího prostředí za předpokladu, že mohou být efektivně využity.

Ohrožení destinace na trhu cestovního ruchu obvykle vyplývá z jejich slabých stránek, resp. z nevýhod v rámci vnějšího prostředí (například směnný kurz měny, stoupající ceny ropy, mezinárodní terorismus apod.)(Királová, 2003).

Jakubíková vnější prostředí dělí na mikroprostředí a makroprostředí.

Marketingové makroprostředí zahrnuje takové situace a okolnosti, které firma svými aktivitami nemůže ovlivnit vůbec, nebo jen velmi obtížně. Jsou sem zařazeny vlivy demografické, přírodní, politické, legislativní, ekonomické, socio-kulturní, technologické, ekologické aj. Cílem analýzy makroprostředí je vyselektovat a zmapovat ze všech faktorů pouze takové, které jsou pro konkrétní destinaci důležité. Přičemž klíčová je u těchto vybraných faktorů zejména predikce budoucího vývoje, včetně možného dopadu na destinaci. Pro zhodnocení budoucího vývoje lze využít PEST analýzu, či analýzu MAP.

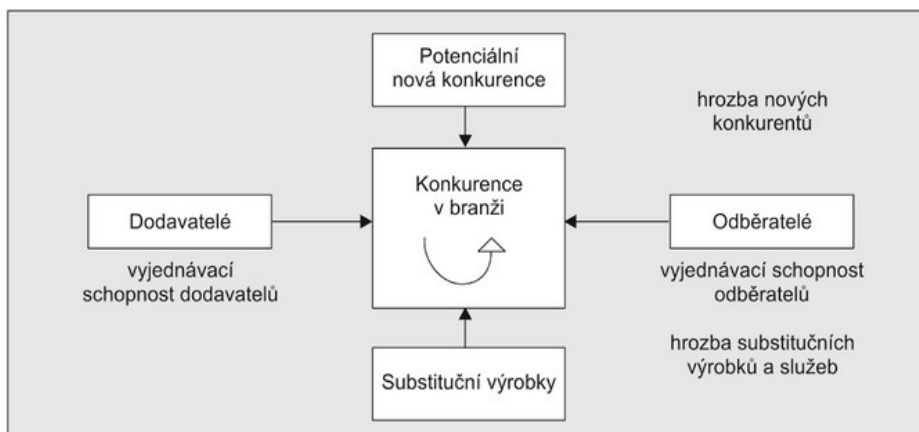
Mikroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit. Zahrnuje partnery (dodavatele, odběratele, finanční instituce, pojišťovny, dopravce atd.), zákazníky, konkurenci, veřejnost aj. Významný vliv mají

také substituční produkty. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku.

Klíčové faktory mikroprostředí jsou zachyceny v Porterově modelu pěti sil na níže uvedeném obrázku:

1. Hrozba nových vstupů do odvětví – „hrozba nových konkurentů“.
2. Soupeření mezi stávajícími firmami – „konkurence v branži“.
3. Hrozba náhražek – „hrozba substitučních výrobků a služeb“.
4. Dohadovací schopnosti kupujících – „vyjednávací schopnost odběratelů“.
5. Dohadovací schopnosti dodavatelů – „vyjednávací schopnost dodavatelů“

(Jakubíková, Marketing v cestovním ruchu 2. aktualizované a rozšířené vydání, 2012).



Obrázek 2: Porterův model pěti sil (Jakubíková, Marketing v cestovním ruchu 2. aktualizované a rozšířené vydání, 2012)

Pojem makroprostředí používá i Kozel, který jej definuje jako velké celospolečenské vlivy, které působí na všechny účastníky trhu, včetně naší vlastní firmy. Zároveň se v krátkodobém časovém horizontu jedná o vlivy velmi obtížně ovlivnitelné, navíc bez možnosti se jejich působení vyhnout. Subjekty v blízkosti firmy a jejich vzájemné vztahy pak autor nazývá konkrétním trhem. Na rozdíl od makroprostředí však subjekty konkrétního trhu ovlivňují firmu přímo. To je způsobeno tím, že si trh, resp. obor, ve kterém chceme podnikat, vybíráme dopředu a určujeme tak, kdo nás bude v budoucnu pozitivně nebo negativně ovlivňovat, ale také koho budeme my ovlivňovat svou činností (Kozel, 2006).

5.3 Marketingový mix (8P)

Pojem marketingový mix představuje vzájemnou alternativní kombinaci marketingových nástrojů a prostředků, jejichž prostřednictvím budou uspokojovány požadavky a potřeby návštěvníků, při současném dosahování maximálního zisku. V praxi neexistuje ideální forma marketingového mixu. Sestavování jeho optimální podoby vychází z permanentních změn v okolí, kdy jakýkoliv obrat v chování a jednání některého z nástrojů vyvolá reakci v podobě změny chování ostatních nástrojů, což může vést až ke změně marketingového mixu. Z tohoto důvodu je tedy nezbytné, aby všechny subjekty cestovního ruchu byly připraveny na četné změny a modifikace poskytovaných služeb.

Obecně lze marketingový mix definovat jako kontrolovatelné proměnné, které jednotlivé destinační managementy, resp. jejich řídicí organizace, využívají pro dosažení marketingových cílů. Základní koncept marketingového mixu je tvořen čtyřmi prvky. Těmi jsou Product (produkt), Price (cena), Place (distribuce) a Promotion (marketingová komunikace). Pro oblast služeb a cestovního ruchu byl marketingový mix doplněn o další prvky, na metodu 8 „P“. Jedná se o Packaging (tvorba balíčků služeb), People (lidé), Partnership (spolupráce) a Programming (programování nabídky služeb).

- *Produkt*

Produktem cestovního ruchu bývá zpravidla označována služba či soubor služeb (základních a doplňkových). Přesněji je možné produkt charakterizovat jako vzájemné prolínání faktorů hmotných (např. ubytovací zařízení) a faktorů nehmotných (např. atmosféra destinace či klima). Příznačným rysem produktu turismu je přítomnost klienta cestovního ruchu. Za spotřebu produktu je pak považován zážitek z návštěvy destinace. Tvorba produktu by měla vycházet z potřeb zákazníka, z jeho chování a očekávání. Zvláštní důraz by pak měl být kladen na kvalitu, spolehlivost, záruku či servis.

- *Cena*

Cenu a celkovou cenovou politiku lze chápat dvěma způsoby. Jednak je přímým determinantem rentability (jako jediná komponenta marketingového mixu přímo působí na zisk), jednak působí jako faktor, podle kterého se návštěvníci rozhodují, zda destinaci navštíví či nikoliv (Hesková, 2006). Zároveň je cena nejpružnějším nástrojem marketingového mixu, neboť její změnou lze operativně ovlivňovat poptávané

množství. Zvláštním případem ceny v cestovním ruchu, je cena tzv. exkluzivních statků. V tomto případě klienti spojují vyšší cenu s vyšší kvalitou poskytovaných produktů. Cena by měla být stanovena na takové úrovni, která zákazníkovi dodá pocit, že za své vynaložené prostředky získává skutečnou hodnotu.

Cenová politika kromě samotné tvorby cen navíc zahrnuje další činnosti, jako např. nastavení slev či možnost využití speciálních platebních podmínek.

- *Místo (distribuce)*

Distribuce se snaží nalézt nejefektivnější způsob zajištění dodávky produktu od jeho výrobce až ke koncovému zákazníkovi. Realizace samotného dodání služby probíhá prostřednictvím distribučních cest, které lze rozdělit na přímé a nepřímé.

Distribuce prostřednictvím přímé distribuční cesty je zajišťována např. samotným podnikem cestovního ruchu, tzn., že se v procesu distribuce nevyskytuje žádný mezičlánek, který by zprostředkoval kontakt mezi poskytovatelem služby a klientem. Výhodami tohoto typu distribuce jsou nižší náklady, efektivní komunikace a také např. okamžitá zpětná vazba.

Nepřímé distribuční cesty jsou založeny na využívání služeb zprostředkovatelů a prostředníků. Může se např. jednat o cestovní agenturu či marketingovou společnost. Znamená to tedy, že část odpovědnosti je delegována na zprostředkovatelskou agenturu. A právě snížení objemu závazků, stejně jako využití kontaktů či znalostí prostředníků, je jednou z výhod tohoto typu distribuce. Hlavní nevýhodou pak je ztráta zpětné vazby, stejně jako dílčí ztráta kontroly nad kvalitou a cenou.

Rozvoj a rozšíření distribučních cest souvisí s rozmachem internetu, kdy zejména dostupnost informací, rychlost e-mailové komunikace či možnost prezentace na svých webových stránkách jsou podstatou efektivní distribuce služeb.

Zvláštností distribuce produktů cestovního ruchu je fakt, že samotné poskytování služeb turismu je realizováno v místě jejich produkce, na rozdíl od výrobků a zboží, které jsou dodávány na nějaké konkrétní místo, kde je pak zákazníci mohou koupit.

- *Marketingová komunikace*

Marketingová komunikace, nebo-li komunikační mix, představuje nástroj propagace produktu cestovního ruchu. Komunikační mix je tvořen optimální kombinací těchto

způsobů komunikace: reklamou, podporou prodeje, public relations, přímým marketingem a osobním prodejem. Záměrem marketingové komunikace je představit a seznámit klienta s produktem cestovního ruchu, upoutat jeho pozornost a zejména ho stimulovat k jeho nákupu. Obecně se tedy od komunikačního mixu očekává působení na spotřební chování zákazníků. Klíčovou roli propagace hraje také při tvorbě image.

- *Lidé*

Lidé představují významnou část marketingového mixu, neboť vystupují ve dvou pozicích – jako zákazníci a jako zaměstnanci. Jelikož jsou zaměstnanci v přímém kontaktu s návštěvníky, stávají se nedílnou součástí nabízené služby a zásadně tím ovlivňují kvalitu poskytované služby. Firmy jsou tak na kvalitě svých pracovníků závislé, neboť v mnoha případech je vystupování a jednání zaměstnanců důležitější, než kvalita služby samotné. Organizace by se měly cíleně orientovat na výběr vhodných zaměstnanců, na jejich permanentní vzdělávání a motivaci. Kvalitní a loajální zaměstnanci jsou silnou stránkou organizace a mohou představovat významnou konkurenční výhodu.

Ve vztahu k lidským zdrojům je nutné zmínit ještě další hledisko, které se pojí zejména s hromadným cestovním ruchem. V tomto případě dochází při spotřebě produktu turismu k situaci, kdy jsou klienti často spolu a je tak nutný jejich vzájemný respekt a přizpůsobení se. Nevhodný klient, jenž není ochoten se adaptovat tak může vyvolávat zbytečné konflikty a odradit tak ostatní zákazníky. Předjetí této situací lze provedením vhodné segmentace klientů a optimalizací nabídek pro tyto jednotlivé skupiny zákazníků.

- *Partnerství*

Partnerství představuje vzájemnou spolupráci všech zainteresovaných subjektů cestovního ruchu. V oblasti turismu se jedná o klíčový nástroj, protože bez společné součinnosti, by některé typy produktů vůbec nemohly být realizovány (např. doplňkové služby hotelových resortů). Zároveň vlivem vzájemné spolupráce dochází ke snižování nákladů, k rozložení podnikatelského rizika či růstu poptávky po produktech cestovního ruchu. Z uvedených důvodů vyplývá pro jednotlivé provozovatele a poskytovatele služeb stále rostoucí potřeba společné kooperace.

Spolupráce může být realizována dvěma způsoby: horizontální a vertikální formou.

Na horizontální úrovni probíhá spolupráce mezi podniky se stejným nebo podobným předmětem činnosti. Cílem tohoto typu kooperace je dosáhnout vyšší efektivity realizovaných činností pomocí úspor z rozsahu či zvýšení prodeje.

Na vertikální úrovni spolupracují podniky s různorodým předmětem činnosti, které produkují jednotlivé komponenty produktu v cestovním ruchu, cílem je optimalizace produktu (čas, náklady, kvalita). Příkladem může být spolupráce mezi hotelovými resorty a leteckými společnostmi (Metelková, 2005).

- *Nabídka balíčků služeb*

Balíček znamená kompletaci vzájemně se doplňujících produktů a služeb, za něž je stanovena souhrnná cena. Jejich sestavování by mělo vycházet z přání zákazníků jednotlivých zákaznických segmentů.

Pro zákazníky představují balíčky velmi populární prostředek. Oblíbené jsou zejména díky větší ekonomické i časové hospodárnosti. Nákup „hotového“ balíčku je pro klienty výhodnější, než koupě jednotlivých služeb samostatně. Stejně tak úspora času, který by klient jinak věnoval na zajištění požadovaných služeb hraje významnou roli.

Z pohledu organizátorů jsou balíčky oblíbené pro svou schopnost vyrovnávat výkyvy v nabídce a poptávce po produktech a službách v rámci celého roku. Současně pomáhají zvyšovat přitažlivost pro klienty se specializovanými zájmy, stejně jako pro náročné cílové segmenty. Celkově tak mají za následek růst spokojenosti klientů a vytváření pozitivních vztahů se zákazníky.

- *Programování nabídky služeb*

Programování nabídky úzce souvisí se sestavováním a tvorbou balíčků služeb. Jedná se o plánování časových rozvrhů, o zajištění konkrétních činností a mechanismů, o splnění stanovených úkolů, které mají, společně se službami samotnými, dlouhodobě zvyšovat zájem o nabízené balíčky služeb. Primárním cílem tohoto nástroje marketingového mixu je zvýšit zájem o období mimo hlavní sezony, dále například zlepšení rentability poskytovaných služeb, podpora vzájemné spolupráce zúčastněných subjektů nebo lepší využívání segmentační strategie. Vzájemná provázanost s balíčky není absolutní, tzn. že ne vždy je program vázán na balík služeb (Hesková, 2006). Jde například o večírky pro fotbalové fanoušky nebo pivní slavnosti.

6. Moderní trendy v České republice a zahraničí

Pro vzájemnou komparaci moderních trendů destinačního managementu v České republice a v zahraničí, bude vhodné rozdělení na dvě úrovně. Jednou úrovní je úroveň celostátní, druhou úrovní je pak úroveň regionální, resp. lokální.

Toto rozdělení je pro porovnání klíčové, neboť každá úroveň má svá specifika a charakteristické znaky. Obecně lze konstatovat, že v případě České republiky, na vrcholové úrovni vychází současný systém destinačního managementu z globálního systému řízení turismu, který stanovuje jednoznačně prvky (organizace a orgány) a procesy (komunikace, interakce mezi organizacemi a orgány) spojené s cestovním ruchem (Nejdl, 2011). Pro cestovní ruch na regionální úrovni nejsou stanoveny žádné konkrétní metodické prvky ani postupy, ale problematika cestovního ruchu je v plné kompetenci jednotlivých krajských úřadů, a tudíž i řešena různým způsobem. Tato situace tedy na této úrovni neumožňuje vytvoření komplexního systému řízení cestovního ruchu. Na lokální úrovni je situace obdobná. I v tomto případě neexistuje žádný jednotný systém, ale řízení turismu je plně v kompetenci měst a obcí. Jeho průběh a samotná realizace tak plně vychází z očekávání a představ jednotlivých municipalit.

6.1 Celostátní úroveň řízení cestovního ruchu

Na vrcholové úrovni působí v oblasti destinačního managementu tzv. národní centrály cestovního ruchu. V případě České republiky je touto organizací agentura CzechTourism. Jedná se o státní příspěvkovou organizaci zřízenou Ministerstvem pro místní rozvoj ČR. Jejím hlavním cílem je propagace České republiky jako destinace cestovního ruchu nejen v zahraničí, ale i v České republice. Pro dosažení tohoto cíle plní agentura zejména tyto úkoly:

- koordinace činností v oblasti cestovního ruchu;
- destinační marketing;
- mediální prezentace ČR, odvětví cestovního ruchu i agentury CzechTourism;
- informační podpora cestovního ruchu;
- výzkumné a vzdělávací činnosti;
- ekonomické a administrativní zajištění chodu agentury (O CzechTourism, 2017).

V zahraničí, zejména v Evropě, jsou ekvivalentními národními organizacemi pro destinační management např. německá Deutsche Zentrale für Tourismus, rakouská Österreich Werbung, švýcarská Schweiz Tourismus, British tourist Authority, La Maison de la France či Agenzia Nazionale del Turismo (ENIT).

Zásadní rozdíly mezi agenturou CzechTourism a jmenovanými zahraničními organizacemi cestovního ruchu na celostátní úrovni představují forma financování a zvolená právní forma destinačních společností. Jelikož je CzechTourism příspěvkovou organizací, jediný zdroj příjmů je představován finančními prostředky ze státního rozpočtu a na financování všech činností agentury se tak nepodílí žádné soukromé subjekty. Například německá centrála cestovního ruchu Deutsche Zentrale für Tourismus (dále jen DZT) je založena na principu PPP, tedy partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem, přičemž právě tato forma vzájemné spolupráce byla od počátku jednou z hlavních zásad fungování organizace DZT. V současné době zahrnuje více než 50 kooperujících společností a sdružení (Cooperation agreements and partners, 2017).

Nejinak je tomu i v případě Rakouské národní turistické centrály – Österreich Werbung (dále jen ÖW). Rozpočet sestává z členských příspěvků Rakouské republiky, zastoupené Ministerstvem hospodářství, Rakouské hospodářské komory a dále z příspěvků od rakouské turistické branže (mj. zemských turistických centrál, regionů a podniků) za plnění v oblasti marketingu (Rakouská národní turistická centrála - Österreich Werbung, 2017).

Stejným způsobem, tedy propojením soukromého a veřejného sektoru, funguje i britská organizace cestovního ruchu - British tourist Authority (dále BtA). Tato společnost plní jedinečnou roli při vývoji cestovního ruchu v Anglii, pracuje na zlepšení britského profilu a charakteristik na celém světě, na zvýšení hodnoty exportu cestovního ruchu a rozvoji britské a anglické ekonomiky spojené s návštěvnickým cestovním ruchem. Spolupracujícími partnery jsou jak vládní agentury např. Ministerstvo zahraničního obchodu či Britská rada, organizace destinačních managementů, tak i místní podniky a jejich sdružení. Společnost BtA se snaží přilákat významné investice soukromého sektoru, aby mohly být co nejvíce využity veřejné peníze (Who we are & what we do, 2017).

I v případě dalších zmiňovaných agentur cestovního ruchu je fungování založeno na vzájemném partnerství a na součinnosti veřejné a soukromé sféry, a to navzdory skutečnosti, že každá ze zahraničních organizací má svá specifika.

6.2 Regionální a lokální úroveň destinačního managementu

Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly, v České republice není destinační management na těchto nižších úrovních řešen žádným společným systémem, jenž by zahrnoval jednotlivé procesy, stejně tak jako není stanovena např. ani jednotná právní forma organizací destinačního managementu.

Společnosti tak mají nejčastěji podobu zájmového sdružení právnických osob, obecně prospěšné společnosti, příspěvkové organizace, zapsaného spolku, méně často pak podobu dobrovolného svazku obcí. Organizace zpravidla vznikají z iniciativy krajů, měst a obcí nebo poskytovatelů služeb. Na této úrovni je důležitou funkcí destinačních společností proces plánování rozvoje cestovního ruchu založený na kooperaci jednotlivých partnerů a koordinaci aktivit naplňujících (udržitelný) rozvoj cestovního ruchu v destinaci (Vystoupil, Holešinská, & Šauer, 2017).

S regionální (krajskou) úrovní je spojen jeden specifický problém, se kterým se potýká jak Česká republika, tak i zahraniční destinace. Území naší republiky je v současné době rozděleno do 15 turistických regionů, vymezených čistě podle přírodního prostředí. Tyto turistické regiony však ve většině případů nerespektují hranice administrativně-politického vnitřního členění. Právě tato skutečnost způsobuje nemalé problémy zejména v oblasti financování destinačního managementu. Důvodem je závislost na politických změnách zřizovatele, kdy to, co přislíbí aktuální političtí zástupci jednoho administrativního kraje, nemusí podpořit vedení budoucí, či případná neochota dohodnout se na společném řešení a spolufinancování těchto přeshraničních regionů.

S tímto objektivním problémem, spočívajícím v jednotném vymezení území, se setkávají i v zahraničí. Ovšem praxe potvrzuje, že i tato území je možné podporovat a rozvíjet. Záleží na rozhodnutí klíčového politického, resp. správního územního subjektu, v Česku krajského úřadu, v zahraničí například země, provincie, kantonu (Nejdl, 2011).

Organizace na lokální úrovni „spravují“ takové území, které rozlohou ani svými charakteristikami nesplňuje předpoklady pro to, aby mohlo být označeno jako region.

Může se jednat o samostatná města (např. Český Krumlov) nebo území několika obcí, jež propojuje nějaká významná charakteristika či atraktivita (např. Lipensko).

Zásadní rozdíl mezi Českou republikou a zahraničím, v realizaci destinačního managementu na těchto nižších úrovních, spočívá ve formě financování. V zahraničí jsou finanční zdroje těmto úrovním poskytovány buď ve formě přímé státní podpory, případně jako podpory vzniklé realokací prostředků vybraných jednotlivými subjekty cestovního ruchu od návštěvníků. V některých zemích je totiž legislativně zajištěno, že prostředky vyprodukované cestovním ruchem jsou následně těmito subjekty odvedeny městům a obcím, které je pak znovu ve formě podpory veřejné sféry vrací zpět do cestovního ruchu. Naproti tomu v tuzemsku jsou disponibilní finanční prostředky organizací destinačního managementu tvořeny členskými příspěvky a dotacemi z krajských, městských či obecních rozpočtů. Právě závislost na rozpočtech zainteresovaných municipalit je do jisté míry omezujícím faktorem, neboť právě velikost disponibilních prostředků je určující nejen pro samotné zřízení společnosti destinačního managementu, ale i pro rozsah vykonávaných aktivit a činností.

6.3 Budoucí trendy destinačního managementu

Pro zajištění úspěchu destinace na mezinárodním trhu cestovního ruchu je, a i nadále bude klíčové správné nastavení strategie. Vhodně nastavená koncepce představuje užitek nejen pro rozvoj cestovního ruchu, ale představuje nástroj rozvoje celého regionu (např. zvyšováním zaměstnanosti či zlepšováním dopravní a technické infrastruktury). Základem úspěšné strategie jsou klíčové produkty ve smyslu konkurenčních výhod, přičemž nejdůležitější z nich je schopnost rychle reagovat a operativně se přizpůsobovat neustálým změnám a dále pak celková schopnost kombinovat konkurenční výhody tak, aby vznikaly nové produkty a inovace.

Světová organizace cestovního ruchu (United Nations World Tourism Organisation – UNWTO) na základě provedeného průzkum vymezila několik budoucích trendů, jako např. zájem o oblast udržitelného cestovního ruchu, rozvoj webových stránek jako propagačního prostředí, či v případě rozvinutých destinací, zaměření na diverzifikaci turistického produktu k podpoře nových trhů. Dále také do roku 2020 definovala obecné trendy s dopadem na marketingové řízení destinací. Níže je uvedeno několik z nich:

- *informační a komunikační technologie* – změny nabídky, poptávky a distribuce;

- *dopravní technologie* – nárůst mobility a redukce reálných nákladů letecké dopravy;
- *ekonomika* – příznivé ekonomické vyhlídky pro mezinárodní turismus, zavedení EUR, nárůst volného času a finančních prostředků obyvatel;
- *zjednodušení formalit a bariér* – Schengenská dohoda, zjednodušení národních kontrol a liberalizace dopravy;
- *bezpečnost* – nutná efektivní ochrana turistických míst;
- *demografie* – stárnutí populace v rozvinutých zemích, nárůst migrace, rostoucí význam menšin, měnící se role v domácnosti;
- *globalizace* – rostoucí moc mezinárodních ekonomických a tržních sil, ztráta schopnosti soukromých firem kontrolovat domácí trhy;
- *lokalizace* – příležitost rozvoje turistických zážitků spojených s kulturními a přírodními zdroji;
- *sociálně kulturní povědomí a povědomí o životním prostředí* – nárůst povědomí ve společnosti;
- *pracovní podmínky a podmínky života* – větší koncentrace obyvatel ve městech, změny podmínek v zaměstnání;
- *změna z ekonomiky „služeb“ k ekonomice „zážitků a zkušeností“* – potřeba rozlišit rozvoj turistických produktů;
- *marketing* – zvyšující se soubor přání, zájmů a očekávání;
- *zákaznické prostředí* – zejména klesající průměrná délka pobytu při současném růstu četnosti cest v průběhu roku;
- *polarizace očekávání turistů* – poptávka klientů po naprostém pohodlí vs. rostoucí počet klientů zaměřených na dobrodružství a vzdělání;
- *kampaně pro udržitelný turismus* – podpora udržitelného turismu ze strany klientů, rostoucí význam tzv. fair obchodu (Palatková, Prolínání destinací a destinační partnerství, 2017).

7. Cíl práce, metodika a zpracování

7.1 Cíl práce

Tato diplomová práce nese název „Řízení rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji“. Cílem této práce je analyzovat podmínky prostředí cestovního ruchu v jižních Čechách se zvláštním zaměřením na průzkum potenciálu rozvoje.

Dílním cílem práce je získání dostatečného množství dat a informací o aktuální nabídce produktů cestovního ruchu v kontextu s rozvojem destinačních managementů a marketingu, včetně provedení analýzy současné organizační struktury řízení destinačních managementů v území. Dalším konkrétním záměrem je provedení komparace s trendy a potřebami trhu jak v tuzemsku, tak i v zahraničí. Na základě provedených analýz a primárního výzkumu bude navržen optimální plán rozvoje pro posílení konkurenceschopnosti Jihočeského kraje.

7.2 Metodika a zpracování

Vyhotovení této diplomové práce je zahájeno studiem odborné literatury a jiných pramenů vztahujících se k řešenému tématu. Na základě získaných informací je formulována literární rešerše vymezující vybranou teorii. Je zde vymezen samotný pojem destinace cestovního ruchu, dále jsou vysvětleny pojmy vztahující se k destinačnímu managementu - k samotné společnosti (organizaci) destinačního managementu, u nichž je popsán postup jejich zřizování a budování (branding), včetně možných forem jejich financování. Následující kapitoly jsou věnovány vymezení jednotlivých marketingových činností. V závěru teoretické části jsou také zmapovány jak soudobé zahraniční trendy v oblasti destinačních managementů a marketingu, tak i aktuální vývoj v České republice.

Prvním krokem praktické části práce bude sběr informací o řešeném území, resp. o jednotlivých turistických oblastech Jihočeského kraje. Zejména se bude jednat o podklady získané v turistických informačních centrech jednotlivých oblastí, o informace dostupné z webových stránek dotčených turistických oblastí a o podklady z Jihočeské centrály cestovního ruchu. Následujícím krokem bude také provedení analýzy současné struktury řízení destinačních managementů. Zároveň bude proveden průzkum aktuální nabídky produktů cestovního ruchu v řešených turistických oblastech, včetně analýzy prostředí a cílových skupin. Znalosti získané z odborné literatury, sekundárních dat, webů turistických oblastí a informací o Jihočeském kraji, poslouží jako podklad pro

sběr primárních dat. Ta budou získána z řízených rozhovorů vedených s produktovými manažery jednotlivých destinačních společností a s ředitelem Jihočeské centrály cestovního ruchu v Českých Budějovicích. Otázky pro rozhovor budou koncipovány tak, aby přinesly dostatek informací o produktech a atraktivitách cestovního ruchu, které podle místních manažerů v turistických oblastech chybí, které jsou naopak již „přežitě“ nebo o rozvojových plánech destinací. V neposlední řadě přinesou také zjištění, jak funguje vzájemná spolupráce turistických oblastí s Jihočeskou centrálou cestovního ruchu a jak samotní manažeři hodnotí novou organizační strukturu řízení cestovního ruchu, unikátní v celé České republice. Údaje získané provedenými analýzami budou v samotném závěru práce zhodnoceny. Na základě provedených analýz a komparací budou vyhodnocena data získaná primárním výzkumem. V souladu se získanými údaji budou zodpovězeny odpovědi na výzkumné otázky a zároveň i vyhodnoceny formulované hypotézy. Závěr práce tak přinese celkové shrnutí zásadních poznatků vyplývajících z analýz, komparací a primárního výzkumu, stejně jako vhodná doporučení a opatření podporující rozvoj cestovního ruchu ve zkoumaném území.

7.2.1 Sekundární zdroje

Sekundární informace budou čerpány zejména z české a zahraniční odborné literatury vztahující se k řešenému tématu, z Českého statistického úřadu, webového portálu www.jiznicechy.cz a z webů jednotlivých turistických oblastí. Tyto sekundární zdroje – webové stránky, jsou zdrojem informací nejen o aktuální nabídce produktů cestovního ruchu v řešených územích, ale i o destinačních společnostech samotných. Všechny použité zdroje jsou řádně citovány a jejich seznam je uveden v přehledu literatury.

7.2.2 Primární zdroje

Primární data, která jsou klíčovým podkladem pro vypracování této diplomové práce, jsou získána dotazníkovým šetřením u jednotlivých aktérů v destinačním managementu. Konkrétně se jedná o řízený rozhovor s ředitelem Jihočeské centrály cestovního ruchu v Českých Budějovicích a dále o informace získané z rozhovorů s produktovými manažery jednotlivých destinačních společností v Jihočeském kraji. Dílčí otázky rozhovoru jsou formulovány v souladu se stanovenými výzkumnými otázkami a hypotézami a dále na základě získaných údajů ze sekundárních zdrojů.

7.3 Stanovení výzkumných otázek a hypotéz

Pro účely této diplomové práce byly definovány 2 výzkumné otázky a 2 hypotézy. Jejich konkrétní formulace jsou uvedeny níže.

Výzkumné otázky:

- 1) *Jak fungují nové destinační managementy?*
- 2) *Ovlivňují nějak příklady dobré praxe v regionu rozvoj ostatních oblastí?*

Hypotézy:

První hypotéza je stanovena v souladu s jedním z cílů této diplomové práce, kterým je provedení analýzy prostředí cestovního ruchu v jižních Čechách.

Hypotéza č. 1: *Aktuální struktura destinačních managementů je pro řízení cestovního ruchu v Jihočeském kraji přínosnější než předchozí centralizovaná.*

Druhá hypotéza je stanovena na základě provedeného primárního výzkumu a vztahuje se k přerozdělování finančních prostředků.

Hypotéza č. 2: *V kraji jsou finanční prostředky alokovány rovnoměrně mezi jednotlivé destinační managementy.*

V závěru práce budou na základě provedených analýz a primárního výzkumu stanovené hypotézy potvrzeny, či vyvráceny.

8. Jihočeská centrála cestovního ruchu

Jihočeská centrála cestovního ruchu (dále jen JCCR) je organizací, jež postupně přebírá na základě vzájemného konsensu všech zainteresovaných stran zásadní úlohu v koordinaci a řízení cestovního ruchu v Jihočeském kraji. Vývoj centrály byl zahájen v roce 1994, kdy byla založena městy České Budějovice, Prachatice, Tábor a Třeboň, původně jako zájmové sdružení měst pro podporu cestovního ruchu v jižních Čechách. Členská základna organizace se postupem času ustálila na počtu 10 měst (České Budějovice, Český Krumlov, Hluboká nad Vltavou, Jindřichův Hradec, Nové hrady, Prachatice, Tábor, Třeboň, Veselí nad Lužnicí a Vimperk) a několika významných podnikatelů (např. Výstaviště a.s., České Budějovice)(Mise, cíle a poslání, 2017).

Původně byla její činnost zaměřena na vydávání souhrnných propagačních a informačních tiskovin, zajišťování účasti členských měst na veletrzích, spolupráce s Českou centrálou cestovního ruchu a se subjekty cestovního ruchu na úrovni kraje a státu.

V roce 2002 vznikla myšlenka na transformaci JCCR na regionální organizaci cestovního ruchu, která bude zodpovědná za koordinaci, management a marketing na úrovni celého kraje. Zároveň došlo k postupné dohodě mezi Krajským úřadem, Jihočeskou hospodářskou komorou a Svazem měst a obcí Jihočeského kraje o jejich vstupu do JCCR a o způsobu jejího financování. Následně v roce 2009 došlo usnesením zastupitelstva Jihočeského kraje k restrukturalizaci JCCR na příspěvkovou organizaci Jihočeského kraje.

V současné době je primárním cílem Jihočeské centrály cestovního ruchu, ve spolupráci s jednotlivými destinačními managementy, zajištění kvalitního marketingu a propagace celé destinace Jižní Čechy. K jejím hlavním činnostem patří vydávání souhrnných propagačních a informačních materiálů zaměřených na služby a produkty cestovního ruchu a příprava prezentace Jihočeského kraje jako celku na vybraných domácích i zahraničních výstavách a veletrzích zaměřených na cestovní ruch. Dále zajišťuje komunikaci a spolupráci s městy, mikroregiony, Krajským úřadem Jihočeského kraje, s dotčenými turistickými infocentry a podnikateli z oblasti cestovního ruchu. Zároveň se s těmito zainteresovanými subjekty podílí na tvorbě a distribuci nových produktů. V neposlední řadě také provozuje Informační systém cestovního ruchu Jihočeského

kraje na adrese www.jiznicechy.cz. Cílem tohoto portálu je informovat potenciální turisty o Jihočeském kraji a usnadnit práci pracovníkům v oblasti cestovního ruchu(Činnost a služby JCCR, 2017).

Jihočeská centrála cestovního ruchu se za dobu svého působení spolupodílela na realizaci mnoha projektů. Aktuální projekt, jehož realizací byla JCCR Jihočeským krajem pověřena, nese název „Projekt South Bohemia Convention Bureau“. Je zaměřen na propagaci a koordinaci kongresové a incentivní turistiky - tzv. MICE turistiky, jako aktivity s vysokým ekonomickým potenciálem a patří tak k jedné z nejperspektivnějších oblastí cestovního ruchu.

Z dokončených projektů je možné jmenovat například:

- Projekt Jižní Čechy – Rakousko Bez hranic – společná turistická opatření Jižní Čech – Horní Rakousko 2011 – 2014;
- Bez hranic – společná turistická opatření Jižní Čechy – Východní Bavorsko;
- Podpora zahraničního příjezdového cestovního ruchu Jižní Čechy – Horní Rakousko – Waldviertel;
- Podpora zahraničního příjezdového cestovního ruchu Jižní Čechy – Východní Bavorsko;
- Školní výlety do jižních Čech a příhraničních regionů Dolního a Horního Rakouska;
- Školní výlety do jižních Čech, Šumavy a Dolního Bavorska a další(Dokončené projekty, 2017).

9. Charakteristika území

Jihočeský kraj se rozkládá na jihozápadě České republiky a svou rozlohou 10 052 km² je druhým největším krajem České republiky. Část hranice o celkové délce 323 km kraje je tvořena státní hranicí s Rakouskem a Spolkovou republikou Německo. Sousedními regiony jsou Plzeňský, Středočeský, Jihomoravský kraj a kraj Vysočina.

Geograficky se jedná o poměrně uzavřený celek. Jeho jádro je tvořeno jihočeskou kotlinou, ve které se rozkládají Českobudějovická a Třeboňská pánev. Na jihozápadě je obklopena Šumavou, na severozápadě výběžky Brd, na severu Středočeskou žulovou vrchovinou, na východě Českomoravskou vrchovinou a na jihovýchodě Novohradskými horami (Charakteristika jihočeského kraje, 2017). Na území Jihočeského kraje se nachází Národní park a Chráněná krajinná oblast Šumava, CHKO Třeboňsko a CHKO Blanský les a více než dvě stě maloplošných chráněných území a přírodních památek. Celkem tak pod ochranu spadá 20 % území regionu.

Historicky je kraj vnímán jako zemědělská oblast s tradičním rybníkářstvím a lesnictvím. Postupně zde bylo vybudováno více než 7 000 rybníků, s výměrou přesahující 30 tisíc hektarů. Kromě rybníků, byla v kraji vybudována tři velká vodní díla, konkrétně vodní nádrže Lipno, Orlík a Římov. Rozvinuté lesnictví, zejména pak lesy jehličnaté, smrkové a borové představují významné přírodní bohatství. V současnosti je v kraji kromě tradičního průmyslu zastoupen i průmysl zpracovatelský, zaměřený na výrobu potravin, dopravních prostředků, strojních zařízení a textilu.

Jihočeský kraj také disponuje rozmanitým kulturním dědictvím, které vypovídá o dlouhé historii regionu. Tvoří jej zejména historická centra měst a vesnic, nespočetné hrady, zámky a tvrze, sakrální architektura i technické památky. Nachází se zde mnoho nemovitých kulturních památek, stejně jako městských památkových rezervací a zón. Na Listině světového kulturního dědictví UNESCO jsou zapsány středověké jádro města Český Krumlov a architektonicky unikátní obec Holašovice ve stylu tzv. jihočeského baroka (Charakteristika kraje, 2017).

Výhodná geografická poloha, zachovalá příroda a velké množství kulturních památek lákají k návštěvě regionu velké množství domácích i zahraničních turistů. V letních měsících patří k nejatraktivnějším místům přehradní nádrže Lipno a Orlík, a to zejména díky pestré nabídce volnočasových aktivit. Dalším oblíbeným cílem návštěvníků je ale i samotné pohoří Šumava, oblíbené pro svou hustou síť pěších i cyklistických stezek a

tras propojujících Jihočeský kraj se sousedním Německem a Rakouskem. V zimě jsou pak nejoblíbenější lyžařské areály Zadov – Churáňov a lipenský Kramolín. Celoročně se velké oblibě ze strany návštěvníků těší rovněž stálá lázeňská a wellness centra v Třeboni a Bechyni.

9.1 Profil návštěvníka Jihočeského kraje

Výzkum zaměřený na zjištění profilu návštěvníka Jihočeského kraje obecně mapuje návštěvnost v turistických oblastech a regionech České republiky. Jeho hlavním cílem je zjistit skladbu návštěvníků a způsob jakým tráví svůj volný čas. Dále je zaměřen na zjištění spokojenosti těchto návštěvníků s dostupnou nabídkou produktů cestovního ruchu, kvality poskytovaných služeb, a především pak jejich ochoty a zájmu region v budoucnosti znovu navštívit.

Tento výzkumný projekt probíhal v letech 2010 až 2014, vždy v průběhu zimní a letní sezony, přičemž zjištěné výsledky z jednotlivých etap byly pravidelně vyhodnocovány a průběžně aktualizovány.

Profil návštěvníka jižních Čech byl sestaven na základě výzkumu realizovaného v létě 2014, konkrétně v období od 14. června do 31. srpna 2014. Pro potřeby tohoto výzkumu byla zvolena metoda osobního dotazování, metodou výběru byl použit náhodný výběr ve vybraných lokalitách jižních Čech. Cílovou skupinou byli domácí návštěvníci a turisté turistických regionů a oblastí České republiky a celkem se projektu zúčastnilo 1 860 respondentů.

Z výzkumu vyplynulo, že nejvíce návštěvníků přijelo ve sledovaném období do regionu osobním autem ze vzdálenosti větší než 100 km. Více než 50 % dotázaných zde strávilo tři nebo více nocí, přičemž největší zájem mezi návštěvníky byl o ubytování v penzionech. Průměrná denní útrata se pohybovala v rozmezí 201 až 500 Kč. Nejčastěji respondenti přijeli se svými partnery, přáteli nebo známými nebo s dětmi ve školním věku. Zároveň více než polovina dotázaných navštívila region opakovaně na základě předchozí dobré zkušenosti. Důvody návštěvy regionu byly poznání, relaxace, sport a turistika. Jako nejatraktivnější aktivity byly hodnoceny kulturní a společenské akce a aktivity poznávací.

Dotazovaní respondenti byli spokojeni se všemi službami, nejvíce pak byli spokojeni s dostupností a rozsahem stravovacích kapacit. Naopak nejhůře byla hodnocena dostupnost regionu hromadnou dopravou. Velmi pozitivní bylo zjištění, že bezmála tři

čtvrtiny dotazovaných by návštěvu jižních Čech doporučila svým přátelům a známým, což je výrazně častěji ve srovnání s ostatními regiony. Mezi nejlépe hodnocené lokality patří Písek, Strakonice, Slavonice a Hluboká nad Vltavou.

Naopak nejvíce výhrad měli návštěvníci ke značení. A to jak ke značení obecně, tak i ke značení jednotlivých turistických cílů, což má za následek špatnou orientaci v terénu. Druhou nejčastěji zmiňovanou připomínkou byl nedostatek parkování, případně vysoká cena za parkovné. Negativně byl také vnímán stávající počet koupališť, bazénů a aquaparků. Dotazovaní respondenti by přivítali jejich vyšší počet.

Hlavním zdrojem informací o regionu byl pro návštěvníky internet, méně často potom překvapivě turistická informační centra a propagační materiály (Koncepte rozvoje cestovního ruchu jihočeského kraje 2015 - 2020, 2017).

10. Analýza současné organizace cestovního ruchu v Jihočeském kraji

Organizace v kraji vychází z Koncepce rozvoje cestovního ruchu Jihočeského kraje sestavené pro období let 2015 – 2020 (dále jen Koncepce). Dokument je mimo jiné reakcí na doposud neexistující legislativní normu pro cestovní ruch, primárně však představuje unikátní model pro fungování a koordinaci cestovního ruchu v regionu. Konkrétním cílem tohoto pilotního projektu je ve vymezeném období povýšit Jihočeský kraj na centrum turistiky v přírodním prostředí při současném využití kulturního a historického dědictví, lázeňství, regionální gastronomie a společenských eventů, které jsou pro tento region jedinečné a typické a návštěvník je tak nikde jinde nezíská. To vše s ohledem na principy a předpoklady udržitelného rozvoje cestovního ruchu. Kromě komplexní nabídky produktů vycházející z potenciálu regionu, se od Koncepce očekává zavedení efektivní komunikace a vzájemná spolupráce s jednotlivými destinacemi.

Koncepce vznikala v průběhu let 2014-2015 v pracovní skupině, jejímiž členy byli vybraní zaměstnanci oddělení marketingu a cestovního ruchu Kanceláře hejtmanky a zaměstnanci Jihočeské centrály cestovního ruchu, se zapojením široké odborné veřejnosti a subjektů působících v cestovním ruchu Jihočeského kraje. Tento rozvojový dokument je zpracován plně v souladu s Koncepcí státní politiky cestovního ruchu v České republice 2014 – 2020. Národní koncepce vymezuje 4 priority, kterými jsou Zkvalitnění nabídky cestovního ruchu, Management cestovního ruchu, Destinační management a Politika cestovního ruchu a ekonomický rozvoj. Koncepce Jihočeského kraje tyto jednotlivé okruhy celostátní koncepce rozpracovává v souladu se specifickými podmínkami v regionu. Naplněním Koncepce Jihočeského kraje tak (s výjimkou velkých infrastrukturních projektů v cestovním ruchu) bude naplněna i národní koncepce.

Koncepce Jihočeského kraje definuje tři strategické rozvojové cíle, které jsou dále rozvedeny do několika operačních cílů a konkrétních aktivit, jejichž prostřednictvím má být stanovených cílů dosaženo.

Strategický cíl č.1 – *Efektivní a vícestupňové řízení cestovního ruchu v regionu*

Výchozími předpoklady naplnění tohoto cíle jsou neexistující řízení cestovního ruchu na úrovni okresů, neexistující spolupráce soukromého, veřejného a neziskového sektoru

v těchto územích, nevyomezené kompetence u řídicích autorit nebo neexistující koordinace činností při tvorbě produktových balíčků.

Operační cíl č. 1 – Nastavení efektivního způsobu komunikace, včetně vymezení rolí řídicích subjektů, které se podílejí na řízení cestovního ruchu v regionu Jižních Čech. Konkrétními aktivitami jsou tedy vymezení kompetencí mezi kraj a regionální destinační managementy, vytvoření efektivního a transparentního systému vzájemné komunikace, nastavení přehledné organizace práce a tvorba marketingové strategie udržitelného rozvoje cestovního ruchu na období nadcházejících 5-ti let.

Operační cíl č. 2 – Podpora turistických oblastí v regionu Jižní Čechy, prostřednictvím zavedení systému certifikace turistických oblastí a vytvoření funkčního systému finanční podpory. Potřeba jejich zavedení vychází ze zkušeností vyspělých turistických zemí, kdy osvědčeným modelem je budování destinačních managementů na úrovni nižší, než je kraj, při současném partnerství jednotlivých aktérů a za předpokladu transparentního systému jejich financování. Zároveň je žádoucí podporovat v těchto destinacích vznik zájmových spolků, které se sdružují na principu společného profesního zaměření a byla tak zajištěna přímá a vzájemná spolupráce.

Operační cíl č. 3 – Měření efektivity pomocí zavedení systematického sběru dat a ukazatelů z turistických oblastí a nastavení systému průběžného hodnocení jejich výkonnosti, za účelem zajištění dlouhodobé podpory.

Strategický cíl č. 2 – Tvorba produktů cestovního ruchu s využitím potenciálu celého území regionu, s důrazem na šetrné formy turismu.

Současný stav postrádá komplexní nabídku produktů cestovního ruchu na úrovni kraje. Stávající nabídka těchto produktů na nižších úrovních je buď nedostatečná, nebo nedostatečně zviditelněná. Zároveň se region potýká s neschopností vytvořit specifickou nabídku, která by území odlišila od ostatních regionů České republiky. S tím do jisté míry souvisí jak současná výrazná sezónnost návštěv, tak i nedostatečná dopravní infrastruktura.

Tento strategický cíl je tedy zaměřen na nabídku, která bude každoročně tematicky zaměřená a provázaná buď s nějakou určitou událostí nebo významným výročím a bude tak zastřešující nabídkou cestovního ruchu pro daný rok. Koncepce pro nadcházející období specifikuje celkem 8 produktů – operačních cílů. Jsou jimi:

„aktivní dovolená“ – zaměřená na všechny formy turistiky, zimní a adrenalinové sporty, vodáctví, plavání apod.;

„památky, historická města a kultura“ – zejména památky církevní a technické, a dále kulturní eventy s regionálním i nadregionálním významem;

„gastronomie“ – zážitková gastronomie a pivní turistika;

„lázně a wellness“ – nabídka léčebných a relaxačních pobytů;

„venkovská turistika“ – zacílená na regionální produkty, agroturistiku, BIO farmy, a hypoturistiku;

„rodinná dovolená“ – sestavená pro aktivní dovolenou rodin s dětmi;

„kongresová turistika MICE“ – zaměřená na tvorbu nabídky mimo hlavní sezony, zejména na konference, semináře a incentivní cestovní ruch;

„tematické Jižní Čechy“ – celokrajská marketingová podpora jednoletého tematického produktu, včetně témat společných pro více regionů a jeho putování napříč těmito regiony.

Strategický cíl č. 3 – *Zvýšení kvality služeb cestovního ruchu v regionu*

Výchozím předpokladem je zaostávající kvalita služeb v porovnání se sousedními zeměmi a nedostatečné možnosti vzdělávání pro poskytovatele služeb v cestovním ruchu a jejich zaměstnance.

Operační cíl č. 1 – Vzdělávání se zaměřuje na zvýšení kvalifikace jak samotných provozovatelů služeb, tak i jejich pracovníků, neboť úroveň kvality poskytovaných služeb je dána především kvalifikací personálu. Hlavní oblastí zájmu je rozvoj jazykové vybavenosti, zvyšování kvality obsluhy návštěvníků a turistů a zlepšování povědomí podnikatelů o existujících možnostech propagace jejich zařízení na trhu cestovního ruchu. Na kvalitu poskytování služeb je nutné brát mimořádný zřetel, protože právě úroveň kvality, s jakou jsou služby návštěvníkům poskytovány, patří ke klíčovým faktorům, podle nichž se zákazníci rozhodují, zda danou destinaci navštíví či nikoliv. Je tak v zájmu samotných turistických oblastí, resp. jednotlivých subjektů cestovního ruchu pracovat s kvalitou jako s prostředkem diferenciací a profilace své nabídky v porovnání s konkurencí.

Operační cíl č. 2 – Zavedení značky kvality „Jižní Čechy“ jako nástroje pro odlišení regionu Jižní Čechy od konkurenčních regionů a jako prostředek vnímání kvality, spojený s pozitivní zkušeností v souvislosti s cestováním a prožitím dovolené.

Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly, koncepce předpokládá koordinaci a řízení cestovního ruchu na regionální úrovni. S touto změnou systému v řízení souvisí i poskytování finanční podpory.

10.1 Certifikace

V současné době koncepce předpokládá podporu deseti turistických oblastí. Ty mohou na svou činnost získat ze zdrojů Krajského úřadu finanční podporu, ovšem podmínkou přidělení podpory je úspěšně dokončený proces certifikace. A to vždy pouze pro jednu destinační společnost v každé turistické oblasti. Finanční příspěvek pro rok 2016 činil 3 miliony korun na podporu činnosti destinačních společností a celkem 4 miliony korun na podporu personální, tedy na podporu vzniku nových pracovních míst v destinacích.

Proces certifikace je zahájen na základě písemné žádosti (včetně povinných příloh) destinační společnosti o certifikaci. Pro její získání je nutné splnit tyto výchozí předpoklady:

1) Území turistické oblasti (dále TO)

- podmínka splnění definice TO;
- minimálně 20 obcí v TO;
- území musí být homogenní a vymezené katastrálním územím obce; přičemž může být zapojené pouze v jedné TO;
- souhlas s připojením katastrálního území obce do TO;

2) Destinační společnost

- podmínka splnění definice destinační společnosti včetně aktivit;
- v rozhodovacím orgánu musí být zastoupeno min. 30 % podnikatelského sektoru z oblasti cestovního ruchu;
- podmínka splnění právní formy dle platné legislativy (obecně prospěšná společnost, ústav, spolek, zájmové sdružení právnických osob, obchodní společnost – a.s., s.r.o., družstvo);

3) *Strategie a připravenost destinační společnosti*

- podmínka zpracované strategie rozvoje cestovního ruchu, schválené příslušnou destinační společností;
- podmínka splnění připravenosti na vznik vhodných pracovních podmínek pro nového zaměstnance a výkon souvisejících činností.

Povinnými přílohami k žádosti o certifikaci jsou:

- mapa území turistické oblasti, včetně seznamu obcí s uvedenou výměrou katastrálního území a počtu obyvatel;
- kopie dohody o partnerství s obcemi/mikroregiony, obsahující souhlas se zapojením katastrálního území obce/obcí do turistické oblasti;
- kopie stanov nebo zakládací smlouvy destinační společnosti a výpis z obchodního rejstříku;
- kopie strategie rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti;
- čestné prohlášení dokládající výši vybraných poplatků za lázeňský či rekreační pobyt na území turistické oblasti za předcházející rok.

Samotný proces certifikace se skládá z několika kroků, konkrétně má následující průběh:

- 1) formální kontrola a ověření předložených dokumentů
- 2) kontrola přijatelnosti, tzn. kontrola podle pravidel certifikace, včetně osobní návštěvy destinační společnosti pracovníkem Jihočeské centrály cestovního ruchu
- 3) vyhodnocení spočívající ve vydání rozhodnutí o udělení či neudělení certifikátu
 - v kladném případě dojde k udělení certifikátu a podpisu smlouvy o vzájemné spolupráci mezi Jihočeskou centrálou cestovního ruchu a destinační společností(Manuál turistické oblasti, 2017).

10.2 Financování

Podmínky získání podpory jsou vázány, jak již bylo uvedeno výše, na získání certifikátu turistické oblasti a na uzavření platné Smlouvy o spolupráci mezi JCCR a destinační společností.

Samotná finanční podpora turistickým oblastem spočívá v systému personálně-finanční podpory, který se skládá z podpory managementu ve smyslu vytvoření pracovního místa a z nárokové finanční podpory na činnost a aktivity destinační společnosti.

- 1) Jeden celý pracovní úvazek pro zaměstnance na pracovní pozici Produktový manažer destinace – výběr vhodného uchazeče je v kompetenci destinační společnosti, vhodnost výběru pak potvrdí JCCR a rozhodne o ne/uzavření pracovní smlouvy.
- 2) Finanční podpora na činnost destinační společnosti – celková výše je stanovena z tzv. „koeficientu podpory destinace“ (dále koeficient) a podle „váhy důležitosti“.

Koeficient je vypočten:

- z rozlohy území turistické oblasti (v případě překryvu do více krajů, pouze z té části, která spadá do území Jihočeského kraje);
- z celkového počtu obyvatel žijících v oblasti;
- z celkové výše inkasovaných rekreačních a lázeňských poplatků v předcházejícím roce.

Váha důležitosti je v plánovaném období rozdělena na dvě části – na plošnost a na výkonnost. Plošnost klade důraz na plošné pokrytí celého území regionu Jižní Čechy jednotlivými turistickými oblastmi. Výkonnost je složkou motivační a každoroční kalkulace výše podpory tedy vychází z objemu vybraných poplatků. Zatímco v počátečních letech realizace rozvojové spolupráce je důraz kladen na plošné pokrytí území Jihočeského kraje turistickými oblastmi, do budoucna se přepokládá postupné přesunutí váhy důležitosti z plošnosti na výkonnost. Posílení váhy výkonnosti přepokládá princip zdravé soutěže a motivační efekt pro samotné turistické oblasti, ve smyslu podpory zavádění poplatků z cestovního ruchu na svém území. Je tak v zájmu jednotlivých turistických oblastí operovat na co největším území.

11. Turistické oblasti

Turistické oblasti v Jihočeském kraji vznikají přirozeně, přístupem zezdola směrem nahoru a na základě konsensu mezi obcemi a místními podnikateli. Důležitým zohledňujícím aspektem při jejich vzniku jsou administrativní spádovost, historické a geografické vazby v území. V některých oblastech již destinační společnosti existují delší dobu a proces jejich certifikace byl relativně rychlý a bezproblémový. Jinde je proces vzniku turistických oblastí komplikovanější a časově náročnější, a to zejména z důvodu přípravy institucionalizace destinačního managementu a správného územního vymezení.

Území Jihočeského kraje je pro účely cestovního ruchu v současné době rozděleno do těchto turistických oblastí: Českobudějovicko – Hlubocko, Lipensko, Novohradsko – Doudlebsko, Písecko, PodKletí, Prácheňsko a Pošumaví, Šumavsko, Toulava, Česká Kanada a Třeboňsko. V území se také nachází obce, které nejsou zařazené do žádné z uvedených turistických oblastí a v jejich územním obvodu tak není realizován destinační management. Těmito obcemi jsou: Bohdalovice, Malšín, Světlík, Větrní. Specifické postavení pak má město Český Krumlov, na jehož území je cestovní ruch organizován a realizován tamní společností destinačního managementu. Ačkoliv se, dle nastavených pravidel Koncepce rozvoje cestovního ruchu Jihočeského kraje, nejedná o oficiálně certifikovanou turistickou oblast, je pro úplnost zahrnuta do analýzy území.

Níže bude provedena deskripce území a analýza současného stavu cestovního ruchu v těchto jednotlivých turistických oblastech. Grafické rozdělení je pak patrné z mapy turistických oblastí Jihočeského kraje, která je přílohou této diplomové práce.

11.1 Českobudějovicko – Hlubocko

Turistická oblast Českobudějovicko – Hlubocko zabírá rozlohu 385 km² a rozkládá se na území mezi Českými Budějovicemi, Hlubokou nad Vltavou a Lišovem. K nalezení jsou zde historická městská uskupení, rovinaté cyklostezky či přírodní bohatství v podobě staletých rybníčních kaskád, lesních obor i skalních soutěsek. To je jen stručný výčet mnoha podob krajiny plné kulturních i přírodních krás. Oblast pulzuje bohatým kulturním i sportovním životem (Českobudějovicko-Hlubocko, 2017). K dispozici jsou desítky tipů na výlety vhodné pro rodiny s dětmi, mládež, seniory i pro skupinový cestovní ruch. K nejvýznamnějším turistickým cílům patří bezesporu centrum města České Budějovice, Státní zámek Hluboká nad Vltavou a Jihočeská zoologická zahrada Hluboká nad Vltavou, které patří do top 5 nejnavštěvovanějších

11.2 Lipensko

Lipensko se rozprostírá na území podél řeky Vltavy od obce Stožec až k Rožmberku nad Vltavou. Její jižní hranice je tvořena hraničními hřebeny s Bavorskem a Horním Rakouskem. Dominantou této turistické oblasti je bezesporu sladkovodní moře v podobě Lipenské přehrady, které Lipensko řadí mezi nejatraktivnější kouty naší republiky. Kromě vodní plochy nabízí oblast také divokou přírodu v Národním parku a Chráněné krajinné oblasti Šumava, množství atraktivních turistických cílů a nekonečné možnosti sportovního vyžití. Na své si přijdou nejen milovníci vodních sportů, jachtaření a rybaření, ale i vášniví cyklisté a pěší turisté. Ti zde mají k dispozici stovky kilometrů cyklistických tras, desítky kilometrů asfaltových stezek pro in-line bruslaře a množství turistických tras v hlubokých šumavských lesích, kde mohou obdivovat například technické veledílo v podobě Schwarzenberského plavebního kanálu nebo cisterciácký klášter ve Vyšším Brodě. Nezapomenutelným zážitkem je také výhled na Lipenské jezero z hradní věže Vítkova hrádku nebo z rozhledny unikátní Stezky v korunách stromů. Svou bohatou nabídkou volnočasových aktivit tak Lipensko představuje oblast, kde se návštěvník nikdy nenudí a tvoří ideální podmínky pro dovolenou plnou zážitků (Lipensko, 2017).

Nabídka destinace je doplněna návštěvníckými balíčky zaměřenými na wellness, na nabídku pro aktivní seniory a balíček zaměřený na zvýhodněnou nabídku letní dovolené. Za účelem co největší propagace oblasti také vydává destinační společnost čtvrtletně časopis Lipensko, který je pro návštěvníky k dispozici bezplatně v jednotlivých infocentrech, cyklobusech či recepcích partnerských subjektů.

Destinační management v této turistické oblasti je realizován prostřednictvím Turistického spolku Lipenska. Hlavním úkolem tohoto zapsaného spolku je sdružovat obce, podnikatele, zájmové spolky a fyzické osoby, mající provozovnu, sídlo či trvalý pobyt v lipenské oblasti nebo v oblasti Lipenska vyvíjí činnost, která napomáhá rozvoji regionálního cestovního ruchu. Cílem spolku je podporovat vytvoření a rozvoj konkurenceschopné turistické oblasti Lipensko (Turistický spolek Lipensko, 2017).

Spolek je složen z devíti kmenových obcí (Stožec, Černá v Pošumaví, Hořice na Šumavě, Lipno nad Vltavou, Přední Výtoň, Loučovice, Rožmberk nad Vltavou, Vyšší Brod a Nová Pec) a partnerů ze soukromé sféry (Rekreační zařízení Olšina, Vysoká škola hotelová v Praze s.r.o., Jihočeská centrála cestovního ruchu). Dále se na

spolupráci podílejí dvě partnerské obce (městys Frymburk a město Horní Planá). Produktovým manažerem oblasti je pan Mgr. Jiří Mánek.

Komplexní informace o aktuálním dění v destinaci jako jediný poskytuje portál www.jiznicechy.cz. Webové stránky www.lipno.info poskytují informace výhradně o aktuálním dění v obci Lipno nad Vltavou. Internetová adresa www.tslipenska.cz pak poskytuje informace pouze o destinační společnosti, o jejích členech a partnerech.

11.3 Novohradsko-Doudlebsko

Tato turistická oblast se nachází jihozápadně od Českých Budějovic směrem k česko-rakouské hranici mezi Českým Krumlovem na západě a městem Třeboň na východě. Podoba území je do značné míry určena Novohradskými horami a řekou Malší, která částí svého toku tvoří přirozenou zemskou hranici mezi Rakouskem a Českou republikou. Od státní hranice se pak stáčí do vnitrozemí, aby se v Českých Budějovicích spojila s řekou Vltavou. Území Novohradských hor je velmi řídko obydlené, což je následek pohnutých dějin 20. století. Právě díky svému bohatému přírodnímu prostředí je celé území oblíbeným cílem turistů, kteří sice preferují aktivní turistiku, ale zároveň nechtějí při svých toulkách potkávat davy dalších lidí. Návštěvníci pobyt v této oblasti často spojují s pohodou, klidem a bezpečím. Z těchto důvodů je zdejší území turisty označováno jako krajina dvou tváří, krajina dobrých vod, krajina s duší nebo krajina zapomenutých příběhů (Novohradsko-Doudlebsko, 2017).

Velmi zachovalá a v některých případech i takřka nedotčená příroda však nejsou jedinou devizou destinace. Celá oblast je také bohatá na významné kulturní a historické památky a zajímavosti. Jedná se například o Terčino údolí, státní hrad a historická kovárna v Nových Hradech, hrobka rodiny Buquoyů, Augustiánský klášter v Borovanech, památník Jana Žižky z Trocnova s muzeem, muzeum koněspřežné dráhy v Bujanově a mnoho dalších. V nabídce destinace je také několik tematicky zaměřených jednodenních i vícedenních výletů: výlet nejen za dobrým pitím a jídlem, poutní cesta za církevními památkami, krajinou dobrých vod nebo slavná i pohnutá historie. Zároveň oblast disponuje bohatou nabídkou pro organizované skupiny dětí a mládeže, a to jak ve formě školních výletů, tak i například sportovních soustředění.

Mottem této destinace je měkká, nebo také šetrná turistika. A to jak ve vztahu ke krajině, kdy připravené trasy jsou sestaveny tak, aby přinášely zážitky a informace, ale odváděly pozornost od chráněných lokalit, tak i ve vztahu k místním obyvatelům, kteří

jsou informováni o veškerém dění v území, jsou zapojeni do diskuse a hledání kompromisů. Protože jedině v tomto případě není návštěvník vnímán jako nepřítel, ale naopak jako vítaný host. Další prioritou je pak bezpečnost návštěvníků a snaha vyhnout se nejruznějším nepříjemnostem či ohrožením.

Informace o aktuální nabídce cestovního ruchu v destinaci, stejně jako kalendář s přehledem více než 300 kulturních, společenských a sportovních akcí a související dokumenty jsou dostupné na internetové adrese www.novohradsko-doudlebsko.cz.

Spolek Novohradsko-Doudlebsko, z.s. vznikl na počátku roku 2016 za účelem propagace a koordinace aktivit v oblasti cestovního ruchu na území, které je charakterizováno názvy obou oblastí. Jedná se o 49 měst a obcí, mezi kterými dominují sídelní města Kaplice, Trhové Sviny, Borovany, Velešín, Nové Hrady, Ledenice, Benešov nad Černou, Besednice a Římov (Novohradsko-Doudlebsko, 2017). V území se nachází 11 turistických informačních center. Produktovým manažerem destinační společnosti je Mgr. Michal Jarolímek.

11.4 Písecko

Písecko patří k jednomu z nejmalebnějších koutů Jihočeského kraje. Nachází se na půli cesty mezi hlavním městem České republiky Prahou a Českým Krumlovem. Turistická oblast kopíruje okres Písek a rozlohu Orlické přehrady a je tak ideálním místem k výletům za poznáním, zábavou a toulkami přírodou. V území jsou k nalezení významné historické památky i drobná sakrální architektura v podobě kapliček, křížků a božích muk. Velká centra i malé vesničky s typickou architekturou selského baroka. Technické památky, bohatá nabídka kulturních a společenských eventů, neporušená příroda i tichá zákoutí, která alespoň na chvíli poskytují úkryt před shonem dnešního světa. Jako mozaika, ze které si každý skládá to, co ho nejvíce zajímá, je i samotná krajina Písecka. Od rovin a mokřadů s rybníky, přes zalesněné kopce, až k divokým kaňonům potoků a řek, které se nakonec na severu slévají v mohutnou plochu Orlické přehrady (Písecko, 2017). Správním centrem celé oblasti je město Písek – historický klenot na řece Otavě s nejstarším dochovaným kamenným mostem ve střední Evropě.

Významnými cíli jsou bezesporu zámek Orlík, hrad Zvíkov, Albrechtice nad Vltavou, Kestřany nebo malebná vesnice Putim. Aktuálním probíhajícím projektem destinace je projekt „Od talíře k talíři“. Je zaměřený na gastronomickou nabídku využívající místní nabídku surovin a vychází z tradičních regionálních receptur. Kromě gastronomie oblast

návštěvníky láká na další, tematicky zaměřené projekty. Trávit volný čas mohou poznáváním oblasti z koňského hřbetu, odkazující na návštěvu Zemského hřebčince v Písku, jenž byl v roce 2010 vyhlášen národní kulturní památkou, mohou navštívit Cipískoviště – unikátní projekt obřích pískových soch na náplavce řeky Otavy přímo v centru Písku nebo na palubě lodi brázdit vody nádrže Orlík.

Aktuality z turistické oblasti lze získat na webu www.jiznicechy.cz. Vlastní webovské stránky destinace jsou funkční pouze z části. Odkazují na výše zmíněný gastronomický projekt a dále na webovské stránky města Písek. Sekce, která bude poskytovat komplexní informace o regionu, se připravuje.

Založení destinační společnosti Písecko, s.r.o. bylo schváleno v lednu 2016 zastupitelstvem města Písek, jako nástroje koordinace, kooperace a komunikace obcí, dobrovolných svazků a poskytovatelů služeb v cestovním ruchu na Písecku. Klíčovým úkolem společnosti je vytvoření ucelené nabídky turistické oblasti Písecko a její zapojení do systému turistických oblastí Jihočeského kraje. Zájem o spolupráci s destinační společností již stvrdilo podpisem rámcové smlouvy o spolupráci 29 obcí. Společnost bude i nadále nabízet spolupráci a začlenění do turistické oblasti dalším obcím spadajícím do území ORP Písek. Takto vzniklou turistickou oblast provede následně certifikačním procesem při Jihočeské centrále cestovního ruchu. Dalším důležitým úkolem bude definice strategického plánu rozvoje turistické oblasti a příprava marketingové strategie pro nadcházející roky (Písecko má novou destinační společnost, 2017). Produktovým manažerem oblasti je pan Martin Slavík.

11.5 PodKletí

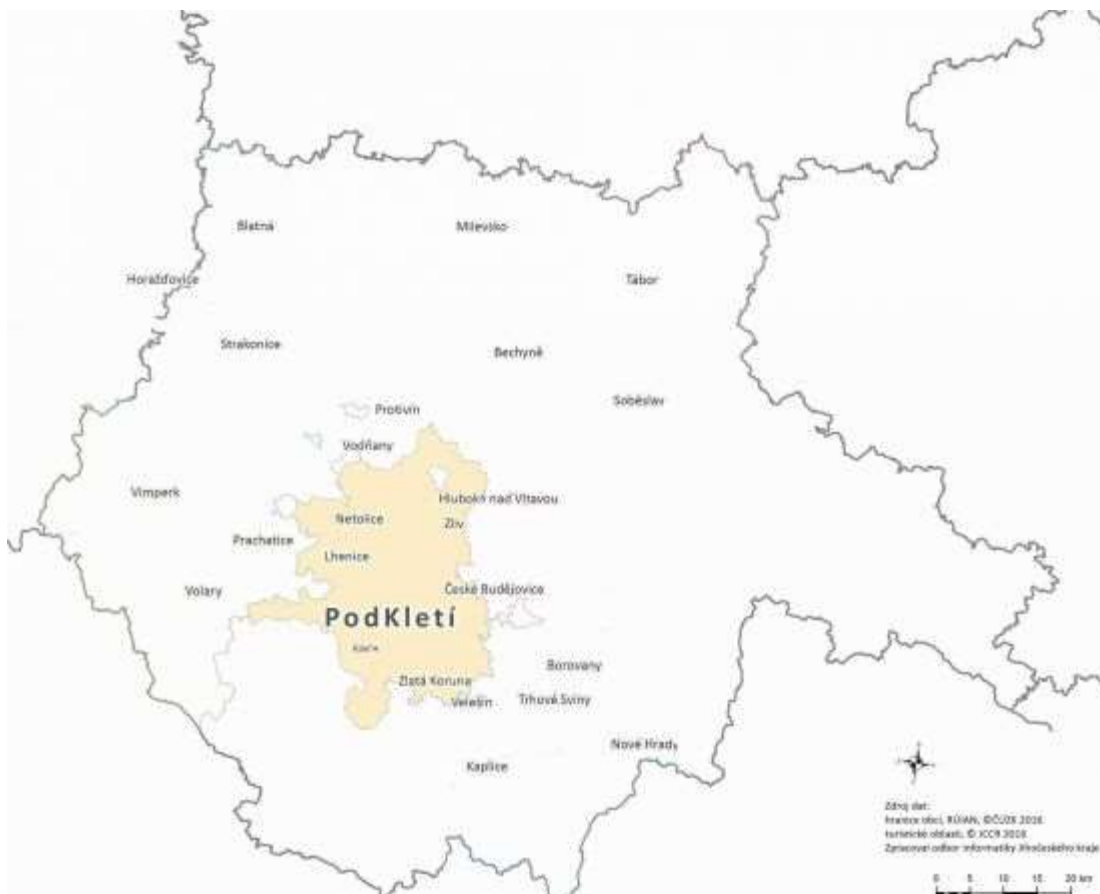
Turistická oblast PodKletí se rozkládá na území o rozloze 859 km². Nachází se v srdci jižních Čech, mezi městy Prachatice, Český Krumlov a Hluboká nad Vltavou. Svým charakterem jde o typicky venkovskou destinaci – s klidem a pohodou, které jihočeský venkov nabízí a zároveň v těsné blízkosti městských atraktivit. Osu území tvoří historická Linecká stezka, podél níž se nachází řada cenných krajinných lokalit např. Krajinná památková zóna Libějovicko – Lomecko nebo CHKO Blanský les. Mimořádná je i koncentrace kulturních i historických památek – od pravěkých hradišť, středověkých hradů, tvrzí, barokních poutních míst i menších památek selského baroka. Mezi tyto unikátní památky patří např. klášter Zlatá Koruna, který je národní kulturní památkou, zámek Kratochvíle, zřícenina hradu Dívčí Kámen nebo Holašovice zapsané na seznamu UNESCO. Návštěvníci mohou také nově zavítat k jedné z nejstarších

církevních památek Jižních Čech - k původnímu románskému kostelu sv. Mikuláše, který se nachází ve vojenském újezdu Boletice a veřejnosti tak byl dlouhých 70 let zapovězen. Dominantou oblasti je hora Klet', z dálky viditelná ze všech světových stran. Na jejím vrcholu lze nalézt nejstarší kamennou rozhlednu v Čechách. Milovníci adrenalinu s nadšením přivítají možnost zažít až 18 km dlouhý sjezd z této hory na kole nebo koloběžce.

Destinační společnost Jihočeský venkov, z.s. v současné době v oblasti spolupracuje s 62 partnerskými obcemi a městy, přičemž většina z nich je členem některého z pěti mikroregionů (mikroregion Blata, svazek obcí Blanský les-podhůří, svazek obcí Podkletí, svazek obcí Netolicko a mikroregion Chelčicko-Lhenický). Dalšími kooperujícími partnery jsou MAS Blanský les-Netolicko, MAS Rozkvět, z.s., České dráhy, Národní památkový ústav, Jihočeské muzeum v Českých Budějovicích nebo Agentura ochrany přírody a krajiny ČR, CHKO Blanský les. Produktovým manažerem oblasti je Bc. Pavel Kortus.

Od 1. března 2017 také destinační společnost uděluje ubytovatelům a provozovatelům gastronomických zařízení v turistické oblasti PodKletí certifikát „Jihočeský venkov doporučuje“(Destinační společnost Jihočeský venkov - certifikace, 2017).

Komplexní informace o oblasti jsou dostupné na internetové adrese www.jihoceskyvenkov.cz nebo na www.jiznicechy.cz.



Obrázek 4: Mapa turistické oblasti Podkletí (Turistická oblast Podkletí, 2017)

11.6 Prácheňsko a Pošumaví

Turistická oblast Prácheňsko a Pošumaví leží na území dvou krajů. Prácheňsko se rozprostírá v severní části Jihočeského kraje, v území kolem měst Blatná, Strakonice, a Vodňany. Pokračuje regionem Pošumaví v okolí měst Klatovy, Sušice a Horažďovice v kraji Plzeňském. Geograficky se Prácheňsko shoduje s povodím zlatonosné řeky Otavy. Celá turistická oblast se takřka prolíná s původním historickým územím Prácheňska, jenž bylo jedním z krajů Království českého (Prácheňsko a Pošumaví, 2017). Kouzlo historie je tu patrné na každém kroku. Nachází se zde mnoho drobných památek, hradů a zámků. Region kromě bohaté historie nabízí i krajinu protkanou rybníky, lesy a loukami, které poskytují prostor pro mnoho sportovních aktivit, ale i trávení klidné a pohodové dovolené v překrásné přírodě. Prácheňsko a Pošumaví je živý region s bohatou historií, spoustou významných technických a historických památek a malebným venkovem s lidovými zvyky a řemeslnou tradicí.

Mezi oblíbené turistické cíle patří zřícenina hradu Rabí, zámek Lnáře, vodní zámek Blatná, skanzen u zámeckého areálu a rozhledny v Chanovicích, Hrad Strakonice, Hrad

a zámek Velhartice a mnoho dalších. Kromě návštěvy těchto míst je možné zúčastnit se např. i gastrofestivalů, které se zde v letních měsících pořádají. Zároveň oblast láká na tematicky zaměřené poznávací okruhy např. pohádkové zámky a tradiční řemesla, svět na dlani, historické Pošumaví, krajem dudáků nebo za historií a exotikou.

V této turistické oblasti je destinační management realizován prostřednictvím destinační společnosti Prácheňsko a Pošumaví z.s. Plzeňský kraj se ve spolku angažuje MAS Pošumaví, jenž sdružuje sto obcí, Jihočeský kraj je do spolupráce zapojen třemi místními akčními skupinami (Strakonicko, Blatensko a Vodňanská ryba). Celkově je tak do projektu zapojeno na sto šedesát obcí. Produktovou manažerkou turistické oblasti je paní Vendula Hanzlíková.

Turistická oblast v současnosti nedisponuje vlastními webovými stránkami. Veškeré dostupné informace a aktuality z území je možné získat na internetové adrese www.jiznicechy.cz.

11.7 Šumavsko

Turistická oblast Šumavsko se rozkládá na území o rozloze 1 007 km². Představuje území jihočeské Šumavy a Šumavského podhůří lidově nazývaného jako Pošumaví a zahrnuje více než 50 obcí šumavského příhraničí. Netradiční název vznikl na základě faktu, že Šumavsko se skládá ze dvou oblastí, jimiž jsou jihočeská Šumava a jihočeské Pošumaví. Obě tyto oblasti jsou velmi specifické, diametrálně se liší svou nabídkou a zároveň se doplňují, čímž má oblast jako celek z pohledu turistů opravdu co nabídnout (Turistická oblast Šumava, 2017). Jihočeská Šumava je tvořena územím plným přírodních krás Národního parku a Chráněné krajinné oblasti Šumava a nabízí tak aktivity pro milovníky turistiky, aktivního pohybu i nedotčené přírody. Jihočeské Pošumaví je tvořeno převážně tradičním venkovským územím se zemědělskou tradicí, výrobou a nabídkou místních produktů. Je místem se zajímavou venkovskou architekturou, technickými a historickými památkami, stejně jako bohatou nabídkou tradičních lidových slavností a zvyků.

Návštěvníky láká na regionální produkty i bohatou nabídku aktivit a tipů na výlety. Za návštěvu stojí zámek Vimperk, Židovská synagoga ve Čkyni, rozhledna na Mářském vrchu, skokanský můstek Zadov, Fara Malenice nebo návštěva obecní pece v Lenoře s možností zakoupení čerstvého pečiva. Zajímavostí oblasti je také vydání originální

edice pohlednic ŠUMAVSKO srdcem, za účelem podpory tradičního cestovního ruchu a oživení zvyku posílání pohlednic svým blízkým a přátelům.

Destinační společnost oblasti PRO Šumavsko, z. s. byla založena s cílem aktivovat cestovní ruch v jihočeské části Šumavy a Pošumaví a vzájemného propojení těchto oblastí. Pracuje na bázi organizace, která za účelem efektivnějšího řízení cestovního ruchu zajišťuje vzájemnou koordinaci a kooperaci obcí, měst a poskytovatelů služeb cestovního ruchu a příbuzných oborů v turistické oblasti Šumavsko. Aktuálně se na spolupráci podíl 24 subjektů a více než 50 obcí sdružených v MAS Šumavsko. Partnery turistické oblasti jsou samozřejmě Jihočeská centrála cestovního ruchu, Svaz venkovské turistiky a Správa Národního parku Šumava. Produktovou manažerkou oblasti je Ing. Andrea Hanzalová.

Turistická oblast se kromě společné adresy www.jiznicechy.cz prezentuje na vlastních webovských stránkách www.sumavsko.cz.

11.8 Toulava

Toulava je oficiální turistickou oblastí s rozlohou přes 2 000 km², rozprostírající se v okolí měst Bechyně, Milevsko, Sedlčany a Tábor, který je jejím centrem. Leží na půli cesty mezi Prahou a Šumavou a je tak skutečným srdcem Čech. Svým návštěvníkům nabízí typicky českou krajinu – zelené kopce a údolí skrývající celkem 11 hradů a zřícenin, 18 rozhleden a věží, 7 přírodních parků s hlubokými lesy i strmými říčními údolím. Dále zde turisté mohou zažít českou tradici – 15 památkově chráněných měst a vesnic, kde jako by se zastavil čas před sto lety, doplněné nabídkou regionálních produktů. Území disponuje bohatou nabídkou pro trávení aktivní dovolené – přes 1 000 km cyklistických a turistických tras, 2 golfové hřiště, na 150 km běžeckých tras nebo moderní sportovní zázemí v podobě areálu Monínek. Navíc lze v Toulavě nalézt lázně, regionální produkty a gastrozážitky, tradice v podobě festivalů i středověkého skanzenu, přírodní koupání v Lužnici, Vltavě a četných rybnících a lomech, jedinou jihočeskou jeskyni i další atrakce pro děti jako je muzeum čokolády, lega a zážitkový park (Toulava, 2017).

Destinační management v oblasti je realizován společností TOULAVA o.p.s. Spolupracujícími partnery jsou mimo jiných MAS Krajina srdce, MAS Sedlčansko, MAS Střední Povltaví a MAS Lužnice sdružující celkem 146 obcí. Produktovým manažerem oblasti je pan Jan Sochor.

V této turistické oblasti je také občanským sdružením MAS Krajina srdce ve spolupráci s Asociací regionálních značek, z.s. udělována značka „TOULAVA regionální produkt“. Je po splnění certifikačních kritérií udělována výrobkům spotřebního charakteru, přírodním a zemědělským produktům, uměleckým dílům a ubytovacím a stravovacím službám, které jsou jedinečné ve vztahu k území Toulavy. Cílem tohoto značení je zviditelnění regionu a snaha podpořit místní producenty s tradiční výrobou a šetrným hospodařením, stejně jako poskytovatele jedinečných ubytovacích a stravovacích služeb.

Veškeré informace o turistické oblasti jsou dostupné na internetové adrese www.toulava.cz. K dispozici jsou zde údaje o aktuálních akcích, sekce zaměřené na nabídku jednotlivých aktivit, turistických cílů, tipů na výlety a místní produkty.

11.9 Česká Kanada

Území této turistické oblasti se rozkládá mezi městy Kunžak, Dačice, Slavonice, Nová Bystřice a Jindřichův Hradec a zabírá rozlohu bezmála 300 km². Místopisný název je odvozen od přírodního charakteru krajiny, pro nějž jsou typické početné vodní plochy, rozsáhlé lesní komplexy s rozestými balvany a poněkud sychravější podnebný ráz s nižšími průměrnými teplotami a vydatnými srážkami (Česká Kanada, 2017). V rámci této oblasti je vymezen Přírodní park Česká Kanada s několika přírodními rezervacemi, jehož území spadá do vyššího stupně ochrany.

Ráz zdejší krajiny je ideální pro pěší i cyklistické výlety, návštěvu památek, ale i prosté toulky přírodou. Množství zdejších rybníků je často využíváno ke koupání, rybaření i vodním sportům. Pro své mírně drsnější podnebí a nadmořskou výšku má Česká Kanada velmi dobré i sněhové podmínky. Oblast nabízí velké množství zimních běžeckých tras i dva lyžařské vleky (Česká Kanada, 2017). Nechybí zde však ani významné památky jako například státní zámek Dačice či Slavonice. Zajímavostí je bezesporu také Jindřichohradecká úzkokolejka s úctyhodnou délkou 79 km.

Destinační společnost Česká Kanada, z.s. realizuje destinační management od první poloviny roku 2016. Zakládajícími členy je sedm obcí a měst (Jindřichův Hradec, Dačice, Deštná, Nová Bystřice, Staré Město pod Landštejnem, Slavonice a Pluhův Žďár) a tři podnikatelské subjekty. V souladu se stanovami spolku je jeho cílem a účelem dobrovolná spolupráce fyzických a právnických osob, zejména územních samosprávných celků s cílem přispět k rozvoji turistické oblasti Česká Kanada a

vytvoření dobře fungující destinační společnosti v oblasti cestovního ruchu (Česká Kanada jako nová turistická oblast, 2017). Konkrétními aktivitami jsou například zajišťování informačního servisu s propracovaným marketingem, tvorba vizí rozvoje cestovního ruchu v kontextu s vizemi Jihočeského kraje, či vzájemná spolupráce a komunikace s institucemi a organizacemi z oblasti cestovního ruchu. Další konkrétní aktivitou je každoroční vydávání interaktivního průvodce POZNEJ HRADEC, a to buď v tištěné podobě nebo ve formě mobilní aplikace.

Komplexní informace o nabídce produktů a aktualitách z destinace jsou dostupné na společném portále www.jiznicechy.cz a dále na webovské adrese www.infocentrum.jh.cz nebo www.ceska-kanada.cz. Produktovou manažerkou oblasti je paní Mgr. Petra Vacková.

11.10 Český Krumlov

Město Český Krumlov je patrně tím nejznámějším a nejpůsobivějším, co lze v regionu nalézt. Toto malé, ale zároveň kosmopolitní město s jedinečnou atmosférou, obklopené krásnou, neporušenou přírodou, svým návštěvníkům nabízí unikátní komplex měšťanských domů, druhý největší hradní a zámecký komplex v České republice, nejstarší barokní divadlo na světě, bohatou nabídku kulturních a uměleckých akcí, koncertů či hudebních festivalů a mnoho dalšího. Od roku 1992 je zapsáno na seznamu světového kulturního a přírodního dědictví UNESCO.

Destinační management je v kompetenci marketingové organizace Český Krumlov Tourism, který je oficiální turistickou autoritou města Český Krumlov. Jeho hlavní náplní je nabízet kvalitní ucelený servis pro návštěvníky destinace, obyvatele města a své partnery a úzce spolupracovat s partnery na místní, regionální, celostátní i zahraniční úrovni. Společnými aktivitami přispívá k tomu, aby Český Krumlov zůstal vyhledávanou turistickou destinací s akcentem na cílovou turistickou klientelu, prodlužování a navýšení počtu pobytů a zapojování širší nabídky města a blízkého okolí do návštěvnických programů. Systematicky se podílí na řízení trvale udržitelného rozvoje cestovního ruchu s ohledem na unikátní hodnotu historického dědictví města Český Krumlov, je klíčovou součástí destinačního managementu Český Krumlov (Český Krumlov Tourism, 2017). Jeho nedílnou součástí je Infocentrum Český Krumlov.

Český Krumlov Tourism je zřízen a provozován Českokrumlovským rozvojovým fondem s.r.o. (dále ČKRF), založeným roku 1991 jako stoprocentní dceřiné společnosti

města Český Krumlov. Nejvíce finančních zdrojů plyne právě z rozpočtu ČKRF. Dalším zdrojem financování je vlastní obchodní činnost, příspěvky z rozpočtu města Český Krumlov, z grantových programů a podpora od partnerských subjektů.

V současné době marketingová organizace zastřešuje veškeré činnosti potřebné pro efektivní řízení a rozvoj moderní destinace cestovního ruchu. Je kontaktním partnerem pro všechny aspekty cestovního ruchu, spoluvytváří a garantuje oficiální marketingovou a komunikační strategii destinace Český Krumlov, je hlavním činitelem krizového managementu cestovního ruchu a je tvůrcem platformy spolupráce se zahraničními partnery, zprostředkovává zkušenosti a znalosti mezinárodního cestovního ruchu (Český Krumlov Tourism, 2017).

Oficiálními partnery Český Krumlov Tourism jsou město Český Krumlov, Městské divadlo Český Krumlov, Sdružení cestovního ruchu, Regionální muzeum v Českém Krumlově, Hrad a zámek Český Krumlov, Egon Schiele Art centrum a Sdružení průvodců Český Krumlov.

Veškeré informace o dění ve městě jsou dostupné na webovské adrese www.ckrumlov.info, kde jsou v sekci „Turista“ k nalezení veškeré aktuality a informace o probíhajících a nadcházejících akcích.

11.11 Třeboňsko

Tato turistická oblast je zajímavá svou architekturou, cennou historií a svými přírodními krásami – zejména pak mimořádně hodnotnou mozaikou rybníků, lesů a rašelinišť, které vedly v roce 1977 k zařazení Třeboňska do biosférických rezervací UNESCO a v roce 1979 k vyhlášení Chráněné krajinné oblasti Třeboňsko. K největším turistickým zajímavostem, kromě již zmíněné CHKO Třeboňsko, patří Slatinné lázně Třeboň, Soběslavsko-veselská blata, třeboňská rybníční soustava, síť cyklotras a naučných stezek, Schwarzenberská hrobka nebo například Pivovar Bohemia Regent. V nabídce této turistické oblasti jsou také různé typy na výlety a slevový balíček „Třeboň zážitková 2016“, jehož prostřednictvím mohou návštěvníci čerpat 11 cenově zvýhodněných zážitků. V území je také turistům k dispozici 6 infocenter a informačních středisek.

K certifikaci této turistické oblasti Jihočeskou centrálou cestovního ruchu došlo 19. prosince 2016. Tento certifikát byl udělen v souladu s Koncepcí rozvoje cestovního ruchu Jihočeského kraje 2015 – 2020. Turistická oblast Třeboňsko byla certifikována

jako zapsaný spolek (Třeboňsko, 2017). V současné době sdružuje celkem 44 obcí. Zakládajícími členy jsou Město Třeboň, Svazek obcí regionu Třeboňsko, Dobrovolný svazek obcí Vitorazsko a Dobrovolný svazek obcí Veselsko. Zakládajícími členy ze soukromé sféry jsou Slatinné lázně Třeboň, Hotel u Sloupu v Řípci a kemp U Pískovny.

Hlavním posláním spolku je koordinace rozvoje v celé oblasti. Zejména se jedná o vzájemnou spolupráci při tvorbě projektů a produktů zaměřených na rozvoj Třeboňska, Vitorazska a Veselska, přípravu informačně-propagačních materiálů, ediční činnost, koordinaci spolupráce mezi soukromými a veřejnými subjekty cestovního ruchu a celkové zlepšení turistické nabídky v území. Produktovou manažerkou destinace je Ing. Monika Havlová.

Ucelené informace o oblasti mohou návštěvníci získat kromě společného portálu www.jiznicechy.cz také na internetové adrese www.trebonsko.cz.

12. Organizační struktura řízení cestovního ruchu

12.1 Organizační struktura řízení cestovního ruchu v Jihočeském kraji

Původní struktura řízení cestovního ruchu, která byla na území Jihočeského kraje realizována, nebyla příliš funkční. To bylo dáno zejména skutečností, že v území existovaly pouze tři destinační společnosti operující na území Lipenska, v Českém Krumlově a v Hluboké nad Vltavou. Řízení bylo zaměřené politicky, bez bližšího vztahu k cestovnímu ruchu. Potvrzením této skutečnosti může být i původní složení Kolegia pro cestovní ruch, fungujícího jako poradní orgán hejtmanky Jihočeského kraje.

V současné době jsou kompetence v oblasti cestovního ruchu v Jihočeském kraji rozděleny mezi tyto organizace: Jihočeský kraj, Jihočeská centrála cestovního ruchu, oblastní organizace cestovního ruchu na úrovni obcí a destinačních managementů, ostatní zájmová sdružení a sdružení podnikatelů.

Jihočeský kraj je na krajské úrovni kompetentním subjektem pro oblast cestovního ruchu. Pro tyto účely je zřízen Odbor kanceláře hejtmána – oddělení marketingu a cestovního ruchu. Dále na této úrovni jako poradní orgán funguje Kolegium pro cestovní ruch.

Jihočeská centrála cestovního ruchu, v jejíž kompetenci je koordinace cestovního ruchu na území celého Jihočeského kraje. Podrobné informace o vzniku a fungování JCCR jsou uvedeny v kapitole 8. této diplomové práce.

Destinační managementy pokrývají kromě Vojenského újezdu Boletice a několika obcí celé území Jihočeského kraje. Jejich analýza, včetně deskripce jednotlivých území, byla provedena v jedenácté kapitole této práce.

Města a obce jako aktéři aktivní v cestovním ruchu, kteří do systému cestovního ruchu samostatně vstupují prostřednictvím svých zaměstnanců, resp. Odborů kultury a cestovního ruchu. Typickým příkladem může být město Český Krumlov.

Turistická informační centra, jichž je na území kraje provozováno kolem 80, přičemž 27 z nich jsou členy Asociace turistických informačních center. Ve většině případů jsou jejich zřizovatelem města a obce a mají podobu organizace zřízené obcí nebo jsou samostatnou částí úřadu. V ostatních případech jsou zřizovateli turistických informačních center soukromé subjekty nebo se jedná o obecně prospěšné společnosti.

Hlavní náplní jejich činnosti je bezplatné poskytování informací návštěvníkům o aktuální turistické nabídce a atraktivitách nebo zajišťování dalších služeb z oblasti cestovního ruchu jako např. rezervační služby, vydávání propagačních materiálů nebo zprostředkování průvodcovských služeb.

Obecní, oblastní organizace cestovního ruchu, a to zejména v podobě dobrovolných svazků obcí (DSO) a místních akčních skupin (MAS). DSO sdružují obce zpravidla za účelem obnovení nebo oživení původních tradic a propagace území. MAS se také aktivně zabývají rozvojem cestovního ruchu a jejich činnost je zaměřená na rozvoj venkovského prostoru, zvláště pak na diverzifikaci podnikatelské činnosti zemědělců o aktivity v cestovním ruchu. Dále se jedná o rekonstrukce a revitalizace kulturních památek za účelem zatraktivnění venkovské krajiny pro cestovní ruch nebo tvorba naučných a turistických pěších, cyklo nebo hipostezek.

Nadace Jihočeské cyklostezky je zaměřená na koordinaci rozvoje cyklistiky v jihočeském regionu. Tato nevládní nezisková organizace aktivně podporuje nejen rozvoj infrastruktury, ale zajišťuje také audity značení a vydávání propagačních materiálů. Financována je prostřednictvím vlastního grantového programu.

Jihočeská hospodářská komora (Sdružení cestovního ruchu při JHK) k jejímž hlavním úkolům patří spolupráce na prezentaci aktivit podnikatelů v území na výstavách a veletrzích, spolupráce na zvyšování vzdělávání a kvalifikace zaměstnanců v cestovním ruchu, podpora profesních sdružení a podpora infocenter se zvláštním zaměřením na jejich kvalitu a kvalifikaci (Koncepce rozvoje cestovního ruchu jihočeského kraje 2015 - 2020, 2017).

Jihočeská centrála cestovního ruchu provedla několik šetření zaměřených na zjištění stavu cestovního ruchu v území. Výsledky těchto analýz poukázaly jednak na skutečnost, že v území je nedostatečné zastoupení organizací podporujících cestovní ruch na místní a mikroregionální úrovni a dále na fakt, že v území není dostatečně využíván potenciál internetu a moderních informačních technologií, zejména pak v podobě informačních a rezervačních systémů, příp. systému umožňujícího okamžitý monitoring návštěvníků či získání dodatečné zpětné vazby z návštěvy území. Konkrétními identifikovanými nedostatky jsou zejména nefunkční vzájemná spolupráce informačních center napříč celým krajem, neexistující povinnost těchto informačních center spolupracovat s destinačním managementem daného území a neexistující systém,

který by zajišťoval nejen samotnou aktualizaci informací, ale i jejich systémovou provázanost.

Právě za účelem odstranění těchto přetrvávajících nedostatků byl Jihočeskou centrálou cestovního ruchu vypracován dokument navazující na Koncepti rozvoje cestovního ruchu, jenž je zaměřen na reorganizaci řízení cestovního ruchu v Jihočeském kraji. Základním záměrem tohoto dokumentu je jak vymezení kompetencí oddělení marketingu a cestovního ruchu Krajského úřadu a Jihočeské centrály cestovního ruchu tak, aby nedocházelo k duplicitnímu vykonávání jednotlivých aktivit a činností, tak i změna v obsazení členů Kolegia, kteří by nově měli být složeni ze zástupců profesních organizací cestovního ruchu. Nový systém řízení cestovního ruchu v regionu tak podle tohoto dokumentu předpokládá souběžné fungování ve dvou liniích:

1. linie: Kolegium – Krajský úřad JČK - hejtman

Úkolem této linie je každoroční stanovení témat pro propagaci tematických jižních Čech, dále spolupráce s profesními organizacemi a rozvoj infrastruktury.

2. linie: turistické oblasti – pracovní skupina – JCCR

Kompetence této linie spočívají v provádění marketingových aktivit. Konkrétně se jedná o prodej produktů z jednotlivých turistických oblastí nabízených pod jednou značkou „Jižní Čechy“.

Kromě uvedených linií je plánovanou aktivitou i pravidelné (min. 1x ročně) setkání všech aktérů činných v oblasti cestovního ruchu. Svolávat Fórum cestovního ruchu Jihočeského kraje bude v kompetenci Krajského úřadu. Toto pravidelné setkání má primárně informující charakter, zároveň zde ale mohou být představeny například i nové aktivity a podněty k aktualizaci Koncepte nebo příklady dobré praxe.

Navrhovaná změna systému řízení cestovního ruchu by měla přinést celou řadu zlepšení. Očekávána je především efektivnější komunikace a koordinace aktivit cestovního ruchu v rámci celého území, vytvoření pevnějších partnerství mezi kooperujícími subjekty cestovního ruchu a otevřená spolupráce s veřejnou sférou. V neposlední řadě by nová organizační struktura měla zajistit komplexnější a atraktivnější nabídku produktů v destinaci Jižní Čechy a rovnocennou propagaci turistických cílů z celého Jihočeského kraje. Všechny tyto změny by měly vést ke zvýšení konkurenceschopnosti a návštěvnosti destinace.

Schéma organizační struktury navrhovaného systému řízení je přílohou této diplomové práce.

12.2 Změny systému řízení cestovního ruchu na národní úrovni

Systém řízení cestovního ruchu aplikovaný na území Jihočeského kraje je v celé České republice naprosto unikátní a nastartoval proces, na jehož konci by měla být funkční a logická struktura řízení cestovního ruchu, pokrývající celé území České republiky. Tento víceúrovňový systém bude tvořen jednotlivými kategoriemi certifikovaných organizací destinačního managementu, které svými koordinovanými činnostmi budou skutečně efektivně přispívat k rozvoji destinačního managementu v České republice.

Prvním krokem k vytvoření takto účinné struktury je jednak vymezení jednotlivých kategorií organizací destinačního managementu, a dále stanovení podmínek a závazných požadavků, na základě jejichž splnění mohou být samotné organizace destinačního managementu certifikovány. Za tímto účelem zpracovalo Ministerstvo pro místní rozvoj (dále jen MMR) společně s agenturou CzechTourism materiál s názvem „Technický předpoklad - Kategorizace organizací destinačního managementu“. Tento dokument je zpracován ve formě normy a v souladu s územní působností, charakterem a zaměřením organizací destinačního managementu definuje jejich lokální, oblastní, krajskou a národní kategorii. Proces certifikace vymezených kategorií je v kompetenci agentury CzechTourism, s výjimkou národní organizace destinačního managementu, pro niž jsou požadavky na činnost stanoveny Ministerstvem pro místní rozvoj České republiky. MMR je zároveň povinno činnost národní organizace destinačního managementu monitorovat a vyhodnocovat v souladu s platnou Konceptí státní politiky cestovního ruchu.

Dle této normy bude možné o certifikaci požádat ve třech termínech v kalendářním roce, přičemž se předpokládá, že ve tříletém pilotním období platnosti dokumentu bude certifikace bezplatná. Cena certifikace v následujících letech činí pro jednotlivé úrovně organizací destinačního managementu 7 500,- Kč (lokální), 15 000,- (oblastní) a 20 000,- Kč (krajská). Podané žádosti budou zpracovány a připraveny k projednání certifikační komisi, která o udělení či neudělení certifikace musí rozhodnout ve lhůtě do 90 dní ode dne podání žádosti. Platnost certifikátu je 1 rok od data rozhodnutí o

certifikaci organizace destinačního managementu. V případě neudělení certifikace může žadatel novou žádost podat až v následujícím roce.

Certifikační komisi jmenuje ředitel agentury CzechTourism na funkční období 3 let. Kromě rozhodování o udělení či neudělení certifikace žadateli dále rozhoduje o odebrání certifikace, návrhu na změnu kategorie oblastní/lokální organizace destinačního managementu, stížnosti na činnost certifikované organizace a dalších záležitostech spojených s procesem certifikace. Současně předkládá návrhy na změnu metodiky této normy (vyplývající ze zkušeností z procesu certifikace).

Samotné podmínky a požadavky závazné pro udělení certifikace jsou rozčleněny do 4 tematických oblastí. Jejich rozdělení bylo provedeno s ohledem na odlišné výchozí podmínky pro činnosti organizací destinačního managementu v jednotlivých územích naší republiky. Jedná se o tyto oblasti:

- formální – prosté ověření formálního splnění požadavků certifikační komisí;
- kvalitativní – expertní posouzení celkové kvality, míry a způsobu naplnění stanovených kritérií;
- kontextové – expertní posouzení certifikační komisí v kontextu podmínek pro činnost příslušné organizace destinačního managementu;
- rozvojové – hodnocení na základě jednotného metodického postupu agentury CzechTourism a prokazatelné účasti organizací destinačního managementu na vzdělávacích aktivitách agentury CzechTourism (Technický předpoklad - kategorizace organizací destinačního managementu, 2017).

13. Řízené rozhovory

13.1 Vyhodnocení řízených rozhovorů

Primární data pro vyhotovení této diplomové práce byla získána formou řízených rozhovorů s jednotlivými destinačními manažery jihočeských turistických oblastí a dále s ředitelem Jihočeské centrály cestovního ruchu. V případě turistické oblasti (dále TO) PodKletí došlo po provedení rozhovoru k personální změně na pozici produktového manažera, rozhovor byl tedy proveden s tehdejším produktovým manažerem, resp. manažerkou. Konkrétně byl rozhovor veden s těmito manažery:

Mgr. Tomáš Polanský, TO Českobudějovicko – Hlubocko;

Mgr. Jiří Mánek, TO Lipensko;

Mgr. Michal Jarolímek, TO Novohradsko – Doudlebsko;

Martin Slavík, TO Písecko;

Mgr. Daša Bastlová, Ph.D., TO PodKletí;

Vendula Hanzlíková, TO Prácheňsko a Pošumaví;

Ing. Andrea Hanzalová, TO Šumavsko;

Jan Sochor, TO Toulava;

Ing. Monika Havlová, TO Třeboňsko;

Mgr. Petra Vacková, TO Česká Kanada;

Ing. Jaromír Polášek, ředitel Jihočeské centrály cestovního ruchu.

Hlavním cílem řízených rozhovorů bylo získat co nejvíce informací o současném stavu cestovního ruchu v jednotlivých oblastech, z pohledu nabídky jednotlivých produktů cestovního ruchu, dále také například z pohledu struktury členské základny v jednotlivých oblastech nebo i zajišťování finančních prostředků na samotné fungování destinací. Zjišťována byla ale také úroveň vzájemné spolupráce jednotlivých destinací v rámci nově nastavené organizační struktury cestovního ruchu - a to jak kooperace s Jihočeskou centrálou cestovního ruchu, tak i spolupráce mezi samotnými destinacemi.

Přehled otázek řízených rozhovorů:

1. Jaké produkty cestovního ruchu podle Vás ve Vaší turistické oblasti chybí?
2. O jaké produkty cestovního ruchu je největší zájem a o jaké produkty naopak zájem upadá?
3. Jaké jsou rozvojové vize Vaší turistické oblasti?
4. Jaká jsou Vaše doporučení pro rozvoj cestovního ruchu v rámci celého Jihočeského kraje?
5. Jak hodnotíte spolupráci s Jihočeskou centrálou cestovního ruchu?
6. Funguje podle Vás mezi manažery jednotlivých oblastí vzájemná spolupráce, ve smyslu sdílení příkladů dobré praxe?
7. Kde se necháváte inspirovat?
8. Kolik zástupců soukromého sektoru je členem Vašeho spolku?
9. Mají podle Vás podnikatelské subjekty o spolupráci v destinačním managementu zájem?
10. Myslíte si, že je současná organizace řízení cestovního ruchu pro turistické oblasti přínosnější než předešlá struktura? Pokud ano, v čem?
11. Jak si zajišťujete finanční prostředky?

Všechny otázky použité pro účely řízených rozhovorů byly formulovány jako otázky otevřené. Záměrem totiž bylo poskytnout dotazovaným dostatek prostoru pro volné odpovědi, za účelem získání co nejvíce různorodých informací.

Vyhodnocení rozhovorů bude provedeno tak, že u jednotlivých otázek budou uvedeny nejčastější odpovědi.

1. Jaké produkty cestovního ruchu podle Vás ve Vaší turistické oblasti chybí?

K této otázce je nutné uvést, že pojem „produkt“ cestovního ruchu nemá žádnou oficiální definici. I z tohoto důvodu tedy nebyl význam slova záměrně upřesněn, aby bylo zjištěno, jak pojem „produkt“ cestovního ruchu vnímají jednotliví manažeři.

Někteří manažeři jej tedy chápou jako nějakou konkrétní nabídku nebo atraktivitu. V tomto případě byly jako chybějící produkty jmenovány například propagační materiály, produkty zaměřené na zahraniční trhy nebo splavnost Vltavy v centru

Českých Budějovic. Často zmiňovaným chybějícím produktem je také překvapivě nedostatečná spolupráce mezi jednotlivými aktéry v destinaci.

Jiní na něj pohlížejí jako na ucelenou nabídku např. cykloturistiku nebo vodní turistiku. Další pak vnímá produkt jako samotnou kvalitu poskytování služeb. Několik manažerů také zmínilo chybějící nabídku akcí a produktů pro zimní období.

V příhraničních turistické oblasti Novohradsko-Doudlebsko je za chybějící produkt jednoznačně považována „obousměrná“ propagace místních atraktivit. Na jedné straně nejsou informace o atraktivitách v Čechách dostupné v německém jazyce, na druhé straně v Rakousku chybí české znění naučných panelů nebo informací.

Podle ředitele JCCR Ing. Poláška chybí tzv. propojovací produkty – produkty, které integrují více služeb na větším území, které dokážou zacílit na delší časový úsek a udržet tak návštěvníka v území delší dobu.

2. O jaké produkty cestovního ruchu je největší zájem a o jaké produkty naopak zájem upadá?

Mezi nejoblíbenější produkty patří v celém území Jihočeského kraje tradičně aktivní turistika a cykloturistika. Ve vazbě na cykloturistiku pak zejména roste zájem o elektrokola. Ve vztahu k turistice je patrný rostoucí zájem o šetrnou (nikoliv tedy masivní) turistiku. Dalšími, velmi oblíbenými produkty, jsou různé kulturně-společenské a sportovní akce či slevové karty. Dlouhodobě se velké oblibě těší i rodinné aktivity s možností vlastní činnosti. Stálicemi jsou také památky a pamětihodnosti v území.

Patrný je také zvýšený zájem o gastronomické a požitkářské produkty. V neposlední řadě je také nutné zmínit rostoucí zájem o mobilní aplikace a o elektronickou propagaci jako takovou.

Zájem upadá obecně o produkty zaměřené na delší čas, tzn. na vše, co je časově náročnější, což souvisí s novodobým trendem, častější, ale zkracující se dovolené.

3. Jaké jsou rozvojové vize Vaší turistické oblasti?

Obecná vize pro celé území Jihočeského kraje je zaměřena na vytvoření detailnější nabídky pro jednotlivé cílové skupiny. Větší cílení jak pro vzdálené trhy, tak i pro trhy lokálnější, je podle Ing. Poláška úplný základ. Dále je to návaznost na elektromobilitu

(kola, ale i automobily) a jejich propojení s jihočeským dopravním koordinátorem a dále také zaměření na zvyšování kvality služeb.

Vize jednotlivých manažerů odrážejí zkušenosti z jednotlivých území. Zpravidla ve všech územích jsou však rozvojové vize zaměřeny na zvyšování kvality služeb poskytovaných v cestovním ruchu, na budování důvěry a spolupráce nejen mezi jednotlivými stakeholdery v územích, ale i na nekonkurenční spolupráci a synergii s ostatními turistickými oblastmi, na snahu předejít důsledkům masového turismu na rezidenty oblastí a rozložení návštěvnosti do průběhu celého roku. V neposlední řadě jsou vize jednotlivých manažerů spojeny se snahou o zlepšení pozice svých oblastí na trhu cestovního ruchu nejen v rámci České republiky, ale i v zahraničí.

4. Jaká jsou Vaše doporučení pro rozvoj cestovního ruchu v rámci celého Jihočeského kraje?

Všichni manažeři se shodli, že nejdůležitějším prvkem rozvoje cestovního ruchu v území, je potřeba pokračovat ve stávajícím systému řízení cestovního ruchu. Tento systém neustále zdokonalovat a rozvíjet a udržet ho funkční co nejdéle, aby byla zajištěna celistvost a kontinuita. Dále je pak jako klíčová vnímána vzájemná, týmová spolupráce jednotlivých oblastí.

Ze strany ředitele centrály jde kromě dalšího fungování nastaveného systému také o investice. A to zejména do ubytovacích kapacit a nové infrastruktury pro tzv. mokrou variantu.

Z konkrétních doporučení je možné vyjmenovat například podporu lanové dráhy na Klet', zajistit komplexní nabídku atraktivit z celého území v rámci jihočeské slevové karty, platné ve všech turistických oblastech nebo rozšíření letiště v Plané u Českých Budějovic na mezinárodní lety.

5. Jak hodnotíte spolupráci s Jihočeskou centrálou cestovního ruchu?

Spolupráce s centrálou je mezi jednotlivými manažery vnímána velmi pozitivně. Jako největší přínos je vnímán vybudovaný systém komunikace, plnění stanovených úkolů a vzájemné spolupráce, který mezi všemi manažery funguje na vynikající úrovni. Velmi pozitivně jsou také vnímány pravidelné schůzky, na nichž si manažeři vzájemně vyměňují své zkušenosti a poznatky vyplývající z řešení aktuálních problémů a situací.

Z druhé strany, ze strany Jihočeské centrály směrem k produktovým manažerům, je spolupráce vnímána také velice kladně. Nejlépe je ze strany Ing. Poláška vnímána skutečnost, že manažeři nevystupují každý sám za sebe, ale že jsou tým a dokážou mezi sebou bez problémů interagovat.

6. Funguje podle Vás mezi manažery jednotlivých oblastí vzájemná spolupráce ve smyslu sdílení příkladů dobré praxe?

I v tomto případě panuje mezi všemi manažery jednoznačná shoda. Podle jejich sdělení funguje vzájemná spolupráce naprosto perfektně. V rámci pravidelných schůzek (2x měsíčně) si manažeři vzájemně sdělují, jak aktuální problematiku řeší ve „svých“ oblastech a vzájemně se tak ovlivňují a inspirují.

Komunikace a vzájemná pomoc funguje i mimo plánované schůzky. Ze zkušeností manažerů vyplývá, že nemají problém s tím, zavolat některému ze svých kolegů s dotazem, žádostí o radu či pomoc. Vzájemná „zdravá“ rivalita funguje v přátelských mezích.

Návrhem na zlepšení ze strany jednoho z manažerů je myšlenka organizace porad nejen na centrále v Českých Budějovicích, ale i mimo ni, v jednotlivých oblastech.

7. Kde se necháváte inspirovat?

Na tuto otázku většina manažerů odpověděla slovy „kde se dá“. Nejčastějším zdrojem inspirace jsou zahraniční turistické oblasti – zejména pak destinace v Rakousku, Itálii, Německu nebo Norsku. Částečnou inspirací je také Slovensko. Konkrétními destinacemi pak byly jmenovány San Francisco, Kalifornie či rakouské Štýrsko.

Na druhou stranu jsou si vzájemnou inspirací i jednotlivé turistické oblasti Jihočeského kraje. Z českých destinací bylo dále zmíněno například Benecko a České Švýcarsko.

Dalším zdrojem inspirace jsou dále různé workshopy, veletrhy i konference cestovního ruchu pořádané nejen v České republice, ale i v Evropě nebo Spojených státech amerických.

Ve vztahu k inspiraci mezi manažery panuje obecný názor, že není nutné za každou cenu vymýšlet něco nového, ale využít a inspirovat se tam, kde cestovní ruch a jeho organizace úspěšně fungují.

8. Kolik zástupců soukromého sektoru je členem Vašeho spolku?

Odpovědi na tuto otázku se lišily v závislosti na zvolené právní formě destinační společnosti. Ve sledovaných oblastech jsem se setkala s obecně prospěšnou společností, se společností s ručením omezeným, nejčastější právní formou je pak zapsaný spolek. Na zvolené právní formě také závisí podoba skutečné spolupráce mezi jednotlivými aktéry v území. V některých případech je totiž zapsaný spolek tvořen zakládajícími členy, ale zároveň jsou do destinačního managementu zapojeny partnerské subjekty. V jednom případě jsem se dokonce setkala se skutečností, že zapsaný spolek nemá žádné členy, ale právě pouze partnery. Tato vzájemná spolupráce pak probíhá na bázi různých projektů, společné propagaci a na bázi individuálních dohod o spolupráci s jednotlivými subjekty, s ohledem na jejich specifické potřeby. Destinační společnost tak pro jednotlivé partnery funguje jako „servisní“ organizace, a to aniž by tito partneři museli být členem spolku.

Opačným případem, se kterým jsem se mezi sledovanými destinačními společnostmi setkala, je příklad turistické oblasti Lipensko, v jehož případě je zapsaný spolek tvořen 40 zakládajícími členy nebo turistická oblast Šumavsko s 25 členy.

Převládající názor mezi manažery, ve vztahu k členské základně, je ten, že s ohledem na rozhodovací funkce, je vhodné mít malou členskou, resp. výkonnou základnu proto, aby se projednávané věci snáze posouvaly a rozhodovaly.

9. Mají podle Vás podnikatelské subjekty o spolupráci v destinačním managementu zájem?

I v případě této otázky jsou odpovědi manažerů velice rozdílné. Velice zjednodušeně lze totiž odpovědět ano i ne.

Na jedné straně ze zkušeností manažerů vyplývá, že podnikatelé nejsou vůbec aktivní, což je dáno tím, že je podnikatelský segment zrazen, ale také skutečností, že obecně mají podnikatelské subjekty pocit, že hlavní náplní fungování destinačního managementu je pouze lákání nových návštěvníků. Dalším důvodem je také fakt, že se podnikatelé soustředí výhradně na své zájmy, bez chápání širších vazeb v území a nejsou ochotni finančně se na destinačním managementu podílet. V neposlední řadě musí být zmíněn také další fakt související s pasivitou podnikatelů – to, že chtějí

nejprve vidět nějaké hotové projekty, konkrétní výstupy, což ale v mnoha případech není možné udělat.

Z druhé strany mají manažeři zkušenost takovou, že zejména ty, dalo by se říci, uvědomělé a osvícené podnikatelské subjekty mají o spolupráci s destinačním managementem zájem. Tito podnikatelé si totiž uvědomují, že je nutné rozvíjet celé území, celou oblast a ne pouze jejich vlastní podnikání, a že jejich peníze vložené do destinačního managementu, se jim mohou i několikanásobně vrátit.

Z pohledu vyšší, krajské úrovně se již nejedná o spolupráci s jednotlivými podnikateli, ale o partnerství s jejich zastoupením, tzn. s různými asociacemi podnikatelů, svazy, příp. místními akčními skupinami. Konkrétní spolupráce se všemi zúčastněnými je na velmi dobré úrovni a probíhá v rámci Kolegia cestovního ruchu při Jihočeském kraji.

Obecně lze tedy říci, že záleží na konkrétním podnikatelském subjektu a na tom, jak cestovní ruch chápe a vnímá. To jsou rozhodující faktory, z nichž vychází jeho ochota či naopak neochota ke spolupráci v destinačním managementu.

10. Myslíte si, že je současná organizace řízení cestovního ruchu pro turistické oblasti přínosnější než předešlá struktura? Pokud ano, v čem?

U této otázky panuje mezi manažery jednotný názor. Všichni se shodují na tom, že nastavený systém organizace cestovního ruchu v Jihočeském kraji je pro řízení turismu na této úrovni jednoznačným přínosem.

Současně nastavený systém vychází ze zahraničního modelu a v podmínkách České republiky, kdy neexistuje zákon o cestovním ruchu, představuje zcela jinou dimenzi řízení cestovního ruchu. Jak již bylo uvedeno výše, model vychází ze zahraničních příkladů dobré praxe, které jasně dokazují, že nejefektivnější není oblast velká jako celý kraj, ale menší území se vzájemnými logickými vazbami. Podle jednoho z manažerů je toto území tou základní akční jednotkou, ve které se vytváří a vzniká spolupráce mezi jednotlivými aktéry. Nižší úroveň – úroveň měst, by byla také nežádoucí, protože jednotlivá města si mají dále dělat svou propagaci a své produkty, ale tento stupeň je až příliš lokální na to, aby byl turista v území zachycen na delší dobu. A od toho je samotná destinace, aby vzájemně propojila jednotlivé aktéry, aby mohla vzniknout základní a nejdůležitější nabídka toho, co území nabízí. Naopak větší územní jednotky

např. stát by měly plnit pouze funkci koordinační, případně na celostátní úrovni propagovat „práci“, která byla v daném „nižším“ území vytvořena a odvedena.

Jiný manažer vidí jako největší přínos nastaveného systému v tom, že je v každé turistické oblasti jeden produktový manažer, který je sice zaměstnancem Jihočeské centrály cestovního ruchu, ale zároveň pracuje pro „svou“ oblast a spolek. Tím je zajištěna návaznost jak pro jednotlivé spolky, tak i pro činnost centrály. Dalším přínosem je pak podle manažera skutečnost, že díky zadaným úkolům od Jihočeské centrály jsou produktoví manažeři nuceni „nakontaktovat“ více subjektů a vytvářet tak ucelený pohled na činnost destinačních společností.

Podle jiného z manažerů může takto nastavený systém utvořit dobré a stabilní prostředí pro rozvoj cestovního ruchu.

Jako největší výhodu v současně nastaveném systému spatřuje jedna z manažerek v rozložení kontaktů v území – nově jsou území menší, takže se lépe spravují, a to oběma směry – jak do území, tak i z území. A to je podle ní důvodem, že cestovní ruch a jeho propagace v Jihočeském kraji opravdu funguje.

Podle ředitele centrály je však stávající systém náhradním řešením do doby, než budou na národní úrovni fungovat jednotná pravidla, která by mohla být ideálně zastřešena stále chybějícím zákonem o cestovním ruchu. Optimální systém by, podle jeho slov, byl takový, ve kterém by centrála samotná představovala veřejný komunikační subjekt a souběžně s ní by fungoval i subjekt výkonný, například společnost s ručením omezeným, jehož hlavní náplní by bylo zajišťování finančních prostředků. Největším limitem nastaveného systému jsou dále podle Ing. Poláška podmínky a pravidla pro financování a hospodaření, která jsou pro organizace zakládáné a zřizované Jihočeským krajem nastavena. Ty totiž s ohledem na potřebu pružnosti marketingu v cestovním ruchu představují brzdící faktor.

Všichni manažeři se však shodují, že nastavený systém představuje krok správným směrem.

11. Jak si zajišťujete finanční prostředky?

V případě všech oblastí jsou základní finance tvořeny příspěvkem z Jihočeského kraje, jenž je podmíněn úspěšnou certifikací turistické oblasti. Systém čerpání podpory je popsán v kapitole 10.2 této diplomové práce.

Dalším zdrojem rozpočtu jsou členské příspěvky. Nastavení pravidel jejich výběru, stejně jako jejich výše, se mezi jednotlivými spolky výrazně liší. V některých spolcích platí členské příspěvky všichni členové i partneři, tzn. všichni, kteří se chtějí podílet na vzájemné spolupráci v destinaci. V některých oblastech se na finančních příspěvcích podílejí pouze členské obce. V ostatních spolcích pak primární poplatky platí pouze podnikatelé, obce se na financování podílejí sekundárně. V těchto případech je systém nastaven tak, že spolek se vždy domluví na realizaci konkrétního projektu. Každý takovýto projekt má svůj rozpočet, na který pak členové spolku finančně přispívají.

V některých oblastech manažeři čerpají dotace z Ministerstva pro místní rozvoj, z grantu Národního programu podpory cestovního ruchu, zaměřeného na velké projekty v regionech. Tato finanční podpora je spojena s 50-ti % spoluúčastí. Podmínkou čerpání prostředků z této dotace je minimálně roční existence destinační společnosti.

Zároveň se jednotlivé spolky snaží do svého rozpočtu přispívat vlastní činností - podnikatelskými aktivitami např. prodejem publikací, propagací, poradenstvím či například grafickými službami.

Na krajské úrovni jsou finanční prostředky tvořeny příspěvkem od zřizovatele, kterým je Jihočeský kraj. Tyto prostředky pokrývají základní činnosti centrály. Dalším zdrojem rozpočtu jsou peníze z projektů, na kterých se JCCR podílí. Aktuálně probíhají 3 velké přeshraniční projekty – jeden s Bavorskem a dva s Rakouskem, které tvoří zhruba 1/3 rozpočtu. Tyto finance se však vztahují ke konkrétnímu projektu, nikoliv tedy na čisté financování chodu centrály. Podporu z národních zdrojů, konkrétně dotaci z Ministerstva pro místní rozvoj, nebylo, díky nastaveným kritériím, možné čerpat. Respektive, dle informací od pana Ing. Poláška, nebylo možné si o dotaci ani podat přihlášku.

Shánění finančních prostředků je pro manažery bezesporu klíčovou aktivitou, všichni se však shodují, že se jedná o velice nesnadný a náročný úkol.

13.2 Shrnutí výsledků rozhovorů

Studium sekundárních zdrojů, stejně jako získání primárních dat v podobě výsledků rozhovorů s dotazovanými respondenty, přinesly dostatek informací pro získání uceleného pohledu jak na problematiku organizace cestovního ruchu v Jihočeském kraji, tak i na problematiku financování jednotlivých turistických oblastí

v území. Ze získaných informací tak mohou být vyhodnoceny stanovené výzkumné otázky a hypotézy.

První výzkumná otázka zní: „Jak fungují nové destinační managementy?“ Podstata fungování vychází z nově nastaveného systému organizace cestovního ruchu, jenž byl popsán v předcházejících kapitolách této diplomové práce. K regionální úrovni řízení cestovního ruchu přibyla úroveň oblastní. Samotný proces fungování těchto lokálních managementů, konkrétní činnosti a aktivity, včetně jejich financování, pak byly zmíněny v řízených rozhovorech. V podmínkách naší republiky se jedná o poměrně nový systém, v němž jednotlivé turistické oblasti nemají existenční historii delší, než cca 2 roky. Proto je pro všechny manažery zdrojem inspirace zahraničí, zejména pak Rakousko, Německo či Itálie, kde mají s destinačními managementy a jejich organizací mnohaleté zkušenosti. Aktuální zahraniční trendy, v kontextu dlouhodobé praxe, popisují například autoři Pikkemaat, Peters a Chan (2018). Z výsledků jejich výzkumu, prováděného v rakouském Tyrolsku, vyplynulo, že z pohledu delší časové perspektivy, je mimořádně přínosné věnovat pozornost rozvoji a podpoře spolupráce malých a středních podniků nebo rodinných firem v území. Vytváření takovýchto funkčních sítí představuje z pohledu destinačního managementu výhody v podobě dodatečných zdrojů pro destinaci, redukci nákladů a snížení rizik ve vývoji nových produktů. Dále tyto funkční sítě přináší možnost expandovat na nové trhy, zlepšovat kvalifikaci zaměstnanců a celkově tak zvyšovat konkurenceschopnost destinace.

Ve vztahu k aktuálním zahraničním trendům je možné zmínit výsledky výzkumu autorů Miočić, Razović a Klarin (2016), zaměřeného na řízení udržitelné turistické destinace prostřednictvím spolupráce mezi místními stakeholdery. Ze zjištěných výsledků je možné za klíčový nástroj udržitelného rozvoje turistické oblasti považovat funkční vzájemnou komunikaci mezi jednotlivými aktéry v destinaci. Nedostatečná, špatná a neefektivní komunikace mezi stakeholdery, totiž v současné době ve vyspělých turistických destinacích představuje největší problém. Důsledkem této nefunkční komunikace je pak generování mnoha dalších, dílčích problémů a nejasností. Z výzkumu autorů také vyplynulo, že pro zajištění její efektivity je však nutné tuto komunikaci iniciovat, neustále podporovat a vést, protože komunikace, jejímž výsledkem je skutečná shoda mezi zúčastněnými aktéry, neprobíhá samovolně. Iniciátorem takovéto spolupráce by měly být na všech úrovních organizace cestovního ruchu. Velmi významným aspektem funkčních vztahů v území je kromě efektivní

komunikace s jednotlivými stakeholdery také spolupráce a účinná komunikace s místními obyvateli, jakožto základními nositeli místní kultury. Funkční komunikace tak představuje nejen zásadní doporučení pro harmonizaci rozvojových směrů destinace, ale je i nástrojem snižujícím rozdílnost mezi jednotlivými subjekty v území.

Na druhou výzkumnou otázku – „Ovlivňují nějak příklady dobré praxe v regionu rozvoj ostatních oblastí?“ nelze ze získaných údajů jednoznačně odpovědět. Příkladem dobré praxe v Jihočeském kraji je nepochybně destinační management města Český Krumlov. V souladu s nastavenou koncepcí organizace cestovního ruchu v kraji se očekává, že do budoucna nebude destinační management pouze města Český Krumlov, ale předpokládá se vznik nové turistické oblasti s názvem Krumlovsko, která by v nové podobě měla projít i procesem certifikace. Jelikož se tomu však doposud nestalo, nemá společnost destinačního managementu Českého Krumlova stejné postavení jako ostatní turistické oblasti v území. Produktový manažer není zaměstnancem Jihočeské centrály cestovního ruchu a management destinace funguje mimo nastavenou organizační strukturu, tzn. pouze ve svém vlastním zájmu, bez vazby s certifikovanými turistickými destinacemi Jihočeského kraje. Vzájemná spolupráce zástupce destinačního managementu s produktovými manažery ostatních turistických oblastí, dle informací od dotazovaných manažerů, neprobíhá.

Jako tzv. „výkladní skříň“ je mezi většinou dotazovaných zástupců destinačních managementů vnímána turistická oblast Českobudějovicko - Hlubocko. A to zejména díky svému inovativnímu pojetí řízení destinace, spočívajícím ve využívání sociálních sítí (hlavně pak mobilní aplikace Facebook a Instagram) pro účely destinačního managementu. Tento moderní trend koresponduje se soudobými trendy aplikovanými v zahraničních destinacích, jak to vyplývá například z výzkumu provedeného autory Marianim, Di Felicem a Murou (2016). Jejich studie byla zaměřena na využívání sociálních médií v jednotlivých turistických oblastech Itálie a podle jejích výsledků představují sociální média významný rozvojový potenciál. Výsledky výzkumu také poukázaly na fakt, že nejefektivnější strategie využívající sociální média zahrnují nejen pasivní sdílení informací a novinek z destinace, ale cílí především na větší zapojování se a interakci s uživateli internetu. Zároveň je potvrzen žádoucí trend prezentace oblastí i na jiných sociálních platformách jako například YouTube, Pinterest apod.

Odpovědí na druhou výzkumnou otázku vztahující se k vzájemnému ovlivňování destinací příklady dobré praxe, lze tedy v souladu s výše uvedeným odpovědět, že spíše

ano. A to i s ohledem na skutečnost, že spolupráce se zástupcem destinačního managementu města Český Krumlov nebyla potvrzena. Naopak kooperace s destinačním manažerem turistické oblasti Českobudějovicko – Hlubocko, vnímané samotnými manažery jako příklad dobré praxe, panem Mgr. Tomášem Polanským s ostatními kolegy funguje zcela bezchybně.

Dále byly v této diplomové práci stanoveny dvě výzkumné hypotézy. První hypotéza se vztahuje k provedení analýzy prostředí cestovního ruchu v Jihočeském kraji – „Aktuální struktura destinačních managementů je pro řízení cestovního ruchu v Jihočeském kraji přínosnější než předchozí centralizovaná.“

Pojem přínosnější je pro účely této diplomové práce chápán jako lepší, výhodnější, cestovní ruch v destinacích podporující, jednodušší ve vztahu k čerpání finanční podpory z rozpočtu Jihočeského kraje. Měřitelným faktorem je počet certifikovaných turistických oblastí.

K potvrzení či naopak vyvrácení této hypotézy poskytl nejvíce informací ředitel Jihočeské centrály cestovního ruchu pan Ing. Jaromír Polášek. Podle jeho slov byla centrála jako taková založena jako první v České republice již v roce 1993. Až do roku 2010 fungovala jako neziskové zájmové sdružení právnických osob, založené Jihočeským krajem a velkými městy kraje. Působilo zde tedy více vlivů, a navíc konkrétní zájmy dotčených měst, ještě s ohledem na měnící se starosty v rámci politického systému. V této organizační struktuře byl tedy Jihočeský kraj pouze jedním ze zakladatelů, který ovšem do rozpočtu sdružení přispíval největší částkou. Proto vznikla myšlenka na reorganizaci centrály, která tak od roku 2011 funguje jako organizace zřízená Jihočeským krajem. Jihočeská centrála cestovního ruchu tedy fungovala i v předešlé, centralizované organizační struktuře. Měla však jinou právní formu a samotné partnerství bylo více „navázané“, vycházelo přímo ze samotné organizace centrály, neboť všichni partneři byli zároveň jejími zakládajícími členy.

Současně nastavený systém i nadále předpokládá spolupráci partnerských subjektů – zájmových spolků, asociací a měst. Jediný rozdíl spočívá v tom, že samotné partnerství nevychází přímo ze samotné organizace centrály. Tzn., že spolupráce s jednotlivými aktéry probíhá a funguje, aniž by však tyto partneři byli zakládajícími členy.

Takto nastavený systém je na území Jihočeského kraje stále funkční. Ve vztahu k jednotlivým turistickým oblastem lze konstatovat, že je současný systém

jednoznačným přínosem nejen pro destinace samotné, ale i pro kraj jako celek. Vzájemná spolupráce je totiž koordinována na krajské úrovni – čímž je zajištěna skutečnost, že kraj vystupuje navenek jednotně. Hlavní témata celé destinace Jižní Čechy jsou definována na krajské úrovni a následně, prostřednictvím destinačních manažerů, delegována na úroveň nižší – na úroveň jednotlivých turistických oblastí. Tímto systémem je tak zaručeno, že celý Jihočeský kraj na návštěvníka působí jednotně, ovšem při zachování různorodosti a specifik jednotlivých destinací.

Pro úplnost je na tomto místě nutné uvést, že současný systém vykazuje určité nedostatky ve svém fungování. Proto byl Jihočeskou centrálou cestovního ruchu v průběhu roku 2016 vypracován nový návrh na změnu organizace cestovního ruchu v kraji. Tento dokument navazuje na Koncepti rozvoje cestovního ruchu a jeho základními záměry jsou nastavení kompetencí participujících aktérů (Oddělení marketingu a cestovního ruchu Krajského úřadu a Jihočeské centrály cestovního ruchu) tak, aby nedocházelo k duplicitnímu vykonávání jednotlivých aktivit a dále pak změna v obsazení členů Kolegia, kteří by nově měli být složeni ze zástupců profesních organizací cestovního ruchu. Navrhovaná změna systému řízení cestovního ruchu by měla přinést nejen efektivnější komunikaci a koordinaci aktivit cestovního ruchu v celém území, zároveň by měla zajistit komplexnější nabídku produktů v destinaci Jižní Čechy a rovnocennou propagaci turistických cílů z celého Jihočeského kraje.

S ohledem na výše uvedené tedy může být první hypotéza vztahující se k současné organizaci řízení destinačních managementů na území Jihočeského kraje v porovnání se strukturou předešlou, potvrzena.

Druhá hypotéza se vztahuje k přerozdělování finančních prostředků. Její znění je: „V kraji jsou finanční prostředky alokovány rovnoměrně mezi jednotlivé destinační managementy.“

Z výsledků získaných provedeným primárním výzkumem lze tuto hypotézu potvrdit pouze částečně.

Ve vztahu k finančním prostředkům poskytovaným turistickým oblastem z rozpočtu Jihočeského kraje lze konstatovat, že finance jsou mezi jednotlivé destinace rozdělovány paritně, v souladu s nastavenými pravidly spojenými s úspěšně dokončeným procesem certifikace. Je možné říci, že systém zajišťující čerpání

prostředků z rozpočtu kraje je nastaven objektivně a spravedlivě, s ohledem na specifika jednotlivých oblastí.

Příspěvky z kraje však představují pouze jeden z možných zdrojů financování činností a aktivit organizací destinačního managementu. Nastavený systém totiž předpokládá i jiné způsoby financování. Dostupnost dodatečných finančních prostředků vychází ze samotných možností jednotlivých managementů podílet se na spolufinancování konkrétních projektů, na schopnostech vytvářet a účastnit se komerčních aktivit (např. prodeje propagačních materiálů, poradenství či propagace) nebo obecně na plnění podmínek pro čerpání dotací. V neposlední řadě také závisí na schopnosti spolupráce s partnerskými subjekty.

Zajišťování financí pro činnost organizací destinačního managementu je, dle vyjádření samotných produktových manažerů, největším úskalím. To je dáno m. j. skutečností, že v České republice není cestovní ruch řízen na vládní úrovni - chybí legislativa, která by koordinovala cestovní ruch na všech stupních a zajistila prostředky ze státního rozpočtu, tak jako je tomu v turisticky vyspělých destinacích. Příkladem destinace s funkčním systémem řízení cestovního ruchu a sofistikovanou legislativou může být Rakousko. Právě turistické destinace Horního a Dolního Rakouska se, z pohledu financování a vhodné legislativy, staly předmětem výzkumu autorky Bobkové (2015). Podle současně nastavených pravidel, je finanční rozpočet tamních oblastí tvořen dotacemi od zemských vlád, provinčních fondů, finanční komory nebo z fondů Evropské unie. Další složkou rozpočtu jsou zdroje generované vzájemnou kooperací, prodejem služeb či produktů cestovního ruchu, stejně jako soukromé prostředky ve formě sponzorských darů. Důležitou položku rozpočtu tvoří také vybrané členské příspěvky. Podle výsledků jejího výzkumu považují sami aktéři participující na cestovním ruchu systém metod financování z různých zdrojů, stejně jako zákonodárny mechanismus přerozdělování finančních prostředků mezi jednotlivé subjekty ze soukromého i veřejného sektoru, za spravedlivý a transparentní. Takto nastavený systém zahrnující sofistikovanou legislativu, financování z různých zdrojů, spolupráci s podnikateli, včetně jejich zapojení do řídicího procesu a účasti ve fungování destinačního managementu, přináší nejen dodatečné finanční prostředky a větší nezávislost na veřejných financích, ale zároveň také představuje dlouhodobě vysoce efektivní a účinný nástroj řízení cestovního ruchu. Zároveň tento ověřený a funkční systém představuje možnost, jak zlepšit proces řízení v turisticky méně rozvinutých destinacích.

14. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo provedení analýzy podmínek prostředí cestovního ruchu v Jihočeském kraji. Dílčím cílem práce bylo provedení komparace s trendy a potřebami trhu jak v tuzemsku, tak i v zahraničí. Dalším konkrétním záměrem pak bylo zmapování aktuální nabídky produktů cestovního ruchu v kontextu s rozvojem destinačních managementů a marketingu, včetně provedení analýzy současné organizační struktury řízení destinačních managementů v území. Na základě provedených analýz a primárního výzkumu byl navržen optimální plán rozvoje pro posílení konkurenceschopnosti Jihočeského kraje. Výsledky a závěry plynoucí z provedených analýz a primárního výzkumu, včetně návrhu rozvojových opatření, budou níže stručně shrnuty.

Aktuální trendy destinačního managementu v České republice byly komparovány s trendy zahraničními. Pro komparaci byly zvoleny vyspělé turistické destinace, konkrétně Německo, Rakousko a Velká Británie. Porovnávána byla jak úroveň celostátní, tak i úroveň regionální, resp. lokální. V případě všech úrovní spočívá zásadní rozdíl ve formě financování. Zatímco na celostátní úrovni v tuzemsku je jediný zdroj financí tvořen prostředky ze státního rozpočtu, všechny analyzované zahraniční národní centrály jsou založeny na principu PPP a financování jejich činnosti je tak realizováno z různých zdrojů. Podobně je tomu i na regionální, resp. lokální úrovni. V případě České republiky jsou disponibilní finanční prostředky organizací destinačního managementu převážně tvořeny členskými příspěvky a dotacemi z krajských, městských či obecních rozpočtů, v zahraničí je situace jiná. Finanční prostředky jsou těmto nižším úrovním poskytovány buď ve formě přímého státního příspěvku, nebo podpory vzniklé realokací prostředků. V některých zemích je totiž legislativně zajištěno, že prostředky vyprodukované cestovním ruchem jsou následně jednotlivými aktéry odvedeny do rozpočtů měst a obcí, které je pak znovu právě ve formě podpory veřejné sféry vrací zpět do cestovního ruchu.

Provedená analýza stávající organizace řízení cestovního ruchu ve sledovaném území Jihočeského kraje přinesla několik zjištění. Současně nastavený systém vychází ze strategického rozvojového dokumentu (Koncepte rozvoje cestovního ruchu jihočeského kraje 2015-2020), který je mimo jiné reakcí na chybějící legislativní normu pro cestovní ruch. Primárně však tento dokument představuje unikátní model pro fungování a

koordinaci cestovního ruchu na regionální úrovni. Ve svém znění definuje 3 strategické cíle zaměřené na zvýšení konkurenceschopnosti Jihočeského kraje na trhu cestovního ruchu. Zároveň nastavuje pravidla pro čerpání finančních prostředků z rozpočtu Jihočeského kraje, a to jak pro úroveň krajskou, tak pro úroveň lokální. Od implementace tohoto strategického dokumentu se očekává nejen zavedení efektivní komunikace, ale také nastavení vzájemné spolupráce mezi jednotlivými turistickými destinacemi, stejně jako vytvoření komplexní nabídky produktů cestovního ruchu, vycházející z potenciálu celého regionu.

Dílním cílem práce bylo také zmapovat současnou nabídku produktů cestovního ruchu v kontextu s rozvojem destinačních managementů a marketingu. V souladu s tímto cílem byla provedena analýza jednotlivých turistických oblastí nacházejících se na území kraje. Kromě stručné charakteristiky každé oblasti obsahuje analýza i výčet a popis nejzajímavějších či nejoblíbenějších atraktivit a zajímavostí, nacházejících se na jejím území. Dále také poskytuje informace o samotných organizacích destinačního managementu operujících v turistické oblasti - informace o zvolené právní formě, počtu zakládajících členů či spolupracujících partnerů, včetně jména zastupujícího produktového manažera.

V další kapitole této práce byla také představena podoba nově navrhovaného systému řízení cestovního ruchu, jenž je reakcí na šetření provedená Jihočeskou centrálou cestovního ruchu. Tato šetření byla zaměřená na zjištění stavu cestovního ruchu v kraji a odhalila například nedostatečně využívaný potenciál internetu a moderních informačních technologií, dále poukázala na nefunkční spolupráci informačních center s destinačními managementy a dále také na neexistující systém, který by zajišťoval nejen samotnou aktualizaci informací, ale i jejich systémovou provázanost. Za účelem odstranění těchto nedostatků byl vypracován dokument navazující na Koncepti rozvoje cestovního ruchu, jehož podstatou je reorganizace řízení cestovního ruchu v Jihočeském kraji. Tento nově navrhovaný systém přepokládá mimo jiné změnu obsazení členů Kolegia, koordinaci cestovního ruchu na dvou úrovních nebo rovnocennou propagaci atraktivit v rámci celého kraje. Všechna tato opatření by měla vést ke zvýšení konkurenceschopnosti a návštěvnosti destinace Jižní Čechy. Zároveň je na tomto místě nutné zmínit, že se systém organizace cestovního ruchu aplikovaný na území Jihočeského kraje stal předlohou pro zavedení i v dalších regionech České republiky a

nastartoval tak proces, na jehož konci by měla být funkční a logická struktura řízení cestovního ruchu pokrývající celé území České republiky.

Primární výzkum probíhal formou řízených rozhovorů s ředitelem Jihočeské centrály cestovního ruchu Ing. Jaromírem Poláškem a dále s produktovými manažery všech certifikovaných turistických oblastí. Za účelem získání relevantních výsledků bylo pro rozhovor formulováno celkem 11 otevřených otázek, zaměřených na zjištění aktuálních trendů v nabídce jednotlivých produktů, na strukturu členské základny každé z oblastí, na rozvojové vize a rozvojová doporučení, na zajišťování finančních prostředků či úroveň vzájemné spolupráce. V neposlední řadě byly výzkumné otázky zaměřené také na zjištění skutečného fungování současně nastaveného systému řízení cestovního ruchu v praxi. Forma otevřených otázek byla zvolena záměrně, aby byla prostřednictvím volných odpovědí zaručena co největší různorodost informací.

Veškeré údaje získané řízenými rozhovory poskytly dostatečný přehled o současné situaci na poli cestovního ruchu. A to jak na úrovni lokální, tedy v jednotlivých turistických oblastech, tak i komplexnější přehled o situaci v celém regionu. Obecně mohou být shrnuty takto. V případě některých otázek panuje mezi manažery téměř jednomyslná shoda. Jako například v otázce věnované doporučením pro rozvoj turismu v celém kraji, kdy jako nejdůležitější prvek rozvoje a jednoznačný přínos, vnímají potřebu pokračovat v nastaveném systému řízení a organizaci cestovního ruchu. Dále se například shodují v otázce spolupráce s Jihočeskou centrálou, ale také v otázce vzájemné spolupráce mezi samotnými manažery, které hodnotí velice pozitivně. V některých otázkách se naopak názory manažerů rozcházejí - např. v chápání pojmu „produkt cestovního ruchu“. Dále se také rozcházejí v otázce vztahující se k velikosti členské základny. Stejně tak jsou rozdílné jejich dosavadní zkušenosti se zájmem o spolupráci ze strany podnikatelských subjektů. Další oblastí, kde se jednotlivé destinační managementy liší, je oblast financování, konkrétně pak v nastavení výše členských příspěvků a pravidel jejich výběru.

Cestovní ruch patří k velmi významným odvětvím národního hospodářství. Jeho účinné řízení, jasně vymezené kompetence a efektivní koordinace jednotlivých činností a aktivit jsou tedy více než žádoucí. Propracovaný a funkční systém destinačního managementu tak představuje zásadní předpoklad pro úspěšnou realizaci cestovního ruchu a jeho udržitelného rozvoje. Dalším klíčovým faktorem úspěchu je také způsob, jakým destinace vznikají. Optimálně by totiž destinace měla být založena a rozvíjena

v souladu s její historií, krajinným rázem, existující infrastrukturou a v neposlední řadě také ve shodě s místními podnikateli.

Navrhovaná opatření na další postup v oblasti řízení organizace cestovního ruchu v Jihočeském kraji jsou následující. Na prvním místě jednoznačně doporučuji ponechat současně nastavený systém a tento systém, v souladu s aktuálními potřebami a trendy, neustále zlepšovat a zdokonalovat.

Dalším doporučením je úspěšně dokončit započatý proces reorganizace cestovního ruchu ve smyslu „přeobsazení“ a doplnění členů Kolegia cestovního ruchu jako poradního orgánu hejtmanky Jihočeského kraje tak, aby tito noví členové byli skutečnými aktéry cestovního ruchu a bylo tak v jejich vlastním zájmu rozvoj cestovního ruchu v území podporovat.

Na úrovni jednotlivých turistických oblastí lze pak za klíčovou aktivitu považovat podporu spolupráce. S tím souvisí snaha oslovit zástupce ze soukromého sektoru a motivovat je k zapojení se do různých projektů, ve kterých by mohli jednotliví podnikatelé spolupracovat. Být zprostředkovatelem komunikace a koordinace jednotlivých aktivit a přesvědčit tak tyto podnikatele, že je pro ně účast na destinačním managementu přínosná.

Návrhem na zlepšení může také být větší využívání sociálních sítí. Tato moderní forma sdílení informací a komunikace se v současnosti těší stále větší oblibě a představuje tak významný rozvojový potenciál.

V neposlední řadě je nutné uvést, že stávající model řízení cestovního ruchu aplikovaný na území Jihočeského kraje, by měl být zaveden i do zbývajících krajů České republiky. Tak by byla zajištěna jeho maximální účinnost a v důsledku podpořen zdárný rozvoj cestovního ruchu na celostátní úrovni. Samozřejmostí je také přijetí platného zákona, který by celou oblast řízení cestovního ruchu a jeho propagace reguloval. Implementace takovéto legislativy by nejen přesně vymezila kompetence všech zúčastněných subjektů, ale zároveň by jasně určovala finanční toky a přerozdělování finančních prostředků vytvořených cestovním ruchem.

I. Summary and keywords

Summary

Management of tourism development in the South Bohemian Region

This diploma thesis is focused on the current state of management and organization of tourism in the South Bohemian region and on finding the current offer of tourism products in the context of the development of destination management and marketing.

The theoretical part defines the applied theory, related to the solved topic. Primary data was obtained from managed interviews with product managers of South Bohemian tourist areas and from an interview with the director of the South Bohemian Tourism Authority. Secondary data was drawn from websites of individual tourist areas, from www.jiznicechy.cz and from many prospectuses. In the practical part, the tourism management organization applied in the Czech Republic was compared with the organization in selected foreign destinations. As well as an analysis of individual tourist areas was carried out.

Based on the conducted analyzes and primary research, measures and recommendations were proposed to support the development of destination management and increase the competitiveness of the South Bohemian Region.

Keywords

Tourism, destination, destination management, tourist area, South Bohemian Tourism Authority, South Bohemian Region

II. Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje

- Bieger, T. (2008). *Management von Destinationen (7. vydání)*. Mnichov: Oldenbourg.
- Hesková, M. (2006). *Cestovní ruch pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. Praha: Fortuna.
- Holešinská, A. (Leden 2012). Destinační management jako nástroj podpory regionálního rozvoje. *Regionální studia*, stránky 2-13.
- Jakubíková, D. (2012). *Marketing v cestovním ruchu 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing - Strategie a trendy- 2. rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Kiráňlová, A. (2003). *Marketing destinace cestovního ruchu*. Praha: EKOPRESS s.r.o.
- Kotler, P. (2001). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Marvell, A., Oliver, H., Jefferies, M., & Dale, G. (2006). *Travel & Tourism*. Oxford: Heinemann Educational Publishers.
- Nejdl, K. (2011). *Management destinace cestovního ruchu*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Novotná, J. (2016). Řízení služeb cestovního ruchu v oblasti Lipenska. České Budějovice.
- Palatková, M. (2011). *Marketingový management destinací*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Technický předpoklad - kategorizace organizací destinačního managementu. (2017). Ministerstvo pro místní rozvoj.
- Vajčnerová, I. (2009). *Destinační management*. Brno: Mendelova Zemědělská a lesnická univerzita v Brně.
- Vašítková, M. (2008). *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Zamazalová, M., & kol. (2010). *Marketing 2. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck.
- Zelenka, J., & Pásková, M. (2012). *Výkladový slovník cestovního ruchu, kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd.* Praha: Linde Praha.

Elektronické zdroje

- Cooperation agreements and partners.* (7. červenec 2017). Načteno z Germany the travel destination: <http://www.germany.travel/en/germany/about-us/partners/cooperation-and-partnership.html>
- Česká Kanada.* (4. srpen 2017). Načteno z Česká Kanada: <http://www.ceska-kanada.cz/ceska-kanada-1.html>
- Česká Kanada.* (4. srpen 2017). Načteno z Jižní Čechy: <https://www.jiznicechy.cz/turisticke-oblasti/ck-ceska-kanada>
- Česká Kanada jako nová turistická oblast.* (4. srpen 2017). Načteno z The Business of Selling Travel: <http://www.ttg.cz/ceska-kanada-jako-nova-turisticka-oblast/>
- Českobudějovicko-Hlubocko.* (31. červenec 2017). Načteno z Jižní Čechy: <https://www.jiznicechy.cz/turisticke-oblasti/ch-ceskobudejovicko-hlubocko>
- Českobudjovicko - Hlubocko.* (31. červenec 2017). Načteno z Českobudějovicko-Hlubocko: <https://www.cb-hl.cz/>
- Český Krumlov Tourism.* (6. srpen 2017). Načteno z Českokrumlovský rozvojový fond: <http://www.ckfond.cz/cesky-krumlov-tourism.html>
- Český Krumlov Tourism.* (6. srpen 2017). Načteno z Český Krumlov: http://business.ckrumlov.info/docs/cz/b2b_dm.xml
- Činnost a služby JCCR.* (23. červenec 2017). Načteno z Jihočeská centrála cestovního ruchu: <https://www.jccr.cz/cinnost-a-sluzby-jccr>
- Datzira-Masip, J., & Poluzzi, A. (26. červen 2017). *Brand architecture management: The case of four tourist destinations in Catalonia.* Načteno z ScienceDirect: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212571X13000784?_rdoc=1&_fmt=high&_origin=gateway&_docanchor=&md5=b8429449ccfc9c30159a5f9aeaa92ffb
- Destinační společnost Jihočeský venkov - certifikace.* (1. srpen 2017). Načteno z PodKletí: <http://www.jihoceskyvenkov.cz/destinacni-spolecnost-jihocesky-venkov-/certifikace/>
- Dokončené projekty.* (23. červenec 2017). Načteno z Jihočeská centrála cestovního ruchu: <https://www.jccr.cz/projekty/dokoncene-projekty>
- Havel, M., & Jánoška, K. (10.. červenec 2017). *Vademecum pro profesionální ve světě MICE.* Načteno z Lenka Tomanová: http://lenka.tomanova.eu/download/event-marketing/Jak_se_prodava-marketing_MICE_s_malym_rozpocetem.pdf
- Charakteristika jihočeského kraje.* (25. červenec 2017). Načteno z BusinessInfo: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/charakteristika-jihoceskeho-kraje-1914.html#turistika>

- Charakteristika kraje.* (25. červenec 2017). Načteno z Asociace krajů České republiky: <http://www.asociacekrajů.cz/kraje-cr/jihocesky-kraj/charakteristika-kraje-2/>
- ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004.* (2. červenec 2017). Načteno z Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví: <http://www.unmz.cz/test/normy-serie-iso-9001-a-jejich-aplikace>
- Koncepce rozvoje cestovního ruchu jihočeského kraje 2015 - 2020.* (25. červenec 2017). Načteno z Jihočeský kraj: http://www.kraj-jihocesky.cz/1541/koncepce_rozvoje_cestovniho_ruchu_jihoceskeho_kraje_20152020.htm
- Lipensko.* (6. srpen 2017). Načteno z Jižní Čechy: <https://www.jiznicechy.cz/turisticke-oblasti/li-lipensko>
- Manuál turistické oblasti.* (26. červenec 2017). Načteno z Jihočeský kraj: [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)
- Metelková, P. (18. červen 2005). *Destinační management v České republice.* Brno: Masarykova univerzita v Brně. Načteno z Masarykova univerzita: https://is.muni.cz/do/econ/soubory/katedry/kres/3910085/MSMT_MCR.pdf
- Mise, cíle a poslání.* (23. červenec 2017). Načteno z Jihočeská centrála cestovního ruchu: <https://www.jccr.cz/cinnost-a-sluzby-jccr/mise-cile-a-poslani>
- Novohradsko-Doudlebsko.* (31. červenec 2017). Načteno z Jižní Čechy: <https://www.jiznicechy.cz/turisticke-oblasti/nh-novohradsko-doudlebsko>
- Novohradsko-Doudlebsko.* (31. červenec 2017). Načteno z Novohradsko-Doudlebsko: <http://www.novohradsko-doudlebsko.cz/cs/home/>
- O CzechTourism.* (6. červenec 2017). Načteno z CzechTourism: <https://www.czechtourism.cz/o-czechtourism/zakladni-informace/>
- Palatková, M. (17. června 2017). *Prolínání destinací a destinační partnerství.* Načteno z Ministerstvo pro místní rozvoj: http://www.mmr.cz/getmedia/3869c784-9a21-41d7-aa4e-3ae736eccbe4/GetFile7_3.pdf
- Písecko.* (31. červenec 2017). Načteno z Jižní Čechy: <https://www.jiznicechy.cz/turisticke-oblasti/pi-pisecko>
- Písecko má novou destinační společnost.* (1. srpen 2017). Načteno z Písek: <http://www.mesto-pisek.cz/pisecko-ma-novou-destinacni-spolecnost/d-9815>
- Prácheňsko a Pošumaví.* (2. srpen 2017). Načteno z Jižní Čechy: <https://www.jiznicechy.cz/turisticke-oblasti/pp-prachensko-a-posumavi>
- Rakouská národní turistická centrála - Österreich Werbung.* (7. červenec 2017). Načteno z Rakouská národní turistická centrála - Österreich Werbung: <https://b2b.austria.info/cz/o-nas/osterreichwerbung/>

- Simões, C., & Dibb, S. (26. červen 2017). *Rethinking the brand concept: new brand orientation*. Načteno z Emerald publishing: <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/rethinking-the-brand-concept-new-brand-orientation-l4FLBvhPza?key=emerald>
- Strategie organizace destinačního managementu XY*. (3.. červenec 2017). Načteno z Centrála cestovního ruchu Jižní Morava, z.s.p.o.: <http://www.ccrjm.cz/userfiles/file/Oblastn%C3%AD%20destina%C4%8Dn%C3%AD%20managementy/2%20vzor%20strategie%20cinnosti%20DMO.pdf>
- Toulava*. (3. srpen 2017). Načteno z Toulava: <http://www.toulava.cz/?i=253>
- Třeboňsko*. (6. srpen 2017). Načteno z Jižní Čechy: <https://www.jiznicechy.cz/turisticke-oblasti/tr-trebonsko>
- Turistická oblast PodKletí*. (1. srpen 2017). Načteno z PodKletí: <http://www.jihoceskyvenkov.cz/turisticka-oblast-podkleti/poloha/>
- Turistická oblast Šumava*. (2. srpen 2017). Načteno z Šumavsko: <https://www.sumavsko.cz/turisticka-oblast>
- Turistický spolek Lipensko*. (6. srpen 2017). Načteno z Turistický spolek Lipensko: <http://tslipenska.cz/onas/>
- Vávra, M. (18. červen 2017). *Organizace a financování cestovního ruchu v ČR - pohled z regionů*. Načteno z Region servis: http://www.regionservis.cz/document/filename/3743/PhDr._Michal_V_VRA_Turistick_regiony_a_jejich_v_znam_pro_rozvoj_cestovn_ho_ruchu.pdf
- Vystoupil, J., Holešinská, A., & Šauer, M. (13. červenec 2017). *Destinační management a vytváření produktů v cestovním ruchu*. Načteno z Lenka Tomanová: http://lenka.tomanova.eu/download/destinacni-management/Vymezovani_destinace.pdf
- Who we are & what we do*. (7. červenec 2017). Načteno z Visit Britain: <https://www.visitbritain.org/overview>
- Základem destinačního managementu je komunikace*. (9.. červenec 2017). Načteno z Moderní obec: <http://moderniobec.cz/zakladem-destinacniho-managementu-je-komunikace/>
- <http://www.campaignlive.co.uk/article/cim-puts-forward-new-definition-marketing/739946>
- https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211973617301198?_rdoc=1&fmt=high&origin=gateway&docanchor=&md5=b8429449ccfc9c30159a5f9aeaa92ffb&ccp=y
- <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=2f6ce8f3-0070-4074-baca-743ff5b381ba%40sessionmgr120>

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517715300595?_rdoc=1&fmt=high&_origin=gateway&_docanchor=&md5=b8429449ccfc9c30159a5f9aeaa92ffb

<https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/cjot.2015.4.issue-1/cjot-2015-0001/cjot-2015-0001.pdf>

III. Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

| | |
|--|--------|
| Obrázek 1: Strategická analýza | - 24 - |
| Obrázek 2: Porterův model pěti sil | - 27 - |
| Obrázek 3: Mapa turistické oblasti Českobudějovicko-Hlubocko | - 52 - |
| Obrázek 4: Mapa turistické oblasti PodKletí | - 58 - |

Seznam tabulek

| | |
|--|--------|
| Tabulka 1: Typologie destinací cestovního ruchu | - 11 - |
| Tabulka 2: Vývoj spolupráce v oblasti cestovního ruchu ve vyspělých destinacích. - | 13 - |

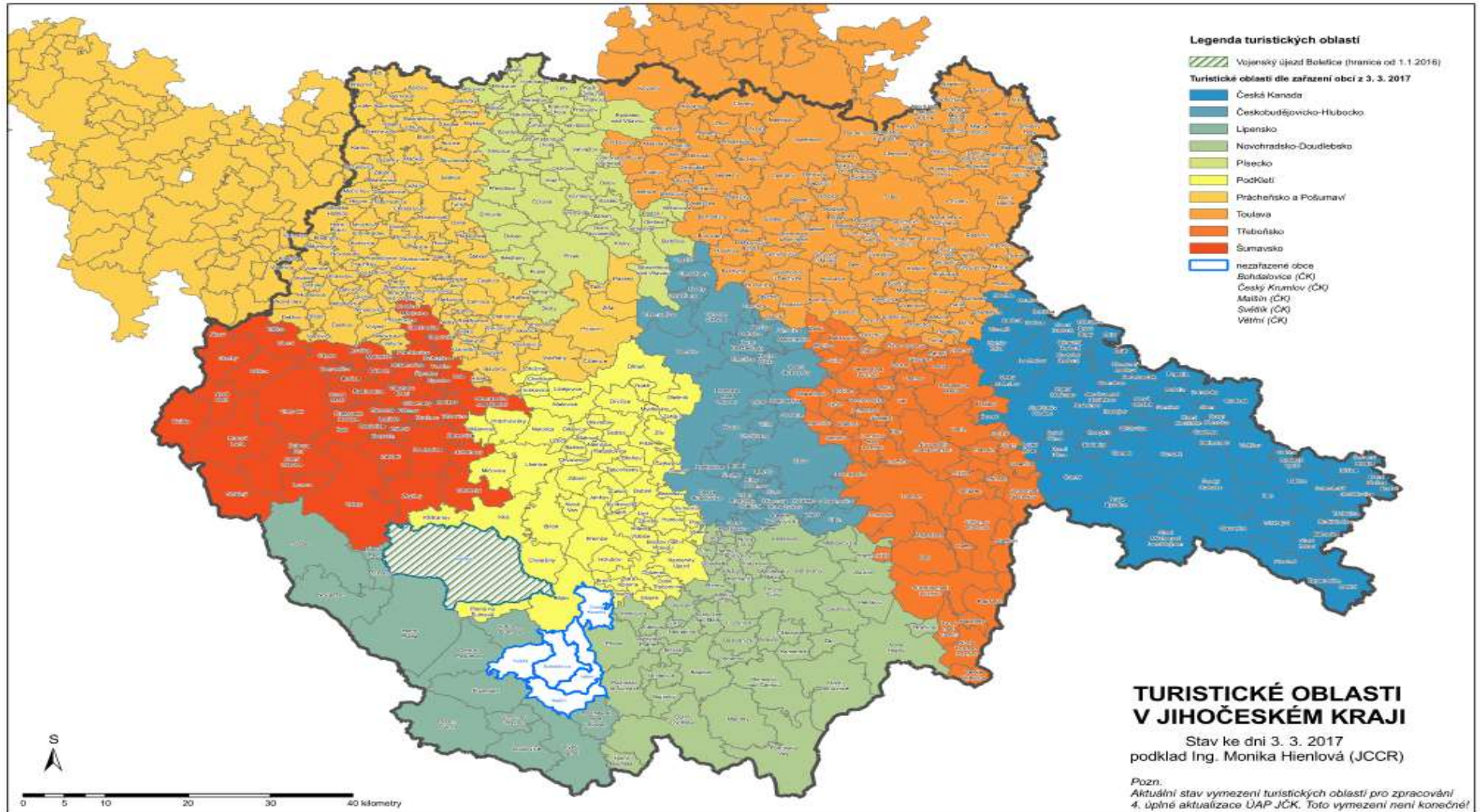
IV. Seznam příloh

Příloha č. 1: Turistické oblasti Jihočeského kraje

Příloha č. 2: Organizační schéma navrhovaného systému řízení cestovního ruchu
v Jihočeském kraji

V. Přílohy

Příloha č. 1: Turistické oblasti Jihočeského kraje



Příloha č. 2: Organizační schéma navrhovaného systému řízení CR v Jihočeském kraji

