

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA OBCHODU A CESTOVNÍHO RUCHU

---

Studijní program: M6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání – cestovní ruch

Diplomová práce

**Organizace destinačního managementu regionu  
Českobudějovicko**

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Petr Štumpf

Autor diplomové práce:

Bc. Václav Kořán

---

2013



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Václav KOŘÁN**  
Osobní číslo: **E11863**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Organizace destinačního managementu regionu  
Českobudějovicko**  
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

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

#### **Cíl práce:**

Návrh koncepce organizace destinačního managementu pro region Českobudějovicko. Na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí destinace zhodnotit možná rizika a překážky při založení a fungování organizace. Přiřadit organizaci kompetence, definovat její poslání a činnosti, na základě struktury členské základny navrhnout způsob jejího financování.

#### **Metodický postup:**

1. Studium teoretických východisek
2. Analýza současného stavu
3. Příprava a realizace vlastního výzkumu
4. Syntéza výsledků a poznatků
5. Návrh koncepce organizace destinačního managementu

#### **Rámcová osnova:**

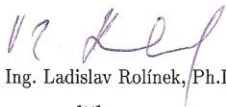
1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíl práce a metodika. 4. Analytická část. 5. Syntéza výsledků a poznatků. 6. Návrhová část. 7. Závěr. 8. Summary. 9. Přehled literatury 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:

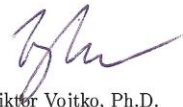
**Bieger, T.** *Management von Destinationen.* München: Oldenbourg, 2008.  
**Horner, S., Swarbrook, J.** *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času.* Praha: Grada Publishing, 2003.  
**Kotler, P., Keller, K. L.** *Marketing Management.* 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007.  
**Palatková, M.** *Marketingový management destinací.* Praha: Grada Publishing, 2011.  
**Ritchie, J. R. B., Crouch, G. I.** *The competitive Destination: A sustainable Tourism Perspective.* Wallingford: Cabi Publishing, 2003.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Štumpf**  
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2013**

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 15 (26)  
370 05 České Budějovice

  
Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. března 2012

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že v souladu s § 47 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.

Dne 15. dubna 2013

.....

Václav Kořán

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval všem, kteří mi pomohli s vypracováním této diplomové práce. Konkrétně vedoucímu práce Ing. Petru Štumpfovi za rady, náměty a připomínky, které mi během konzultací poskytl. Poděkování patří rovněž odborníkům v cestovním ruchu, kteří přispěli cennými praktickými informacemi a vlastními zkušenostmi. Jmenovitě tedy: Daně Dobiášové, Mgr. Davidu Křížovi, Ing. Jitce Zikmundové, Danielu Kintzlovi, Ing. Jitce Fatkové, RNDr. Ladislavu Havlovi, Barboře Šimánkové, Magdaleně Jiříkové a Martinu Štolkovi. Největší poděkování však patří rodině a přátelům, kteří mi poskytují podporu během celého období studia.

*Václav Kořán*

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD. CÍL PRÁCE.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>PŘEHLED ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1</b>	<b>Pojem destinace, region, oblast v cestovním ruchu .....</b>	<b>5</b>
2.1.1	Turistická destinace.....	5
<b>2.2</b>	<b>Vymezení turistické destinace, regionu, oblasti .....</b>	<b>6</b>
<b>2.3</b>	<b>Destinační management, marketing.....</b>	<b>10</b>
2.3.1	Destinační management .....	10
2.3.2	Marketingové řízení destinace .....	12
<b>2.4</b>	<b>DMO – Organizace destinačního managementu .....</b>	<b>15</b>
2.4.1	Destinační management x DMO .....	15
2.4.2	Funkce a význam DMO .....	15
2.4.3	Historie DMO .....	16
2.4.4	Současná právní úprava.....	18
2.4.5	Strategie a koncepce destinace/DMO .....	19
2.4.6	Subjekty cestovního ruchu v destinaci/DMO .....	22
2.4.7	Vztahy, vazby a kompetence DMO v rámci destinace .....	25
2.4.8	Hlavní činnosti a aktivity DMO.....	27
2.4.9	Právní forma, organizační struktura DMO .....	28
2.4.10	Možnosti financování DMO .....	29
2.4.11	Nové trendy .....	30
2.4.12	Udržitelný rozvoj .....	32
<b>2.5</b>	<b>Analýza stakeholderů .....</b>	<b>32</b>
2.5.1	Jednotlivé kroky analýzy stakeholderů.....	33
2.5.2	Zhodnocení analýzy stakeholderů.....	35
<b>3</b>	<b>METODIKA.....</b>	<b>36</b>
<b>4</b>	<b>ŘEŠENÍ A VÝSLEDKY, PŘÍPADNĚ DISKUZE.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1</b>	<b>Analýza zvolené oblasti – region Českobudějovicko .....</b>	<b>38</b>
4.1.1	Poloha a vymezení oblasti.....	38
4.1.2	Charakteristika regionu Českobudějovicko.....	40
<b>4.2</b>	<b>Analýza stakeholderů .....</b>	<b>44</b>
4.2.1	Identifikace stakeholderů a jejich zájmů.....	45
4.2.2	Ohodnocení vlivu, důležitosti a očekávání jednotlivých stakeholderů .....	48
4.2.3	Navržení vhodné spolupráce s jednotlivými stakeholdery.....	50

<b>4.3</b>	<b>Analýza právních náležitostí při vytvoření DMO.....</b>	<b>54</b>
4.3.1	Návrh věcného záměru zákona o podpoře a řízení cestovního ruchu.....	54
4.3.2	Vznik DMO z pohledu návrhu věcného záměru zákona o podpoře a řízení cestovního ruchu.....	58
<b>4.4</b>	<b>Analýza současného stavu regionu Českobudějovicko.....</b>	<b>62</b>
4.4.1	Pozice cestovního ruchu na Českobudějovicku a jeho řízení .....	62
4.4.2	DMO zasahující svou působností do zvolené oblasti.....	62
<b>4.5</b>	<b>Syntéza výsledků a poznatků .....</b>	<b>66</b>
<b>4.6</b>	<b>Návrh koncepce organizace destinačního managementu.....</b>	<b>68</b>
4.6.1	Zvolení struktury členské základny .....	68
4.6.2	Určení právní formy organizace na základě členské základny.....	70
4.6.3	Definování vize, poslání a cílů organizace .....	72
4.6.4	Přiřazení vykonávaných činností organizace a její kompetence .....	73
4.6.5	Navržení způsobu financování na základě struktury členské základny .....	75
4.6.6	Zhodnocení možných rizik a překážek při založení a fungování organizace..	78
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR. ....</b>	<b>81</b>
	<b>SUMMARY .....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>91</b>
	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>92</b>



# 1 Úvod. Cíl práce

Pojem destinační management se stal synonymem k řízení cestovního ruchu jako takového. Po roce 1990 začínají vznikat v České republice živelným způsobem všemožné organizace reagující na příliv turistů do země. S tímto novým trendem však nepřicházejí žádná zákonem jasně stanovená pravidla, jakým způsobem mají nově vytvořené organizace fungovat. Dochází tedy k postupnému úpadku a zániku organizací, vytvoření nových sledující určitý záměr či projekt, po jehož dokončení však jejich činnost také končí. Tento koloběh trvá do roku 2000, kdy jsou tvořeny a schvalovány Strategické plány rozvoje cestovního ruchu v jednotlivých krajích a regionech. Tyto dokumenty přispěly k určení jednotného směru a zájmů organizací fungujících na daném území. Ovšem nebyl tím vyřešen primární problém stanovení pravidel pro vznik a fungování ať už stávajících či nově vzniklých destinačních managementů měst, organizací destinačních managementů (DMO) a dalších subjektů působících v cestovním ruchu. V roce 2010 byl vytvořen Návrh věcného záměru zákona o podpoře a řízení cestovního ruchu, který ve své podstatě popisuje pravidla pro vznik, fungování, kompetence, činnosti a financování organizací působících v cestovním ruchu. V souladu s tímto návrhem zákona bude napsána tato diplomová práce.

Hlavním cílem práce je vytvoření návrhu koncepce organizace destinačního managementu pro region Českobudějovicko. Na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí destinace zhodnotit možná rizika a překážky při založení a fungování organizace. Přiřadit organizaci kompetence, definovat její poslání a činnosti, na základě struktury členské základny navrhnout způsob jejího financování.

Dílčími cíli bude samotné vymezení regionu Českobudějovicko, určení struktury členské základny pomocí analýzy stakeholderů, zpracování analýzy právních náležitostí při vytvoření DMO a zhodnocení současného stavu regionu Českobudějovicko s ohledem na konkurenci již zavedených DMO.

Přínosem práce by měl být samotný návrh koncepce organizace destinačního managementu pro region Českobudějovicko, který se bude opírat nejen o znalost návrhu věcného záměru zákona o podpoře a řízení cestovním ruchu, ale zejména o zkušenosti

a informace poskytnuté odborníky na problematiku cestovního ruchu v regionu  
Českobudějovicko.

## 2 Přehled řešené problematiky

### 2.1 Pojem destinace, region, oblast v cestovním ruchu

#### 2.1.1 Turistická destinace

Horner a Swarbrook (2003, s. 289) uvádějí, že turistické destinace existují na různých geografických úrovních, které spolu vytvářejí vzájemné vztahy. Novacká (2010, s. 25) se dívá na destinaci jako na místo určení z hlediska produktů cestovního ruchu, které se skládá z řetězce služeb určených k uspokojování potřeb turistů v určitém prostředí. Prostor se stalo nedílnou součástí produktu cestovního ruchu v definované oblasti a vytváří tak destinaci. Turistickou destinaci definuje Palatková (2011, s. 11) tak, že vnímání a vymezení destinace ze strany klienta může být podstatné pro stanovení toho, který region (či místo) se stává „skutečnou“ destinací turismu. Nejedná se pouze o existenci předpokladů pro rozvoj turismu, ale o existenci sekundární nabídky (infrastruktura), její provázání s nabídkou primární (atraktivita) a „prodej“ daného regionu či místa tak, aby byl vnímán jako „produkt“. Zjednodušeně lze konstatovat, že ne každé místo či region je „skutečnou“ destinací tak, jak je vnímána klientem.

„Destinace představuje sama o sobě „produkt“ složený z dalších mnoha produktů, ať už se jedná o služby nabízené soukromým sektorem, či menší destinace. Díky přítomnosti nabízených a spotřebovávaných služeb bývá destinace někdy označována jako tzv. rekreační produkt turismu (TRP, tourist recreation product)“.

(Müller 2004, s. 7, in Palatková 2011, s. 11)

Bartl a Schmidt (1998, s. 3) považují z hlediska trhu cestovního ruchu turistické destinace jako konkurující si jednotky, jejichž společným cílem je prodej služeb. Zároveň plní funkci marketingovou a funkci zastoupení různých zájmových skupin.

Dle Buhalise (2000, s. 98) existuje šest charakteristických komponentů pro destinace cestovního ruchu, které jsou označovány jako „6A“. Patří sem:

1. **Attractions** (atraktivita) – přitažlivost destinace, jakožto primární nabídka cestovního ruchu, která množstvím, kvalitou a atraktivitou vyvolává návštěvnost (přírodní, kulturně historický potenciál).

2. **Accessibility** (dostupnost) – služeb souvisejících se všeobecnou infrastrukturou, která umožňuje přístup do destinace, pohyb za atraktivitami destinace.
3. **Ancillary services** (doplňkové služby) - patří sem služby využívané především místními obyvateli jako jsou zdravotnické, bankovní, poštovní apod.
4. **Amenities** (vybavenost) - suprastruktura a infrastruktura cestovního ruchu, které umožňují pobyt v destinaci a využití jejich atraktivit (ubytovací, hostinská, sportovně rekreační, kulturně společenská a jiná zařízení).
5. **Available packages** (produktové balíčky).
6. **Activities** (aktivity) - rozmanité aktivity v destinaci.

Důležitost správného vymezení turistické destinace popisuje Vajčnerová (2009, s. 4), kdy příkladem špatně vymezené destinace pro cílový trh je nákladná prezentace Jihočeského kraje na veletrhu v Pekingu. Návštěvníci veletrhu většinou znají pouze destinaci Evropa a o České republice a jejích krajích nemají ani tušení. Pro čínské turisty je vhodné prezentovat Českou republiku jako destinaci v srdci Evropy.

## 2.2 Vymezení turistické destinace, regionu, oblasti

Palatková (2011, s. 13) uvádí, že pro vymezení turistické destinace neexistuje žádný jednotný recept a přístupy jsou tak různé. Při vymezení turistické destinace jako geografického prostoru se většinou nejedná jen o vymezení jedné destinace, ale o určení návazností na vyšší a nižší stupeň hierarchie destinace (nadnárodní – národní – regionální – místní – resort), tedy o určení zařazení destinace do širšího systému. Vymezení destinace na národní úrovni je dáno administrativní (státní) hranicí. Místní destinace pak obvykle hranicí města (obce).

Dle Vajčnerové (2009, s. 5-6) skutečné vymezení destinace určuje trh a zákazník, kdy turista se nezajímá, kde končí administrativní hranice, ale zajímá ho kompaktní území poskytující možnosti provozování specifických aktivit pro daný turistický region (např. Šumava, Krkonoše). Pro účely cestovního ruchu a pro zjednodušení řízení bývá destinace dále členěna do tzv. přirozených turistických regionů.

Ty by měly mít základní jednotící prvky:

- založeny s ohledem na věcné jednotící prvky – mnohé ze stávajících regionů mají podobnou nebo úplně totožnou nabídku;
- geograficky (prostorově) scelené;
- administrativně identifikovatelné – definovat turistický region výčtem konečného počtu jednotek, v tomto případě obcí (dochází tak k usnadnění alokace zdrojů).

Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011, s. 40) definují územní celky takto: Evropská unie (dále jen EU) rozděluje územní celky podle systému tzv. NUTS (nomenklaturní jednotky teritoriální statistiky). Systém NUTS byl zaveden jednotně v celé EU pro potřeby statistiky, hodnocení úrovně regionů i pro stanovení způsobu vyplácení podpory ze společných prostředků EU. V České republice se setkáme s následujícími úrovněmi:

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

„Agentura Czech Tourism rozčlenila v roce 1999 turistický potenciál ČR na turistické regiony a následně byly tyto regiony rozčleněny při zpracování programů rozvoje cestovního ruchu krajů a regionů také na menší území – turistické oblasti.“ (Czech Tourism-Vytváření organizací cestovního ruchu (OCR) v turistických regionech)

Autoři Galvasová a kol. (2008, s. 22) popisují klíčové jednotky prostorové organizace cestovního ruchu takto:

Turistický region – územní celek, jehož nabídka cestovního ruchu svým množstvím, kvalitou a atraktivitou vyvolává návštěvnost. Území je v oblasti cestovního ruchu řízeno profesní organizací a za toto území jsou shromažďovány statistické informace. Je základní jednotkou propagace a marketingu cestovního ruchu v ČR. Mohou se členit na turistické oblasti. Na území by se měl uskutečnit minimálně jeden milion přenocování za rok v hromadných ubytovacích zařízeních.

Turistická oblast – územní celek specifický potenciálem převážně stejných přírodních, respektive kulturně historických podmínek a vlastností pro rozvoj cestovního ruchu. Území je v oblasti cestovního ruchu koordinováno profesní organizací a jsou shromažďovány statistické informace. Na území jsou k dispozici minimálně tři tisíce lůžek v hromadných ubytovacích zařízeních.

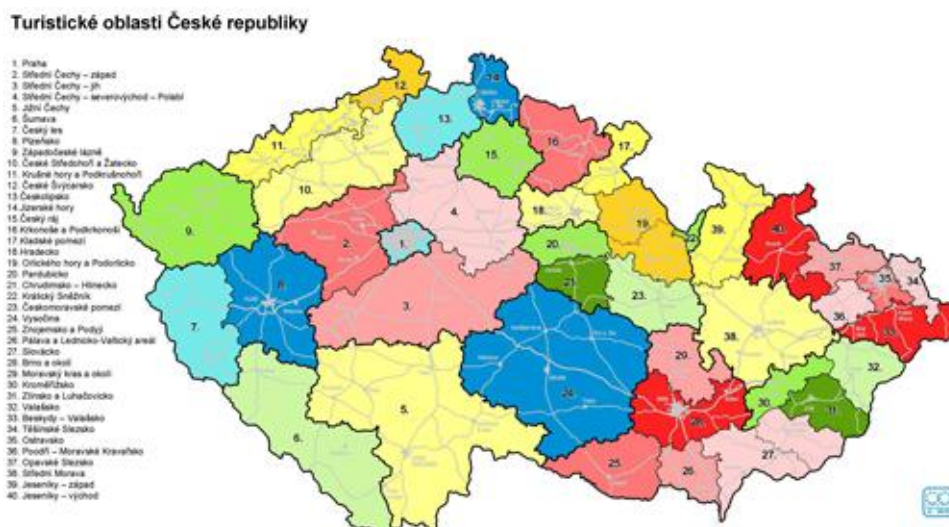
Turistická lokalita – nejnižší jednotka prostorové organizace cestovního ruchu v území. Je to místo o malé rozloze (sídlo), jež charakterem neodpovídá významu turistické oblasti. Koordinace a řízení je podřízeno turistickému regionu nebo oblasti, na jehož území se nachází.

### Obrázek 1: Turistické regiony České republiky



Zdroj: Czech Tourism-mapa turistických regionů a oblastí ČR.

## Obrázek 2: Turistické oblasti České republiky



Zdroj: Czech Tourism- mapa turistických regionů a oblastí ČR.

Ryglová, Burian Vajčnerová (2011, s. 42) upřesňují, že začátkem roku 2010 zveřejnil Czech Tourism aktualizované rozdělení České republiky. Turistických regionů je nově 17 a turistických oblastí 40. „Turistické regiony jsou definovány jako území, pro něž je typický určitý druh cestovního ruchu, který jednotlivé prvky dané oblasti spojuje a sjednocuje, ale zároveň i odlišuje od ostatních regionů. Základem pro uplatnění turistického regionu na trhu je existence turistických produktů. Hlavní význam turistických regionů tkví v možnosti ucelené prezentace země v zahraničí a v podpoře domácího cestovního ruchu, přičemž jednotlivé regiony se prezentují prostřednictvím turistických produktů, kterými by se měly vzájemně odlišovat.“ (Vajčnerová, 2009, s. 6)

„Nejsložitější je vymezení těžiště celého systému marketingového řízení destinace, a sice úrovně regionální. Vymezení destinací na regionální úrovni, a tedy základní nastavení systému marketingového řízení může být průsečíkem různých zájmů. Odlíšné přístupy reflektují administrativní (politické) hledisko nebo hledisko obchodní (vztah nabídky a poptávky).“ (Palatková, 2011, s. 13) „Regionem je podle zákona 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje: „územní celek vymezený pomocí administrativních hranic krajů, okresů, správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem, správních obvodů obcí s rozšířenou působností obcí nebo sdružení obcí, jehož rozvoj je podporován podle tohoto zákona. Pojetí regionu však může být různé –

většinou se rozděluje na všeobecné pojetí a specifické pojetí (hledisko plánovací, ekonomické, socioekonomické apod.)“ (Palatková, 2011, s. 11)

## 2.3 Destinační management, marketing

### 2.3.1 Destinační management

„V České republice se vžil označení „destinační management“ pro označení organizace marketingového řízení destinace.“ (Palatková, 2011, s. 18)

Drucker (2004, s. 21) ve své knize označuje management jako sociální funkci a svobodné umění založené na následujících principech, které je možno velice dobře využít i pro řízení destinace:

- management se týká lidí a měl by využívat efektivně jejich silných stránek a schopností s cílem dosáhnout kolektivní výkonnosti a efektivnosti;
- management by měl využívat tradice, historii a kulturu;
- management stojí na angažovanosti při dosahování jednoduchých záměrů, vize a poslání musejí být promyšlené a názorně prezentované;
- komunikace a individuální odpovědnost;
- výsledkem činnosti firmy (organizace) je spokojený zákazník.

Goeldner a Ritchie (2009, s. 418) uvádějí, že destinační management je komplexní, vícerozměrný proces, který musí splňovat dva základní parametry, chce-li být destinace úspěšná na trhu cestovního ruchu. Tyto parametry jsou reprezentovány konkurenceschopností a udržitelností. Podle Vajčnerové (2009, s. 12) je destinační management forma řízení určité oblasti (destinace) za účelem zvýšení efektivnosti aktivit spojených s cestovním ruchem (dále CR) a jeho udržitelným rozvojem. Cílem destinačního managementu je koordinovat činnosti jednotlivých zájmových skupin podílejících se na rozvoji CR destinace (poskytovatelé služeb, investoři, místní obyvatelstvo, ochránci životního prostředí,...), využívat podpůrné fondy, organizovat a podporovat spolupráci mezi komerčním a neziskovým sektorem, realizovat



marketingové aktivity a celou destinaci řídit za účelem udržení konkurenceschopnosti na trhu.

„Lze říci, že destinační management je proces, který je založen na principu dobrovolné spolupráce mezi podnikatelskými a veřejnoprávními subjekty a optimálním zhodnocení a využití všech pozitivních dopadů tohoto spojení. Výsledkem je produkt obsahující specifickou přidanou hodnotu. Nabídku vytvářejí poskytovatelé služeb, avšak prostředí pro jejich poskytování vytvářejí samosprávní a správní orgány“.  
(Vajčnerová, 2009, s. 12)

Bartl a Schmidt (1998, s. 2) uvádějí výstižnou definici, kdy destinační management je strategie a cesta pro silné regiony, které mají odvalu ke koncentraci sil pro společný rozvoj, organizaci a aktivní prodej jejich klíčových konkurenčních výhod. Touto cestou vznikají destinace, které nabízejí klientovi perfektně zorganizovaný řetězec služeb odpovídající jeho volbě, který zahrnuje vše od informace a pohodlnou rezervaci přes bezchybný průběh pobytu až po návrat domů.

Lacina (2010, s. 51-52) popisuje skutečnost, že si turisticky zajímavé regiony vzájemně konkurují. Přitom se nejednou potvrzuje, že konkurenční vztahy příznivě působí na rozvoj systémů řízení, a že tudíž patří k jednomu z motorů úsilí o další zkvalitňování managementu cestovního ruchu jako celku. Evropské zkušenosti pak dokládají, že spolupráce subjektů CR na místní a na regionální úrovni může probíhat na třech úrovních:

- výlučně jen jako spolupráce mezi podnikatelskými subjekty;
- jako spolupráce mezi veřejnoprávními subjekty (například obcemi);
- formou partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem.

Dle dokumentu vydaného Českou centrálou cestovního ruchu Czech Tourism (Vytváření organizací cestovního ruchu (OCR) v turistických regionech, 2005, s. 4) se pro řešení řízení organizace cestovního ruchu v regionech doposud užívá termín „Destinační management“ či „Destination Management Company (DMC)“, který je definován jako organizace zabývající se organizováním a logistikou konferencí a regionálních akcí. Je to organizace, která kooperuje s dodavateli služeb potřebných

pro organizování konferencí a regionálních akcí. Tyto názvy tedy nejsou vhodné pro organizaci cestovního ruchu v regionu.

Palatková (2011, s. 19) říká, že management destinace (destinační management) představuje do jisté míry východisko pro marketing destinace.

### **2.3.2 Marketingové řízení destinace**

Pojem marketing je podle Seatona a Bennetta (1996, s. 7) jeden z frekventovaných pojmů, který lze chápat na jedné straně jako filozofii řízení stanovující na základě spotřebitelské poptávky zjištěné výzkumem a předpověďmi umístění produktu na trh s cílem realizace maximálního zisku. Druhou možností je vymezení marketingu jako řízeného, cíleného souhrnu aktivit vyvažujících cíle firmy (destinace) s potřebami klientů.

„Marketing je všude. Formálně nebo neformálně se lidé a společnosti zabývají nesčetným množstvím činností, které bychom mohli nazývat marketingem. Dobrý marketing se ve stále zvýšené míře stává důležitou ingrediencí podnikatelského úspěchu. A marketing hluboce ovlivňuje naše každodenní životy. Je ve všem, čím se zabýváme – od šatů, které nosíme, přes webové stránky, na které klikneme, až k reklamám, na které se díváme.“ (Kotler, Keller, 2007, s. 41)

Lendrevic a Lindon definují marketing jako: „Soubor metod a prostředků, které má organizace k tomu, aby zapůsobila příznivým dojmem na veřejnost a dosáhla svých cílů.“ (Horner, Swarbrooke, 2003, s. 29-30)

Palatková (2011, s. 19) tvrdí, že marketing nemůže být chápán pouze jako činnost oddělení marketingu, ale marketingové myšlení musí prostoupit celou destinaci a projevit se v jednání a rozhodování všech zainteresovaných subjektů. O managementu destinace je pak možné hovořit jako o „marketingovém řízení destinace“ (řízení destinace na principech marketingu). „Podstata marketingu destinace tkví v orientaci všech zainteresovaných subjektů na uspokojení potřeb a požadavků návštěvníků destinace za účelem dosažení zisku.“ (Királ'ová, 2003, s. 28)

Palatková (2011, s. 15) vymezuje systém řízení destinace, který může být založen na přirozeném vývoji nebo může být dán rozhodnutím veřejného sektoru. Podle toho,

jaký přístup převažuje, lze rozdělit vymezení destinace podle míry zásahů veřejného sektoru následovně:

- Tvorba systému destinace zdola (bottom-up) – typické pro Českou republiku po roce 1993, kdy je vytváření institucí v rámci systému turismu a vztahy mezi nimi jsou ponechány na iniciativách soukromého sektoru nebo veřejného sektoru na regionální a místní úrovni.
- Tvorba systému destinace shora (top-down) – většinou v návaznosti na systém veřejné správy a na legislativním podkladu nebo na základě tlaku soukromého sektoru.
- Smíšený systém s převažujícím přístupem shora nebo zdola.

„Cílovým stavem řízení je potom tedy chování systému, z našeho pohledu efektivita řízení destinace měřitelná základními ukazateli jako např.: vývoj počtu návštěvníků, turistů v destinaci v závislosti na objemu vynaložených finančních prostředků (investic, běžných výdajů).“ (Franke a kol., 2012, s. 101)

Podle Morrisona (1995, s. 60) jde při marketingovém řízení především o nalezení odpovědí na pět základních otázek, a to:

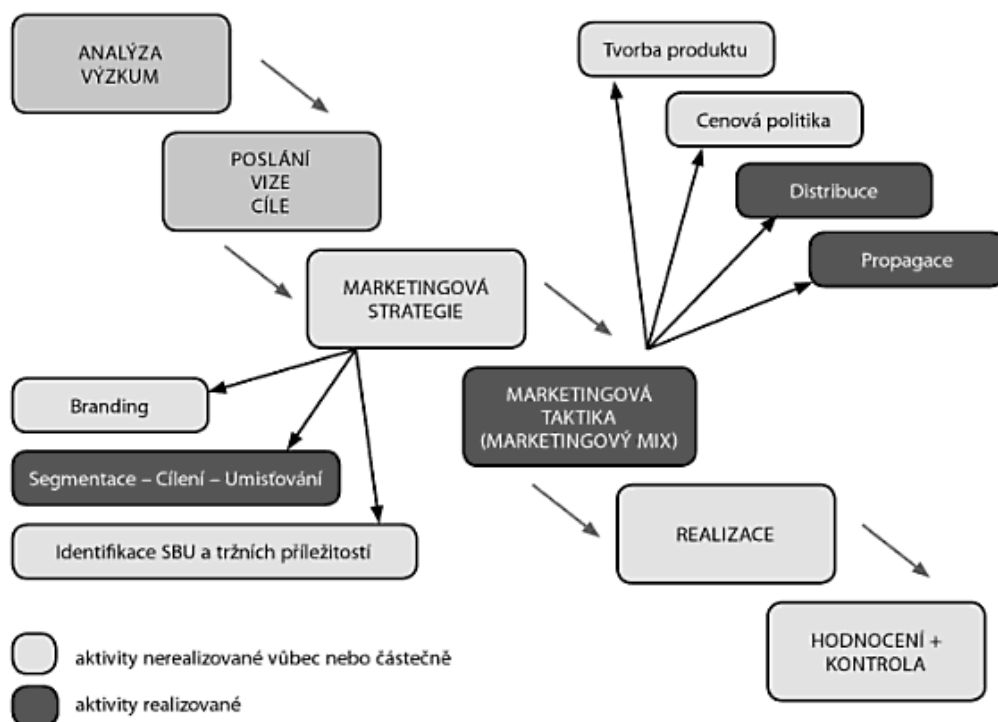
- Kde jsme nyní?
- Kde bychom chtěli být?
- Jak se tam dostaneme?
- Jak zjistíme, že se tam dostaneme?
- Jak zjistíme, že jsme se tam dostali?

#### Proces marketingového řízení destinace

„Proces marketingového řízení destinace je souhrn aktivit od analýzy marketingových příležitostí, stanovení cílů, výběru strategií, plánování marketingových programů, realizace a kontroly až po hodnocení marketingového úsilí.“

(Palatková, 2011, s. 21)

**Obrázek 3: Marketingové řízení destinace v podmínkách České republiky**



Zdroj: Palatková (2011, s. 22)

Na základě studie Bornhorsta, Ritchie a Sheehana (Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives, 2009) existuje přímý vztah mezi úspěšností destinace a DMO (organizace destinačního managementu). Zdůrazňují význam DMO jako organizace, která má schopnost, pokud je účinně provozována, efektivně řídit a používat nástroje procesního řízení destinace. Není žádná jiná organizace, která má v současné době schopnost rozvíjet obě strategie - vypořádat se s množstvím zúčastněných stran zapojených do systému cestovního ruchu a zároveň rozvíjet marketingové programy, které budou lákat návštěvníky na místo určení. Oba tyto procesy v konečném důsledku mají vliv na výkon DMO a do jisté míry i celé destinace. Pokud DMO poskytuje efektivní služby, bude se její schopnost rozvíjet silné marketingové strategie zvyšovat. Tyto aktivity by měly vést ke zvýšení návštěvnosti.

## 2.4 DMO – Organizace destinačního managementu

### 2.4.1 Destinační management x DMO

Holešinská (2007, s. 21) uvádí, že pojem destinační management není označení pro organizaci ve smyslu instituce či společnosti, ale je specifickou formou managementu, která se zabývá procesem řízení destinace. Tento pojem je často zaměňován s pojmem destinační společnost (organizace destinačního managementu – DMO).

DESTINAČNÍ MANAGEMENT = proces řízení destinace

x

DESTINAČNÍ SPOLEČNOST (DMO) = subjekt, který provádí (aplikuje) principy  
destinačního managementu

### 2.4.2 Funkce a význam DMO

Dle Galvasové a kol. (2008, s. 121) jsou v současné době hlavním hybatelem rozvoje cestovního ruchu ve vyspělé Evropě organizace cestovního ruchu (OCR), někdy také nazývané destinační společnosti (DMO). Na území České republiky jejich význam teprve vzrůstá, ale dá se předpokládat, že vývoj v této oblasti bude západní Evropu kopírovat.

Řízením cestovního ruchu v regionech rozumíme soubor technik, nástrojů a opatření používaných organizací cestovního ruchu (OCR) v regionu při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu za účelem dosažení jeho udržitelného rozvoje a zachování konkurenceschopnosti na trhu. OCR vytváří komplexní marketing včetně propagace, identity a image destinace. (Vajčnerová, 2009, s. 24) „Organizace cestovního ruchu by se dala ve stručnosti charakterizovat jako efektivně fungující uskupení subjektů, které existuje na nějaké organizační platformě (dobrovolný svazek obcí, sdružení právnických osob atd.), řídí a koordinuje rozvoj cestovního ruchu na určitém území (místní, regionální, krajské, národní).“ (Galvasová a kol., 2008, s. 121)

Lacina (2010, s. 52) popisuje organizaci destinačního managementu jako specifickou organizaci, sdružující klíčové podnikatelské subjekty. Takto vytvořená organizace je pak výkonným orgánem svých zakladatelů, jimiž je také financována. Vzájemný vztah účastníků bývá zpravidla upraven samostatnou smlouvou. Základním posláním zmíněné organizace je propojit právně samostatné poskytovatele služeb v cestovním ruchu do sdružení, jež může v závislosti na konkrétních místních podmínkách plnit řadu úkolů.

Palatková (2006, s. 27) definuje organizaci destinačního managementu/marketingu jako státní, polostátní či s převažujícím privátním podílem, přičemž je základním řídicím prvkem destinace na několika možných úrovních:

- Lokální turistická organizace (LTO) – např.: Destinační management města Český Krumlov.
- Regionální turistická organizace (RTO) – např.: Jihočeská centrála cestovního ruchu.
- Národní turistická organizace (NTO) – např.: Czech Tourism.
- Kontinentální turistická organizace (European Travel Commission – ETC).

### **2.4.3 Historie DMO**

Metelková (2005, s. 6) popisuje spolupráci subjektů a budování turistické organizační struktury, které prošly ve vyspělých evropských zemích a regionech následujícím vývojem:

- v 50. a 60. letech 20. století byla zakládána profesní sdružení v turistických regionech;
- 70. a 80. léta představují éru rozvoje lokálních a regionálních turistických organizací. Subjekty cestovního ruchu se sdružují do spolků. Hlavním cílem je propagace, reklama a organizace informačních center;
- v 90. letech dochází k zakládání a rozvíjení destinačních managementů. Organizační struktura se koncentruje do strategicky řízených nabídkových a konkurenceschopných jednotek.

**Tabulka 1: Vývojové fáze spolupráce organizací působících v turismu**

	<b>Fáze budování</b> <b>50. a 60. léta</b>	<b>Fáze rychlého rozvoje</b> <b>70. a 80. léta</b>	<b>Fáze koncentrace</b> <b>90. léta a přelom století</b>
<b>Poptávka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dovolená je odpočinek od práce</li> <li>• převládá domácí turismus, turismus do sousedních zemí</li> <li>• dopravní prostředek – automobil</li> <li>• převládá poptávka nad kapacitou nabídky</li> <li>• rostoucí poptávka</li> <li>• trh prodávajícího</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dovolená je změna a zážitek</li> <li>• letadlo jako dostupný dopravní prostředek</li> <li>• klient vyžaduje speciální nabídku</li> <li>• rostoucí poptávka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spotřebně orientovaný životní styl určují charakter volného času a dovolené</li> <li>• poptávka po nových zážitcích a řetězcích služeb</li> <li>• globálně orientovaný klient</li> <li>• částečně stagnující, globálně rostoucí poptávka</li> </ul>
<b>Konkurence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trh nabídky s reálně slabou konkurencí</li> <li>• hlavní konkurenční destinace jsou sousední státy</li> <li>• rostoucí kapacitní nabídka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trh poptávky se prosazuje se zvyšující se konkurencí</li> <li>• rostoucí zájem o mezinárodní destinace</li> <li>• výstavba nových kapacit</li> <li>• rostoucí nároky na marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rostoucí globální konkurence</li> <li>• vstup nových destinací na trh</li> <li>• globální nárůst kapacit</li> <li>• neustálé zvyšování nároků na marketing</li> <li>• silný proces koncentrací a fúzí</li> </ul>
	<b>Profesní sdružení</b>	<b>Regionální turistické organizace</b>	<b>Destinační management</b>
<b>Spolupráce + organizace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lokální orientace</li> <li>• společné prospekty pro turistické místo, region</li> <li>• pořádání akcí</li> <li>• účast na veletrzích</li> <li>• vytváření spolků pro zkrášlení turistického regionu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategie pro místa cestovního ruchu</li> <li>• regionální prospekty</li> <li>• společná reklama a podpora prodeje</li> <li>• regionální tvorba produktu</li> <li>• dominance místních organizací</li> <li>• široké zastoupení rozdílných zájmů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koncentrace na rozvoj klíčových produktů</li> <li>• aktivní prodej</li> <li>• orientace na kvalitu a značku destinace</li> <li>• regionální rozvoj infrastruktury</li> <li>• diferenciací politiky turismu</li> <li>• řízení a koordinace přes regionální úroveň</li> </ul>

Zdroj: upraveno dle Bartl, Schmidt, 1998

#### 2.4.4 Současná právní úprava

Štumpf a Dvořák (2011, s. 24) uvádějí, že destinační management v České republice není centrálně koordinován národními nebo regionálními orgány. V České republice neexistuje žádná regulace pro řízení cestovního ruchu, proto zřízení DMO na regionální či lokální úrovni není zatíženo žádnými společnými pravidly.

##### Návrh věcného záměru zákona o podpoře a řízení cestovního ruchu

Dle podkladů Ministerstva pro místní rozvoj byl v návaznosti na novou koncepci v polovině roku dokončen a předložen vládě návrh věcného záměru zákona o podpoře a řízení cestovního ruchu.

„Účelem zavedení regulace v cestovním ruchu je definovat doposud chybějící systém řízení cestovního ruchu, konkrétně pak definovat a zavést závazné organizační struktury, vymezit jednotlivé úrovně (stát - kraj - turistická oblast) včetně kompetencí, odpovědností a forem vzájemné spolupráce a komunikace. Cílem regulace je zajistit efektivní rozvoj cestovního ruchu a s tím související trvalé zvyšování příjmů cestovním ruchem generovaných. Zároveň dojde, mj. díky jednotnému managementu a marketingu destinací cestovního ruchu, ke zvýšení povědomí českých i zahraničních návštěvníků o České republice jako turisticky atraktivní destinaci.

Dlouhodobá absence právních předpisů upravujících kompetence a financování v cestovním ruchu má za následek neefektivní vynakládání prostředků do oblasti cestovního ruchu, nekoordinovanost a roztržitost aktivit na podporu udržitelného rozvoje cestovního ruchu a nezdravé konkurenční prostředí uvnitř jednotlivých destinací cestovního ruchu i mezi nimi. Z těchto důvodů není plně využit potenciál udržitelného rozvoje cestovního ruchu a dochází k dlouhodobému snižování výkonnosti cestovního ruchu a zhoršování konkurenceschopnosti České republiky jako turistického cíle v rámci Evropy. V rámci přípravy návrhu věcného záměru zákona o podpoře a řízení cestovního ruchu České republiky byly čerpány především zkušenosti z Rakouska.“

*Návrh věcného záměru zákona o podpoře a řízení cestovního ruchu.* MMR, 2010. [online].



## 2.4.5 Strategie a koncepce destinace/DMO

Tittelbachová se (2011, s. 14-15) zaměřuje na skutečnost, že politika turismu je pojímána z různých pohledů stejně jako její funkce a cíle. Proto také v praxi existuje celá řada konceptů politiky turismu. V německy psané odborné literatuře se obvykle rozlišují tři základní skupiny konceptů dle míry zásahů státu:

### 1. Pragmatická politika turismu

Rozvoj turismu je ponechán volnému průběhu bez státní koncepce a opatření vláda přijímá jen k řešení konkrétních problémů. Tento způsob umožňuje rychlou reakci a efektivní zásahy. Využívá se hlavně ve fázi rozvoje turismu, poté se přechází na formu koncepční politiky. Nevýhodou pragmatické politiky turismu je neexistence žádného dlouhodobějšího plánu, bez kterého je prakticky nemožné stabilizovat turismus jako perspektivní hospodářské odvětví.

### 2. Liberální politika turismu

Stát vytváří jen legislativní, ekonomické a společenské rámcové podmínky pro soukromý sektor. Stát podporuje podnikání, umožňuje lepší přístup na trh a reguluje turismus jen tam, kde to vyžadují další státní politiky (ochrana životního prostředí, sociální oblast) a možnost tržního selhání.

### 3. Koncepční politika turismu

Koncepční politika je protipól pragmatické politiky. Je založena na konceptu, strategii, kde jsou uvedené cíle, opatření a podmínky pro jejich dosažení, včetně vymezení kompetencí mezi jednotlivými zájmovými skupinami (asociacemi, veřejnou správou, neziskovými sektorem). Existují různé formy koncepční politiky, které se odvíjejí zejména od možnosti vymáhání plnění cílů a opatření a rozdělení kompetencí mezi veřejnoprávní a soukromé subjekty.

Dle Galvasové a kol. (2008, s. 148) bychom měli strategii (plán) chápat především jako nástroj nebo prostředek:

- k nalezení jednotné vize rozvoje daného území;
- k realizaci námi předurčené strategie;
- dalšího postupu našich aktivit – kam až chceme dospět, čeho chceme dosáhnout;

- k propagaci programů a služeb regionu tak, aby se informace dostaly k naší cílové skupině, kterou chceme oslovit;
- mobilizace, lepšího získávání, zapojování a využívání zdrojů, včetně lidských kapacit;
- zapojující všechny pracovníky do přípravy dění a rozhodování v organizaci;
- pro prezentaci našich cílů a priorit nejen dalším vnějším partnerům, ale i široké veřejnosti.

**Obrázek 4: Schéma možného postupu realizace marketingové strategie**



Zdroj: Upraveno dle Galvasová (2008, s. 149).

Királová (2003, s. 147-148) tvrdí, že pouze jasná, na základě důsledné analýzy vypracovaná, marketingová koncepce, rozpracovaná do dílčích strategií, taktických kroků a realizačních opatření je základním předpokladem úspěchu destinace na trhu.

V souvislosti se vstupem České republiky do EU bylo nutné zpracovat důležité koncepční dokumenty pro oblast cestovního ruchu. Mezi ně patřily:

- Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice a následně její aktualizace;
- Národní rozvojový plán České republiky;
- Strategie regionálního rozvoje České republiky.

Pokud dojde ke schválení Návrhu věcného záměru zákona o podpoře a řízení cestovního ruchu, bude třeba počítat s vypracováním dalších dokumentů uvedených v následující tabulce.

**Tabulka 2: Přehled povinných dokumentů**

Subjekt	Název dokumentu	Období
<b>Regionální úroveň</b>		
<b>Kraj</b>		
Strategický dokument	Strategie udržitelného rozvoje CR kraje	7 let
Monitorovací systém	Zpráva o plnění marketingové strategie rozvoje CR	1 za 2 roky
<b>Krajská organizace CR</b>		
Strategický dokument	Marketingová strategie CR kraje	7 let
Plán činnosti na rok	Marketingový plán na rok	1 rok
Rozpočet na rok	Rozpočet	1 rok
Monitorovací systém	Zpráva o plnění marketingové strategie CR kraje	1 za 2 roky
<b>Oblastní úroveň</b>		
<b>Oblastní organizace CR</b>		
Strategický dokument	Marketingová strategie CR oblasti	7 let
Plán činnosti na rok	Marketingový plán na rok	1 rok
Rozpočet na rok	Rozpočet	1 rok
Monitorovací systém	Zpráva o plnění marketingové strategie CR oblasti	1 za 2 roky

Zdroj: Upraveno dle Návrhu věcného záměru zákona o podpoře a řízení cestovního ruchu (2010).

#### **2.4.6 Subjekty cestovního ruchu v destinaci/DMO**

Konkurenceschopnost turistických destinací je dle Vajčnerové (2009, s. 18) z velké míry ovlivněna způsobem řízení a organizací cestovního ruchu na jejich území. Efektivita managementu destinace je přitom podmíněna úzkou spoluprací mezi jednotlivými organizacemi a subjekty cestovního ruchu, které tvoří stranu nabídky a poskytují služby návštěvníkům destinace. Vedle soukromých subjektů je významným poskytovatelem služeb také veřejný sektor. Ten by měl v souladu se svým posláním vytvářet podmínky pro komplexní rozvoj území a měl by zajišťovat zejména neziskové služby, jež jsou pro podnikatelské subjekty nezajímavé. Aktivita obou sektorů jsou provázány a lze tvrdit, že jak úspěch politiky veřejných orgánů, tak i podnikatelských subjektů na poli cestovního ruchu, závisí do značné míry na jejich vzájemné spolupráci. Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011, s. 164-165) definují skutečnost, že v turisticky vyspělých zemích dochází k uplatňování partnerské spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem na principu „3P“ (PRIVATE – PUBLIC – PARTNERSHIP).

##### Soukromý sektor (PRIVATE) reprezentují:

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

##### Veřejný sektor (PUBLIC) zahrnují:

- státní instituce (ministerstva, Czech Tourism, Horská služba, správa povodí);
- samospráva (kraje, města, obce).

##### Soukromý nebo veřejný sektor (PRIVATE or PUBLIC) mohou reprezentovat:

- destinační agentury, organizace cestovního ruchu;
- TIC (turistická informační centra);

- muzea;
- organizátoři sportovních a společenských akcí;
- provozovatelé kulturních zařízení;
- místní dopravci;
- provozovatelé památkových objektů.

„Nositeli politiky turismu jsou všechny instituce a organizace veřejného, soukromého a neziskového sektoru, které se podílejí na realizaci politiky turismu v mezinárodním, národním, regionálním a místním prostředí.“ (Palatková, 2011, s. 77)

Nositele politiky turismu je možné rozdělit dle Tittelbachové (2011, s. 18) podle různých hledisek:

- podle právního hlediska:
  - veřejnoprávní orgány (EU, stát, kraje);
  - privátní instituce (zájmová sdružení, profesní organizace);
  - zájmové skupiny;
- podle územní hierarchie:
  - mezinárodní (EU, OECD, UNWTO);
  - národní (asociace, ministerstva, národní centrály);
  - regionální (regionální svazy turismu);
  - lokální (spolky);
- podle odborné příslušnosti:
  - hoteliéři;
  - dopravci;
  - restaurační zařízení;
  - informační centra,
  - cestovní kanceláře a agentury;

- společnosti destinačních managementů;
- podle organizačních forem:
  - nadpodnikové;
  - mezipodnikové;
  - organizace destinačního managementu a kooperující podniky v destinaci;
  - řetězce a kooperující organizace u cestovních kanceláří, hotelového průmyslu, restaurací;
  - integrované koncerny cestovních kanceláří;
  - svazy poskytovatelů dopravních služeb.

Další možností je členění podle Galvasové a kol. (2008, s. 122), kteří rozlišují subjekty podle vztahu k řešenému problému či k připravovanému projektu, který vzniká v procesu zkoumané formy spolupráce:

- podílejší se (shareholders) – subjekty, které jsou hlouběji zapojené do procesu řešení či přípravy, podílejí se na něm (např.: spolupracující obce a podnikatelé);
- zainteresovaní (stakeholders) – subjekty, na které bude jistá aktivita působit (např.: občané a jejich sdružení, návštěvníci);
- dotčení (placeholders) – myšleno na územním principu, tj. subjekty, v jejichž zájmovém území se aktivita realizuje (např.: krajský úřad, správa chráněné krajinné oblasti či národního parku, ministerstvo).

Zařazení subjektů do jedné ze zmíněných skupin není absolutní, nýbrž závisí na tématu či situaci. Může tak docházet k prolínání jednotlivých pozic.

Lacina (2010, s. 51) uznává, že v destinačním managementu hraje klíčovou roli synergické působení šesti destinačních subsystémů spojující zúčastněné partnery a zároveň spojující destinaci s okolím a mezinárodním trhem. Jedná se o prvky:

1. Systém klíčových produktů (konkurenčních výhod).
2. Distribuční cesty a sítě.

3. Politiku značky.
4. Systém řízení kvality.
5. Systém řízení znalostí.
6. Společnost destinačního managementu (DMO nebo též DMC).

#### **2.4.7 Vztahy, vazby a kompetence DMO v rámci destinace**

Franke a kol. (2012, s. 102-103) vysvětlují, že prvním používaným přístupem k tvorbě modelů řízení destinace cestovního ruchu je přístup „top-down“, tedy shora dolů. Jedná se o přístup, kdy o založení organizace destinačního managementu rozhoduje veřejná správa. Zakladatelem je většinou regionální vláda nebo samospráva. V tomto případě dochází k přesunu veškerých kompetencí v oblasti turismu na nově vzniklou organizaci. Mezi výhody tohoto přístupu patří jasné vymezení kompetencí, rychlé rozhodování, soulad destinačního managementu se strategickými cíli regionální vlády, finanční a politická podpora činnosti. Naopak nevýhody můžeme spatřovat v možné nedůvěře podnikatelské sféry ke vzniku „další administrativní jednotky“, ve vlivu výše rozpočtu regionální vlády či samosprávy na činnosti DMO, v nejistotě v důsledku střídání regionálních vlád ve volebních cyklech.

Přístup „bottom-up“ se vyznačuje iniciativou ze strany podnikatelské sféry či neziskového sektoru při zakládání DMO. Takový přístup je uplatňován například ve Švýcarsku. V České republice neexistuje příklad destinace na úrovni turistických regionů, která by čistě uplatňovala tento přístup. Výhody přístupu jsou v nastavení spolupráce od podnikatelů, poskytovatelů služeb a poté přizvání zástupců veřejné sféry. Soukromý sektor se tak dobrovolně podílí na rozvoji cestovního ruchu v destinaci a sleduje jiné motivy, než je krátkodobý zisk. Naopak nevýhodou může být nízká podpora ze strany veřejné sféry, pokud nedojde ke shodě nad společnými cíli v otázce rozvoje území.

V českých podmínkách je nejčastěji prosazovaným přístupem přístup „kombinovaný“. Zakladateli DMO jsou většinou města či dobrovolné svazky měst a obcí společně s podnikateli, profesními svazy, asociacemi a informačními centry. Výhodou kombinovaného přístupu je naplňování základních principů partnerství „3P“

již od samotného vzniku DMO, kdy dochází ke společnému nastavování cílů a strategií zástupci všech sektorů. Dochází ke společnému financování aktivit a k jejich lepší koordinaci. Nevýhodou může být složitější komunikace a koordinace, což klade vyšší nároky na kvalitní nastavení činností a personální zajištění DMO.

Palatková (2011, s. 93) uvádí, že ačkoli jsou organizace destinačního managementu označovány jako instituce zastávající řídicí úlohu, není označení „řízení“ zcela na místě, jedná se spíše o vedení kvůli následujícím důvodům:

- kompetence DMO jsou stanoveny tak, že mohou vykonávat řídicí úlohu pouze vůči podřízeným organizacím v systému veřejné správy, nikoliv však vůči subjektům v soukromém sektoru;
- omezené je rovněž působení na rezidenty, na ty může organizace působit např.: pomocí komunikačního mixu, ne však z titulu nadřízené organizace;
- průřezový charakter turismu, tedy zasahování do dalších sektorů (doprava, kultura, životní prostředí), kde nemá DMO žádné kompetence;
- samotné stanovení cílů organizace by nemělo být jednostranným úkonem, nýbrž výsledkem shody zúčastněných zájmových sdružení.

Kiráľová (2003, s. 18-19) usuzuje, že koordinace zájmů všech zainteresovaných stran je jednou z podmínek nekonfliktního rozvoje cestovního ruchu v destinaci. Předpokladem úspěšné koordinace je:

- systematická a kontinuální spolupráce všech zainteresovaných subjektů;
- podnikatelské myšlení zainteresovaných subjektů;
- znalost společných zájmů;
- stanovení společných cílů;
- vytvoření organizačních předpokladů pro realizaci společných zájmů a dosažení vytyčených cílů;
- vypracování a realizace koncepce rozvoje cestovního ruchu v destinaci.



#### 2.4.8 Hlavní činnosti a aktivity DMO

Na základně výzkumu Štumpfa a Dvořáka (2011, s. 27-28) jsou interpretovány tři stěžejní body DMO v jižních Čechách:

1. Hlavní činností DMO v jižních Čechách je stále marketingová komunikace cílového produktu. Nevyužívá se ve větší míře strategické plánování marketingových aktivit a marketingové komunikační nástroje se používají náhodně a neefektivně. Důraz je kladen na provozní činnosti v DMO na úkor strategického rozvoje a plánování.
2. Problémem fungování DMO je chybějící zapojení klíčových zainteresovaných stran. Ve většině DMO v jižních Čechách jsou primárně zapojeny pouze veřejné orgány (obce, krajský úřad). Zapojení dalších zainteresovaných stran (podniky, nevládní organizace, hostitelské komunity) je pouze formální, protože se nezúčastňují přímo fungování organizace, nemají přímý vliv na směřování destinačního managementu.
3. Výsledky výzkumu pak ukazují, že za nejdůležitější aktivity DMO se z odborného hlediska jeví tři následující činnosti:
  - spolupráce;
  - komunikace;
  - koordinace.

Získané závěry pak rovněž potvrzuje Holešinská (2007), která definuje výše zmíněné 3 činnosti jako základní principy destinačního managementu.

Podle autorů Bartla a Schmidta (1998, s. 29-30) organizace destinačního managementu působí v pěti hlavních oblastech:

1. Organizuje a koordinuje vertikální a horizontální kooperaci subjektů s cílem jednotného, flexibilního a trhem řízeného dynamického konkurenceschopného celku (řízení destinace jako holdingu).
2. Kriticky srovnává úroveň destinace s nejlepšími destinacemi (benchmarking), s cílem většího užitku pro klienta a zeštíhlení potřebných procesů.

3. Odpovídá za plnění základních funkcí řízení turismu v destinaci. Působí na poskytovatele služeb ne jako „zájmová“ organizace, ale jako joint venture poskytovatelů služeb, kteří ji financují.
4. Plní nabídkovou funkci, přičemž některé části produktů jsou veřejným statkem.
5. Plní marketingovou funkci.

Kirářová (2003, s. 19) tvrdí, že hlavními úkoly organizace cestovního ruchu v destinaci jsou:

- formulace koncepce a strategie rozvoje cestovního ruchu;
- podpora rozvoje nabídky cestovního ruchu v souladu s měnícími se podmínkami trhu;
- uskutečňování marketingových aktivit.

#### **2.4.9 Právní forma, organizační struktura DMO**

„Řízení destinace vyžaduje existenci organizačních struktur definujících roli jednotlivých subjektů a koordinujících jejich činnost. V České republice se moderní organizační struktura teprve vytváří. Organizace cestovního ruchu neboli destinační agentury vznikají na různých úrovních a v rozličných právních formách. Může se jednat o dobrovolná sdružení subjektů financovaná nejsilnějšími partnery, OCR zřizované a financované orgány veřejné správy nebo OCR vznikající na základě spolupráce podnikatelských subjektů a veřejné správy, což je spojení nejefektivnější.“ (Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011, s. 165)

Palatková (2011, s. 105-106) tvrdí, že vznik DMO jako instituce s právní subjektivitou je spojen s volbou formy instituce. Volba právní formy je z hlediska dalšího fungování klíčová, a to nejen co do obsahu, role a vztahu k dalším subjektům veřejného a soukromého sektoru, ale i co do kompetencí, zejména financování činnosti organizace.

Dle návrhu věcného záměru zákona o podpoře a řízení cestovního ruchu (2010) současná právní úprava v České republice připouští šest hlavních právních forem vhodných pro organizaci marketingového řízení:

- příspěvková organizace;
- řídicí subjekt jako integrální součást dobrovolného svazku obcí;
- obecně prospěšná společnost;
- sdružení právnických osob;
- společnost s ručením omezeným;
- akciová společnost.

Vajčnerová (2009, s. 24-25) uvádí, že organizace cestovního ruchu (OCR) mohou fungovat v následujících formách:

1. OCR zřizované a financované orgány veřejné správy (kraje, obce);
2. Dobrovolná sdružení subjektů financovaná nejsilnějšími partnery;
3. OCR vznikající na základě spolupráce podnikatelských subjektů a subjektů veřejné správy – společné financování, přičemž může jít o strategickou alianci, sdružení právnických osob, příspěvkovou organizaci, obecně prospěšnou společnost nebo společnost s ručením omezeným.

„Organizační a řídicí struktura turismu je představována systémem institucí na národní, regionální a místní úrovni (nositelů politiky turismu), vzájemnými kompetencemi a vztahy mezi institucemi na horizontální a vertikální úrovni, které jsou zajištěny platnými legislativními i nelegislativními opatřeními a nástroji, včetně opatření a nástrojů upravujících finanční rámec pro fungování celého systému turismu.“ (Palatková, Zichová, 2011, s. 175)

#### **2.4.10 Možnosti financování DMO**

Palatková (2011, s. 137) uvádí, že financování turismu na regionální úrovni mohou kromě krajů realizovat i ostatní instituce (organizace destinačního managementu), avšak tvorba příjmů i financování jsou závislé na zvolené právní formě organizace. Roční rozpočty daných organizací se pohybují většinou v řádech milionů CZK, významnou část příjmů pak představují evropské zdroje.

Kirářová (2003, s. 21) popisuje, že organizace cestovního ruchu potřebuje na vykonávání své činnosti finanční prostředky. Vytvářet je může především z těchto zdrojů:

- členské příspěvky;
- výnosy z vlastní podnikatelské činnosti, především prostřednictvím informační kanceláře cestovního ruchu (provize za prodej vstupenek, suvenýrů);
- příspěvky od obcí (nejen ve finanční podobě, může jít i o bezplatný pronájem místností);
- místní poplatky (zákonem stanovené poplatky, lázeňský poplatek, hrací automaty);
- granty;
- záruční, příspěvkové, úvěrové programy a fondy;
- Strukturální fondy EU.

Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011, s. 165) se ztotožňují s názorem Kirářové (2003). Uvádějí také, že organizace cestovního ruchu mohou získávat finanční prostředky pro svoji činnost z přidělených veřejných rozpočtů, z příspěvků od obcí, z vlastních členských příspěvků, z výnosů z vlastní podnikatelské činnosti nebo z veřejných zdrojů (nejčastěji rozvojových fondů).

#### **2.4.11 Nové trendy**

Franke (2012, s. 25) popisuje trendy na straně nabídky jako:

- produkty přizpůsobující se individuálním přáním klientů;
- nárůst nabídky rezervací online a last minute prodejů;
- zkracující se vzdálenosti mezi destinacemi;
- udržitelnost.

Mezi současné faktory ovlivňující cestovní ruch na lokální, národní a evropské úrovni řadí Galvasová a kol. (2008, s. 45-46) informace, které hrají i v běžném životě klíčovou roli. Při současném stupni vývoje společnosti jsou informace skladovány,

tříděny a využívány pomocí moderních ICT (informační a komunikační technologie), které se neustále zdokonalují.

Veber a kol. (2002, s. 87) definuje IS (informační systém) destinace (DMS, destination management system), který představuje účelové uspořádání mezi lidmi, datovými zdroji a procedurami jejich zpracování, a to včetně technologických prostředků.

Bébr a Doucek (2005, s. 32-33) popisují jako základní jednotku informaci - výrobní faktor mající svoji hodnotu, cenu a produktivitu. Ke klíčovým požadavkům na kvalitu informací patří spolehlivost, aktuálnost, důvěryhodnost, komplexnost, relevantnost, včasnost, dostupnost, formát a další.

„Cílem zavádění informačních technologií v destinacích a jejich využívání především v IS je efektivní a účinné marketingové řízení destinace.“

(Palatková, 2011, s. 169)

#### Informační systém destinace (DMS) a informační management

Palatková (2011, s. 168) uvádí, že z hlediska prostředků a nástrojů využívaných pro přenos informací se v destinaci jedná o informační systém (IS) s podporou informačních technologií (IT), ale i fyzické informační systémy (orientační tabule, mapy, směrovky, TIC, rezidenti, média apod.). Často jsou spojeny dohromady, např. touch screen, TIC využívající informační technologie, PAT (public access terminals) – informační boxy na nádraží. Z hlediska záběru IS/IT je třeba rozlišovat dva typy informačních systémů podle okruhu subjektů zahrnutých do systému:

- IS, které slouží výhradně k přenosu informací mezi organizací marketingového řízení a jejím okolím – užší pojetí.
- IS, jehož součástí jsou i subjekty v destinaci (např. hotely, sportovní zařízení) – širší pojetí.

Bébr a Doucek (2005, s. 71) vysvětlují, že tvorba IS v destinaci s ohledem na jeho průřezový a komplexní charakter by měla být založena na systémovém přístupu, který využívá mnoha dalších disciplín a odvětví, zkoumá a řeší problémy v jejich vnitřních i vnějších souvislostech.

Dle Palatkové (2011, s. 169) podoba IS destinace odráží nastavení reálného systému institucí, vztahů a kompetencí včetně finanční provázanosti.

#### **2.4.12 Udržitelný rozvoj**

Palatková (2011 s. 90) uvádí, že cílem marketingového řízení destinace je nejen realizace pozitivních ekonomických efektů, ale zároveň eliminace vlivů negativních, zejména vlivů na sociokulturní a fyzické prostředí s ohledem na rezidenty.

Zelenka (2010, s. 119) poukazuje na to, že pokud budeme uvažovat o činnostech nad rámec marketingu, je spolupráce jedním z důležitých přístupů při realizaci udržitelného rozvoje cestovního ruchu, neboť zahrnuje spolupráci významné části podnikatelů, místní komunity, místní samosprávy, státní administrativy, asociací a zájmových skupin jako nezbytné široké základny udržitelnosti cestovního ruchu.

Kiráľová (2003, s. 22-23) zdůrazňuje, že při kvalitním managementu je cestovní ruch přínosem pro destinaci v oblasti ochrany životního prostředí především, když:

- jsou příjmy ze vstupného za přírodní atraktivity použity na financování ochrany přírody;
- daně a poplatky (za rybářský a lovecký lístek, lázeňské poplatky) pomáhají financovat ochranu přírodních zdrojů;
- přispívá k uznání důležitosti ochrany životního prostředí veřejností a k výchově místních obyvatel k jeho ochraně;
- důsledkem atraktivity přírodního prostředí a přírodních zdrojů pro cestovní ruch je vytvoření národních parků, přírodních rezervací apod.;
- vytváří pracovní příležitosti a tím zabrání devastování přírodního prostředí místními obyvateli (pytlačení, ilegální kácení lesů);
- reguluje počty návštěvníků v chráněných územích.

## **2.5 Analýza stakeholderů**

Mitchell a kol. (1997, s. 853-886) popisují, že pro jakoukoliv organizaci je důležité identifikovat klíčové stakeholdery a jejich významnost. Na základě toho pak stanovit

priority a druh chování ve vzájemném vztahu. Analýzu stakeholderů proto provádíme, abychom zjistili:

- Kdo se řadí ke stakeholderům organizace?
- Jaký vliv mají jednotliví stakeholdeři na organizaci?
- Jaké mají jednotliví stakeholdeři od organizace očekáváníí?
- Kteří z těchto stakeholderů jsou pro organizaci klíčoví?

V odborné literatuře existuje mnoho přístupů k provedení analýzy stakeholderů, většina přístupů zahrnuje tyto navazující kroky:

1. Identifikace stakeholderů a jejich zájmů;
2. Ohodnocování vlivu, důležitosti a očekáváníí jednotlivých stakeholderů;
3. Navržení vhodné spolupráce s jednotlivými stakeholdery.

Organizace může volit, jakým způsobem bude provádět analýzu stakeholderů. Jednou z možností je získávat informace pomocí seminářů, rozhovorů nebo například dotazníků.

### **2.5.1 Jednotlivé kroky analýzy stakeholderů**

V rámci prvního kroku by měla organizace identifikovat všechny stakeholdery a provést analýzu jejich vkladu a očekáváníí. V souvislosti s identifikací jednotlivých stakeholderů musí organizace také zjišťovat další souvislosti, mezi které patří:

- kteří stakeholdeři mohou nejvíce přispět nebo ohrozit cíle organizace;
- zda je pro ně poskytnutí vkladu existenčně závislé nebo jen realizují ekonomický prospěch;
- jaké existují zákonné požadavky prosazované orgány státní správy;
- jakými informačními zdroji disponují jednotliví stakeholdeři;
- zda mohou některé události významně ovlivnit určité stakeholdery;
- jestli existuje pravděpodobnost stability spolupráce se stakeholdery, případně zda dochází k cyklickému vývoji.

Pro jednotlivé stakeholdery se evidují následující údaje:

- jméno stakeholdera;
- vklad stakeholdera (maximální hranice vkladu);
- zda se jedná o minoritního stakeholdera, případně druh nebo význam jeho minority a zda musí organizace vyvinout nějakou činnost, aby měl takový stakeholder možnost účasti;
- zda je daný stakeholder pro organizaci z některého hlediska klíčový a z čeho vyplývá jeho postavení.

K ohodnocení vlivu a důležitosti jednotlivých stakeholderů slouží matice stakeholderů. Do této matice jsou umístěni jednotliví stakeholderi podle úrovně jejich očekávání a také podle úrovně jejich vlivu.

**Tabulka 3: Matice stakeholderů**

<b>Úroveň očekávání</b>	<b>Vysoká</b>	<b>Průběžně informovat</b>	<b>Vést dialog</b>
	<b>Nízká</b>	<b>Odpovídat na otázky</b>	<b>Zajistit spokojenost</b>
		<b>Nízká</b>	<b>Vysoká</b>
		<b>Úroveň vlivu</b>	

Zdroj: Upraveno dle Mitchell a kol., 1997.

Umístění stakeholderů do některého ze čtyř kvadrantů matice představuje pro organizaci jedno z důležitých hledisek pro rozhodování, jakým způsobem se k danému stakeholderovi chovat:

- Nízký vliv a nízké očekávání – organizace se chová ke stakeholderům reaktivně, tedy reaguje pouze na jejich otázky.
- Nízký vliv a vysoké očekávání – organizace se chová ke stakeholderům aktivněji, přestože jejich vliv neodpovídá očekávání.



- Vysoký vliv a nízké očekávání – stakeholdeři mají menší očekávání ve srovnání se svým vlivem, takže se organizace chová pouze tak, aby co nejvíce naplnila jejich očekávání.
- Vysoký vliv a vysoké očekávání – v tomto kvadrantu se nacházejí klíčoví stakeholdeři, proto se musí k této skupině stakeholderů organizace chovat co nejvíce proaktivně, což představuje vést s nimi aktivní dialog.

### **2.5.2 Zhodnocení analýzy stakeholderů**

Analýza stakeholderů umožňuje organizaci zjistit všechny skupiny, které mají zájem se účastnit aktivit organizace a disponují určitými očekávaními. Výsledkem analýzy je zhodnocení, které skupiny stakeholderů je vhodné oslovit při realizaci strategie organizace a jak ovlivní chod a fungování zvolené organizace. Důležitým krokem analýzy je identifikovat skupiny stakeholderů, které mají na chod podniku klíčový vliv. Organizace bude zohledňovat především jejich požadavky při činnostech souvisejících se strategickým managementem.

*Cross-Cutting Tool. Stakeholder Analysis, 2005, [online].*

*SCHMEER, K.: Stakeholder Analysis Guidelines, 2001. [online].*

### 3 Metodika

Výzkum byl realizován kombinací sběru primárních a sekundárních dat. Byl zahájen studiem problematiky DMO ze sekundárních zdrojů dat, na ten pak navázal sběr primárních dat. Získávání primárních dat probíhalo formou strukturovaných rozhovorů a e-mailového dotazování. Pro sběr primárních dat byli osloveni odborníci na zvolenou problematiku, mezi které patřili:

- představitelé samosprávy;
- manažeři DMO v jižních Čechách;
- odborníci na problematiku destinačního managementu a DMO;
- podnikatelská sféra;
- ostatní zájmové skupiny, především z neziskové sféry.

Celkem bylo osloveno deset osob. Zástupci výše zmíněných skupin, zejména představitelé samosprávy, manažeři DMO a odborníci na danou problematiku byli požádáni o odpovědi na otevřené otázky podle předem dané struktury. Návrhy otázek jsou uvedeny v příloze. Rozhovory byly vykonávány v místě pracoviště dotazované osoby v trvání jedné až dvou hodin čistého času rozhovoru. Odpovědi byly zaznamenány a následně vyhodnoceny.

Obdobný postup byl zvolen v rámci e-mailového dotazování, který měl za cíl získat informace od podnikatelů působících na Českobudějovicku a ostatních odborníků na cestovní ruch. Celý soubor, včetně získaných sekundárních dat, byl podroben komplexní analýze.

Cílem části výzkumu na základě sekundárních dat bylo pochopení problematiky destinačního managementu, vzniku a rozvoje organizací destinačního managementu. Pro sběr sekundárních dat byly využívány zejména tištěné publikace a webové stránky DMO obsahující informace o činnosti, struktuře a financování těchto subjektů.

Zjištěná data byla využita při sestavování strukturovaných rozhovorů. Osobní rozhovory byly vedeny s představitelkou odboru kultury a cestovního ruchu magistrátu v Českých Budějovicích, místostarostkou Českého Krumlova, ředitelem Congress

hotelu Clarion v Českých Budějovicích, vedoucím odboru informačních a komunikačních technologií magistrátu v Českých Budějovicích. E-mailovým dotazníkem byli osloveni: ředitelka DMO Lipensko s.r.o., referent cestovního ruchu v Českém Krumlově, předseda sdružení podnikatelů v CR při Jihočeské hospodářské komoře a projektová manažerka Jihočeské centrály cestovního ruchu.

Cílem výzkumu na základě primárních dat bylo především zjistit uplatnitelnost sekundárních dat v praxi, možnosti spolupráce jednotlivých subjektů v cestovním ruchu. Dalším cílem pak bylo získání informací o problémech fungování DMO, sestavování konkrétních strategií rozvoje, možnostech financování, funkčnosti zvolené členské základny apod.

Veškerá získaná data byla zaznamenána, jejich vyhodnocení poskytlo souhrnný obraz o fungování organizací destinačního managementu, na jehož základě je realizován návrh založení organizace destinačního managementu v regionu Českobudějovicko.

## 4 Řešení a výsledky

### 4.1 Analýza zvolené oblasti – region Českobudějovicko

Analýza zvolené oblasti byla provedena na základě vlastního šetření, popsaného v metodice. Pro účely vypracování této části byla také použita analýza sekundárních pramenů a statistických dat.

#### 4.1.1 Poloha a vymezení oblasti

Pokud budeme chtít charakterizovat polohu zvolené oblasti, můžeme využít hned několik úhlů pohledu. Jednou z možností, jak charakterizovat danou oblast je určení formou administrativního rozdělení – tedy oblast jako okres České Budějovice.

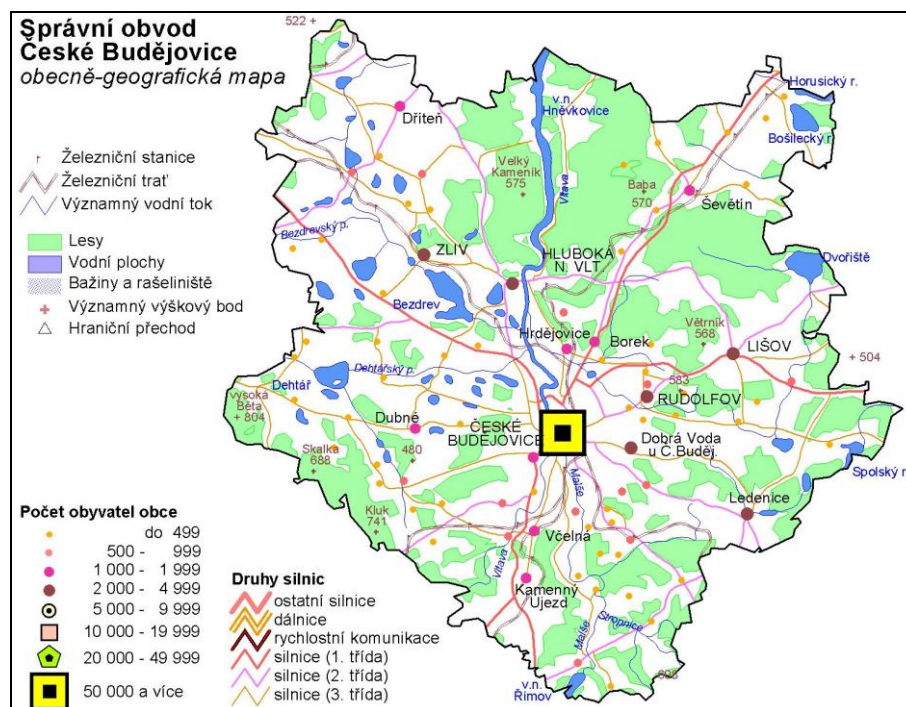
Obrázek 5: Mapa okresu České Budějovice



Zdroj: [www.czso.cz](http://www.czso.cz).

Další možností, jak vymezit zvolenou oblast, je využití tzv. správního obvodu, konkrétně pak správního obvodu České Budějovice. Přičemž správní obvod je právní pojem označující právní působnost.

**Obrázek 6: Správní obvod České Budějovice**

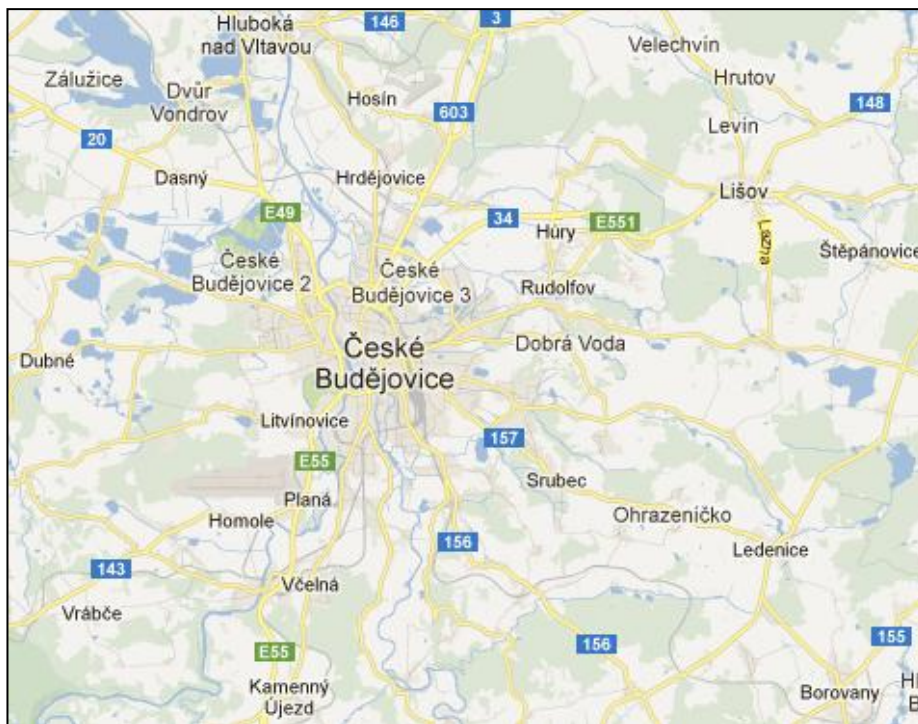


Zdroj: [www.google.com](http://www.google.com).

Oba postupy, jak vymezit danou oblast, však narážejí na administrativní, finanční, politické a další bariéry. Dalšími problémy jsou neochota ze strany jednotlivých měst a obcí podílet se na provozu DMO, nízká podpora podnikatelů působících ve zvoleném územním celku nebo rozdílné názory dalších zájmových skupin jako jsou místní obyvatelé, neziskové organizace nebo místní akční skupiny.

Na základě těchto zjištění by bylo vhodné oblast Českobudějovicka definovat jako soubor jednotlivých partnerů, kteří mají zájem rozvíjet a aktivně se účastnit konceptu založení DMO, koordinovat a spolufinancovat její činnost. Zmíněnými partnery mohou být jednotliví stakeholdeři, charakterizovaní místem, odkud pocházejí nebo kde provozují svoji podnikatelskou činnost.

**Obrázek 7: Mapa zúčastněných stakeholderů**



Zdroj: [www.google.com](http://www.google.com).

#### **4.1.2 Charakteristika regionu Českobudějovicko**

Region Českobudějovicko, jak byl vymezen výše, je charakterizován Českými Budějovicemi, co by metropolí jižních Čech. Zároveň nesmíme zapomínat na ostatní města a obce ve zvoleném území, která jsou typická četnými historickými památkami a přírodními krásami v okolí.

Přírodní prostředí s vysokou lesnatostí, vodními plochami a velkým počtem kulturních památek je využíváno k návštěvám a rekreaci občany z celé České republiky a v hojné míře i zahraničními turisty.

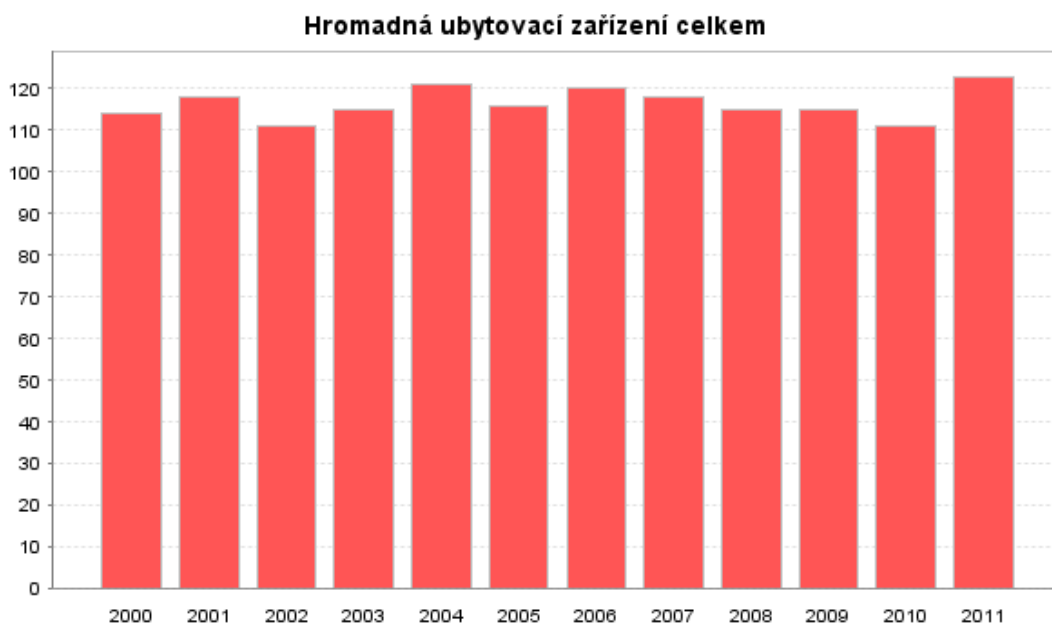
Na území okresu České Budějovice se dochovala řada významných přírodních, kulturních a uměleckých památek. Mezi nejznámější a nejvíce navštěvované památky patří především pseudogotický zámek Hluboká nad Vltavou, bývalý lovecký zámek Ohrada u Hluboké nad Vltavou, v němž je Národní zemědělské muzeum. Z církevních staveb nejstarší pocházejí z doby románské (Hosín - nejstarší sakrální stavba v okrese), mnoho kostelů je ve slohu gotickém (např. dominikánský klášter v Českých

Budějovicích) a barokním (např.: v Dobré Vodě u Českých Budějovic). Mezi kulturní památky patří celá řada měšťanských domů v Českých Budějovicích, v jejichž centru je městská památková rezervace. V řadě vesnic se dochovala charakteristická lidová architektura tzv. selské baroko. Nalezneme jej v Holašovicích, dále pak v Bavorovicích a Municích (části obce Hluboká nad Vltavou). Způsob života tohoto regionu zachycují muzea v Českých Budějovicích (vlastivědné muzeum, muzeum koněpřežky, motocyklové muzeum), v Rudolfově (hornické muzeum), v Lišově (muzeum hracích strojů) a mnoho dalších kulturních a technických památek.

Je zde také patrná provázanost turistiky se sportem. Pro návštěvníky i místní obyvatele je v celém okrese České Budějovice k dispozici velké množství sportovišť, konkrétně pak 12 stadiónů, 33 koupališť a bazénů, 364 hřišť, 86 tělocvičen, 6 zimních stadiónů a řada dalších zařízení. Sportovní události a happeningy zároveň slouží pro přilákání a udržení návštěvníků v destinaci, ať už se jedná např. o hokejové zápasy, anebo o celorepublikové či mezinárodní sportovní události a turnaje. Další možností je využití splavnění Vltavy od Lannovy loděnice na Hlubokou nad Vltavou. Pro rekreační účely je přímo nedaleko centra vybudován rozsáhlý park Stromovka, kde je možnost jízdy na kole nebo kolečkových bruslích.

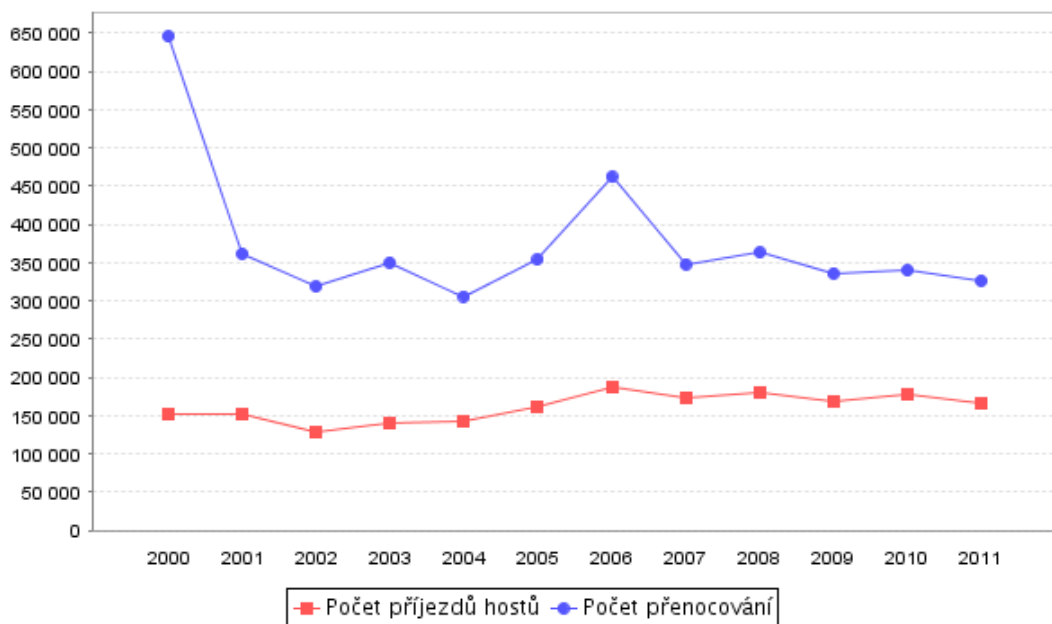
Tradiční místo v regionu Českobudějovicko zaujímá také hotelnictví, gastronomie a pivovarnictví. Celý okres a zejména pak město České Budějovice disponuje dostačující ubytovací kapacitou, v posledních letech orientovanou také na kongresový cestovní ruch.

**Graf 1: Počet hromadných ubytovacích zařízení v okrese České Budějovice**



Zdroj: [www.czso.cz](http://www.czso.cz).

**Graf 2: Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení okresu České Budějovice**



Zdroj: [www.czso.cz](http://www.czso.cz).

Oblast gastronomie je nedílnou součástí nabídky regionu Českobudějovicko. Zdejší gastronomie úzce souvisí s tradicí pivovarnictví a je do jisté míry postavena na pivě

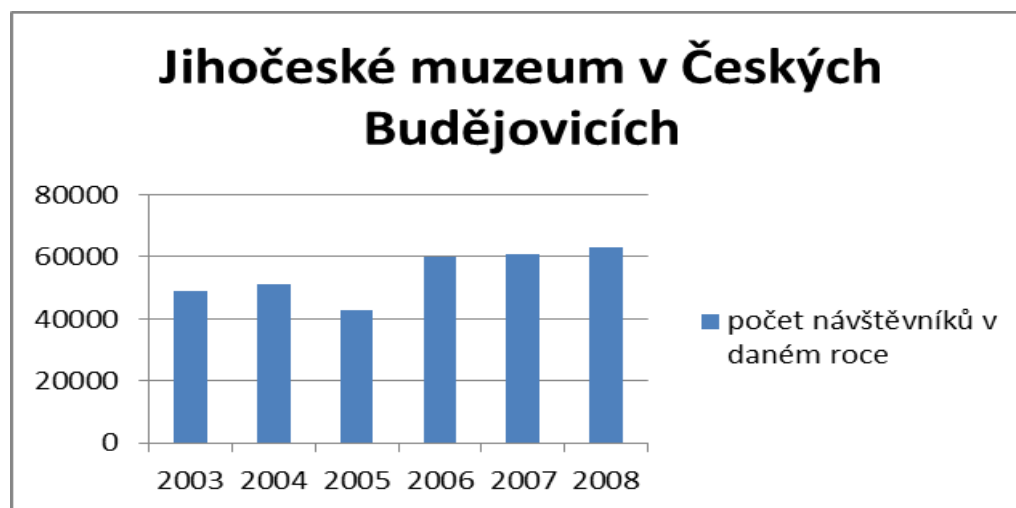


Budvar. Právě spojení s pivem dává návštěvníkům komplexní zážitek při návštěvě vyhlášených restauračních zařízení např.: v blízkosti náměstí Přemysla Otakara II. v Českých Budějovicích. K rozvoji gastronomie v regionu slouží i nespočet konaných akcí typu: farmářské trhy, ochutnávky českobudějovických piv, Jihočeské rybí hody či středověká hostina ve středověké krčmě. Ovšem top událostí je každoročně pořádaný Gastrofest, při němž dochází k setkání gastronomů a gurmánů z celé České republiky i zahraničí. Gastrofest je prestižní událost, která jen v roce 2007 přilákala 16 400 návštěvníků.

Dalším významným oborem v regionu je výstavnictví. V průběhu celého roku jsou pořádány na Výstavišti v Českých Budějovicích různé typy výstavnických akcí. Nejvýznamnějšími z nich jsou mezinárodní zemědělská výstava Země živitelka a výstava HOBBY. Výstavy nejrůznějšího zaměření navštíví v průběhu celého roku více než 300 tisíc návštěvníků.

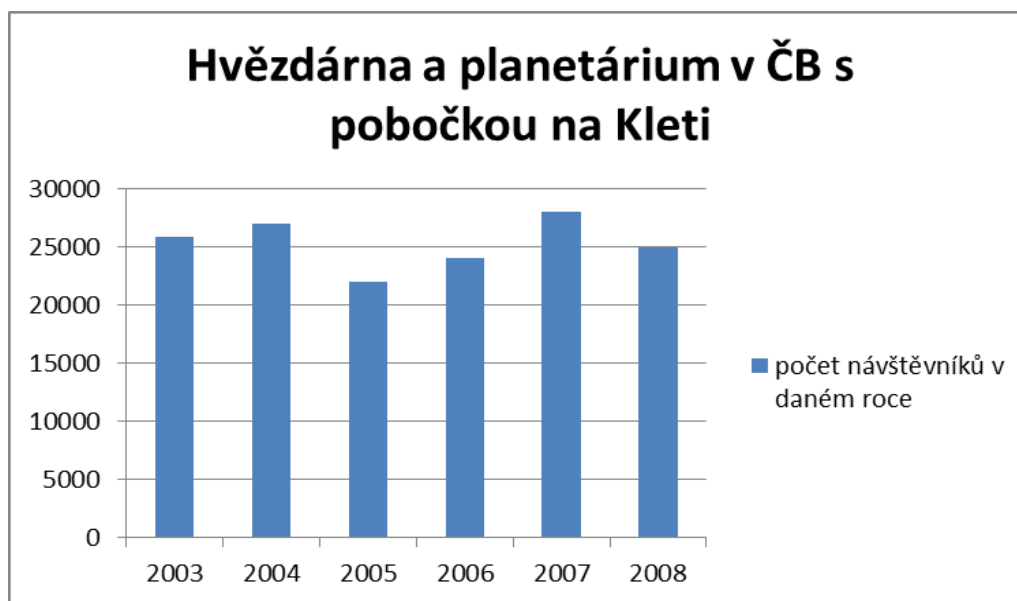
V Českých Budějovicích má 2 pracoviště Akademie věd ČR, sídlí zde i Jihočeská univerzita. Dále v okrese České Budějovice nalezneme celkem 16 muzeí a památníků, 28 galerií. Významné postavení má Jihočeské divadlo, Jihočeské muzeum a nesmíme zapomenout na hvězdárnu a planetárium v Českých Budějovicích s pobočkou na Kleti.

**Graf 3: Vývoj návštěvnosti v Jihočeském muzeu v Českých Budějovicích**



Zdroj: Upraveno dle Strategie rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji na roky 2009–2013.

**Graf 4: Vývoj návštěvnosti hvězdárny a planetária v Českých Budějovicích**



Zdroj: Upraveno dle Strategie rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji na roky 2009–2013.

*Strategie rozvoje cestovního ruchu města České Budějovice.* [online].

*Strategie rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji na roky 2009–2013.* [online].

## 4.2 Analýza stakeholderů

Pro jakoukoliv organizaci je důležité identifikovat klíčové stakeholdery a jejich významnost. Na základě toho pak stanovit priority a druh chování ve vzájemném vztahu. Analýza stakeholderů zahrnuje tyto navazující kroky:

1. Identifikace stakeholderů a jejich zájmů;
2. Ohodnocování vlivu, důležitosti a očekávání jednotlivých stakeholderů;
3. Navržení vhodné spolupráce s jednotlivými stakeholdery.

Analýza stakeholderů byla provedena na základě získaných informací pomocí strukturovaných rozhovorů a e-mailového dotazování. Pro účely získání těchto primárních dat byli osloveni klíčoví stakeholdéři navrhované organizace, jejichž výčet je uveden v metodice.

#### 4.2.1 Identifikace stakeholderů a jejich zájmů

V rámci prvního kroku dojde k identifikaci všech stakeholderů, které budou participovat na vytvoření DMO. Pro jednotlivé subjekty budeme uvádět následující údaje:

- jméno stakeholdera;
- v případě více stakeholderů z oboru – vytvoření funkční skupiny.

Jednotliví stakeholdeři však nevystupují většinou samostatně, jsou členy zájmových či partnerských skupin. Praxe ukazuje, že tato uskupení s určitou vnitřní homogenitou jsou prospěšná jak pro účastníky samotné, tak i navenek pro další partnery, kdy komunikace se zástupci takto vytvořené skupiny je mnohem jednodušší a efektivnější, než s každým subjektem zvlášť. Proto zde vyčleňuji stakeholdery z již fungujících svazků. V tomto případě se jedná o vytvoření oddělené skupiny měst a obcí v rámci Sdružení měst a obcí jihočeského kraje (SMOJK). Do této oddělené skupiny jsou zařazena města a obce geograficky vymezené regionem Českobudějovicko. Dalším úkolem je sloučit jednotlivé subjekty do funkčních celků, jako je tomu např.: u ubytovacích a stravovacích zařízení v rámci Jihočeské hospodářské komory nebo neziskových organizací s podobným typem činnosti v regionu Českobudějovicko. Takto vytvořené funkční skupiny mají strukturu naznačenou v tabulce na následující straně.

**Tabulka 4: Vytvořené funkční skupiny a jejich členové**

Název funkční skupiny v regionu Českobudějovicko	Členská základna
<b>Města a obce Českobudějovicka sdružené ve SMOJK</b>	České Budějovice, Hluboká nad Vltavou, Hosín, Hrdějovice, Dasný, Dubné, Litvínovice, Planá, Homole, Včelná, Vrábče, Kamenný Újezd, Srubec, Ohrazeníčko, Ledenice, Dobrá Voda, Hůry, Rudolfov, Lišov, Štěpánovice, Borovany, Levin, Hrutov, Velechvín, Boršov nad Vltavou, Trocnov, České Vrbné, Zborov
<b>Ubytovací zařízení</b>	<u>Hotel:</u> Budweis, Savoy, Malý Pivovar, Štekl, Podhrad Clarion Congress hotel České Budějovice Grand hotel Zvon
<b>Stravovací zařízení</b>	<u>Restaurace:</u> U Královské pečeti, Masné krámy, Karla IV., Pavlač, Beran, Alchymista, U tří sedláků, Olivier, U Černého koníčka, Hluboká, Hubert, Pension – Restaurace KA.PR, Hotel, Restaurant Bakalář
<b>Sportovně relaxační organizace a zařízení</b>	Klub českých turistů TJ Turista České Budějovice, Sport areál na Hluboké, Golfový resort Hluboká, Sportcentrum Mrkáček, RRC Hluboká nad Vltavou, Denní lázně Vitalis, Nadace Jihočeské cyklostezky
<b>Vzdělávací organizace a kulturní zařízení</b>	Akademie věd ČR, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Výstaviště České Budějovice a.s., Jihočeské divadlo, Jihočeské muzeum, Alšova jihočeská galerie, Výbor národní kultury, Spolek Vltavan, Purkarec, Jihočeský patriot, Kongresové centrum Metropol
<b>MAS – místní akční skupiny</b>	MAS Hlubocko-Lišovsko, MAS Sdružení růže
<b>Zájmová sdružení</b>	o.s. Vítkův Hrádek, REGIO PROGRESS společnost pro regionální rozvoj a osvětu, RERA a.s., o.s. Stocker Club, Klub přátel Českých Budějovic

<b>Ekologická sdružení</b>	Ekologos o.p.s., o.s. Krasec
<b>Infocentra</b>	České Budějovice, Hluboká nad Vltavou, Boršov nad Vltavou
<b>Lokální organizace cestovního ruchu (LOC CR)</b>	Lipensko s.r.o., Českokrumlovský rozvojový fond, spol. s.r.o.
<b>Dopravci</b>	ČSAD Jihotrans a.s., Dopravní podnik města České Budějovice a.s., Incomingová agentura – Rener Group
<b>Ostatní podnikatelské subjekty</b>	Pivovar Budvar, Pivovar Samson
<b>Zájmové a profesní asociace v cestovním ruchu</b>	Asociace průvodců ČR, ACK ČR, AČCKA, AHR, ATIC ČR
<b>Zahraniční partneři</b>	Tourismusverband Linz, Passau Tourismus e.V., zahraniční zastoupení Czech Tourism, Česká centra v zahraničí

Zdroj: Vlastní zpracování.

Kromě stakeholderů umístěných do jednotlivých funkčních skupin, budeme počítat i se zájmovými subjekty, které musí vystupovat samostatně. Příkladem takového stakeholdera je například Jihočeský kraj. Seznam subjektů vystupujících samostatně je uveden v tabulce níže.

**Tabulka 5: Seznam samostatně vystupujících stakeholderů**

<b>Název samostatně vystupujících stakeholderů</b>	
Česká centrála cestovního ruchu - CzechTourism	Jihočeský kraj
Jihočeská hospodářská komora (JHK)	Jihočeská centrála CR (JCCR)
Obyvatelé zúčastněných měst a obcí	

Zdroj: Vlastní zpracování.

#### **4.2.2 Ohodnocení vlivu, důležitosti a očekávání jednotlivých stakeholderů**

K ohodnocení vlivu, důležitosti a očekávání jednotlivých stakeholderů slouží matice v tabulce uvedené na následující straně. V této matici jsou umístěni jednotliví stakeholderi do kvadrantů, značící určité společné rysy podle úrovně jejich očekávání a také podle úrovně vlivu. V matici jsou umístěni stakeholderi podle toho, jak je vidí odborníci na cestovní ruch. Právě rozhovory s odborníky byly základem pro vytvoření matice současného stavu (viz tabulka 6), ale zároveň i možného budoucího uspořádání subjektů s ohledem na vliv a očekávání, což bude součástí návrhové části.

**Tabulka 6: Matice stakeholderů podle úrovně očekávání a vlivu**

<b>Úroveň očekávání</b>	<b>Vysoká</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MAS – místní akční skupiny</li> <li>• Zájmová sdružení</li> <li>• Ekologická sdružení</li> <li>• Vzdělávací organizace a kulturní zařízení</li> <li>• Obyvatelé zúčastněných měst a obcí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism</li> <li>• Jihočeský kraj</li> <li>• Jihočeská centrála CR</li> <li>• Jihočeská hospodářská komora</li> <li>• Infocentra</li> <li>• Zahraniční partneři</li> </ul>
	<b>Nízká</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokální organizace cestovního ruchu (LOC CR)</li> <li>• Ubytovací zařízení</li> <li>• Stravovací zařízení</li> <li>• Sportovně relaxační organizace a zařízení</li> <li>• Ostatní podnikatelské subjekty</li> <li>• Zájmové a profesní asociace v cestovním ruchu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dopravci</li> <li>• Města a obce Českobudějovicka sdružené ve SMOJK</li> </ul>
		<b>Nízká</b>	<b>Vysoká</b>
		<b>Úroveň vlivu</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Po vypracování matice stakeholderů podle úrovně očekávání a vlivu jsme získali odpověď na otázku: Kdo jsou v současné době pro odborníky na cestovní ruch klíčoví stakeholderi? Odpověď se skrývá v pravém horním kvadrantu, kde se nacházejí

subjekty s vysokými očekáváními, která jsou však opodstatněná. Právě tyto „klíčoví hráči“ mají v současné době na tvorbu organizací a jejich směřování největší vliv.

#### **4.2.3 Navržení vhodné spolupráce s jednotlivými stakeholdery**

Umístění stakeholderů do některého ze čtyř kvadrantů matice zároveň napovídá organizaci, jakou formu spolupráce pro daný subjekt zvolit:

- Nízký vliv a nízké očekávání – spolupráce probíhá reaktivně, tedy reagujeme pouze na podněty stakeholderů.

V tomto kvadrantu matice se nyní nacházejí podnikatelské subjekty. Právě soukromý sektor se stále nedaří organizacím oslovit tak, aby jejich míra zainteresovanosti (úroveň vlivu) naplnila i jejich očekávání. Rozhovory s ředitelem a provozními hotelů v Českých Budějovicích tato slova jen potvrdila. Jedná se vždy pouze o účelovou spolupráci ohledně určitého problému, nikoli cílenou komunikací s orgány organizací destinačního managementu. Druhou stranou mince je fakt, že pouze sledování vlastního podnikatelského záměru dlouhodobě nebude vést ke generování zisku. Z úst zástupkyně magistrátu v Českých Budějovicích zaznělo, že sami podnikatelé by měli věnovat pozornost a společně prosazovat destinaci, ve které fungují. Jen tato cesta vede ke dlouhodobé prosperitě obou stran. Příkladem a takovým odrazovým můstkem mohou být společně pořádané eventy soukromého a veřejného sektoru, jejichž počet by mohl s případnou hlubší spoluprací narůstat.

Zájmová a profesní sdružení se zatím netěší velké spolupráci s DMO. Do budoucna však bude nezbytná profesní provázanost a koordinace na celonárodní úrovni.

Do této skupiny jsou zařazeny podle názoru odborníků také lokální organizace cestovního ruchu (LOC CR). Dle názoru místostarostky Českého Krumlova funguje základní výměna tiskových materiálů v rámci infocenter, ovšem tím pomalu spolupráce mezi jednotlivými DMO končí. Zdůrazňuje, že na této úrovni je komunikace a následně tvorba společných produktů vysoce ovlivněna lidmi, zda je s kým komunikovat. Další stránkou věci je přece jen určité konkurenční prostředí mezi destinacemi navzájem a snaha udržet návštěvníka déle ve své oblasti působnosti. Tato slova potvrzuje i ředitelka DMO Lipensko s.r.o., která uvádí, že spolupráce je navazována pouze s poskytovateli služeb v „konkurenční“ oblasti, nikoliv se samotnou DMO.



- Nízký vliv a vysoké očekávání – organizace spolupracuje se stakeholdery aktivně, přestože jejich vliv na fungování organizace není tak vysoký.

Tento případ je typický zejména pro zájmová, ekologická a další sdružení, kdy jejich členové mají touhu změnit fungování a rozsah činností DMO, avšak jejich vliv není tak velký s ohledem na vlastní členskou základnu či finanční podíl, který by mohli vložit do rozpočtu DMO. To naopak obyvatelé zúčastněných měst a obcí disponují širokou členskou základnou, ovšem v současné době nejsou jejich názory, spokojenost a rozhodovací role na další ubírání organizace destinačního managementu zcela doceněny. Místní akční skupiny jsou už přece jen větší organizace, zakládané s ušlechtilými účely, avšak jejich přínos je popisován odborníky destinačního managementu spíše na konzultační, komunikační bázi a ne jako rovnocenní partneri. Prozatím nedoceněným partnerem jsou i vzdělávací organizace a kulturní zařízení. Jejich nízký vliv je dán nedostatečným zapojením vedoucích členů do postupně se tvořících komunikačních platforem v rámci organizací. Příklad dobrého fungování těchto stakeholderů popsal referent cestovního ruchu v Českém Krumlově, kdy ve snaze o vytvoření speciálního produktu, čímž bezesporu Český Krumlov CARD je, došlo ke spolupráci mezi DMO, podnikateli a právě místními muzei.

- Vysoký vliv a nízké očekávání – stakeholdeři mají menší očekávání ve srovnání se svým vlivem, organizace vytváří spolupráci tak, aby co nejvíce naplnila jejich očekávání.

Do tohoto kvadrantu byli navzdory ostatním podnikatelům zařazeni dopravci, přičemž jejich úroveň očekávání se od ostatních podnikatelů v CR nemění. Důvodem zařazení do této skupiny je fakt, že dopravní služby jsou klíčové i pro samotnou organizaci destinačního managementu. Právě dopravci, CK a CA zejména incomingové, tvoří páteřní síť funkčního systému destinace. Pro podnikatele v této oblasti zájmu jsou pořádány i různé fam tripy, na kterých spolupracuje DMO se svými partnery (magistrát, hotely, restaurace). Tento druh akce také dokáže propojit soukromý a veřejný sektor, ovšem za předpokladu vhodného rozdělení nákladů mezi obě zainteresované strany, miní zástupkyně magistrátu v Českých Budějovicích.

Města a obce Českobudějovicka sdružené ve SMOJK jsou velkou rozhodovací silou o činnostech a ubírání DMO. Ovšem velkým problémem je při zapojení takto

velkých členských skupin jejich názorová jednotnost a shoda. Pokud nebudeme brát v úvahu politickou stránku a měnící se preference nově nastoupivších zastupitelů, nízké očekávání těchto stakeholderů je především dáno malou vzájemnou komunikací a informovaností o provedených krocích a jejich implementace na jednotlivých úrovních organizace destinačního managementu. Tento názor zastává i manažerka DMO Lipensko s.r.o., kdy v případě vytvoření Svazu Lipenských obcí zavládlo nadšení z prvních podařených projektů, ovšem komunikace a další spolupráce vážla. Posléze došlo k opětovnému navýšení aktivity díky tomu, že se zúžila členská základna pouze na partnery, kteří byli přímo zainteresovaní v plánovaných projektech.

- Vysoký vliv a vysoké očekávání – v tomto kvadrantu se nacházejí klíčoví stakeholderi. Právě s těmito subjekty je důležité co nejaktivněji spolupracovat a komunikovat.

Prvním klíčovým subjektem je Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism. Všichni oslovení odborníci se shodují, že spolupráce s touto národní organizací funguje výborně, jak na bázi vzájemné spolupráce, tak i výměny informací.

Jihočeský kraj je dalším participujícím stakeholderem, který má zásadní vliv na současný stav cestovního ruchu v celém kraji, ať už se jedná o otázku finanční, či spolupráce při jednotlivých projektech (obecně komunikace mezi vedením). Propagace Jihočeského kraje jako celku by se měla opírat o organizace zastřešující cestovní ruch na oblastních úrovních. Z rozhovorů s vedoucími představiteli měst v Českých Budějovicích a Českém Krumlově jasně vyplynulo, že vysokou měrou hraje roli i politické rozložení moci v daném volebním období a zejména dopady různě politicky smýšlejících městských a krajských zástupců pak brání účelné komunikaci. Zároveň je potřeba říci, že se vytvářejí stále propracovanější dokumenty dlouhodobého charakteru – tzv. Strategie rozvoje, které by měly být respektovány jakoukoliv vládnoucí elitou.

Jihočeská centrála cestovního ruchu (JCCR) je s ohledem na vlastní náplň práce, kompetence a stanovenou úlohou při vzniku vůbec tím nejdůležitějším stakeholderem. Právě tato krajem zřízená organizace má zaštit'ovat a úzce spolupracovat s organizacemi destinačních managementů fungujících ve své působnosti. Nejlépe stávající situaci zhodnotila místostarostka Českého Krumlova, která vyjádřila názor, že JCCR s ohledem

na možné pole působnosti zatím dostatečně nevyužívá své koordinační pozice pro celý kraj. Zároveň však dodává, že tyto schopnosti přicházejí až časem a JCCR stejně jako většina organizací na oblastní úrovni teprve sbírá zkušenosti a učí se. Projektová manažerka JCCR spatřuje klíčovou úlohu Jihočeské centrály cestovního ruchu jako spojujícího článku mezi jednotlivými organizacemi, veřejným sektorem a sektorem soukromým. Fungující spolupráce probíhá při plánování a realizaci veletrhů, kdy s ohledem na finanční náročnost akce je podpora JCCR nezbytná. Zájem ze strany velkých měst regionu byl také o účasti na veletrzích v zahraničí, ty však v minulém roce neproběhly. Hlavním důvodem byl stanovený akční plán JCCR a omezenost finančních zdrojů. Zároveň projektová manažerka popisuje dvě platformy podporované Jihočeskou centrálou cestovního ruchu – setkání pracovníků v cestovním ruchu a tzv. Kolegium cestovního ruchu. Zároveň se manažerka zmiňuje o spolupráci s Jihočeskou hospodářskou komorou a odbornými asociacemi. Významnou otázkou však zůstává, jak jsou tato setkání efektivní a zda by nešlo ještě nějakým dalším způsobem prohloubit nastolenou spolupráci a zefektivnit ji vzhledem k rozvoji cestovního ruchu v regionu.

V rozhovorech s odborníky je často dalším zmiňovaným subjektem Jihočeská hospodářská komora (JHK). Jedná se o sdružení podnikatelů v rámci Jihočeského kraje. JHK je zároveň komunikačním a styčným prostředníkem mezi podnikatelským a veřejným prostředím. Pokud jsme mluvili v předešlém textu o nízkém zapojení podnikatelů v cestovním ruchu do činnosti DMO, pak musíme dodat, že v rámci oborového sdružení pro cestovní ruch je snaha prosazovat společné zájmy podnikatelů navenek. Předseda rady sdružení pro cestovní ruch popisuje současnou situaci tak, že primárním úkolem JHK je podpořit a rozšířit spolupráci podnikatelů formou kvalitních nabídek. Do této doby fungují pouze partnerské dohody mezi podnikateli na principu B2B, přičemž stejně jako ředitel Clarion Congress hotelu v Českých Budějovicích vidí největší problém při sdružení podnikatelů na lokální úrovni (např.: město České Budějovice) v nezájmu podnikatelů pro danou věc něco udělat, neochotě a závisti. Zároveň předseda rady sdružení pro cestovní ruch zmínil jako překážku nedostačující právní rámec, zejména stále nedořešený Zákon č. 159/1999 Sb. O některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu.

Infocentra jsou takovým pevným středobodem každé fungující DMO. Plní zejména funkci propagační, komunikační a jsou často přímo integrována pod správu DMO nebo destinačního managementu města či obce. Zároveň celkem na dobré úrovni je již spolupráce jednotlivých infocenter mezi sebou. Minimálně v základních činnostech výměny tiskových materiálů a vzájemného propagování destinací.

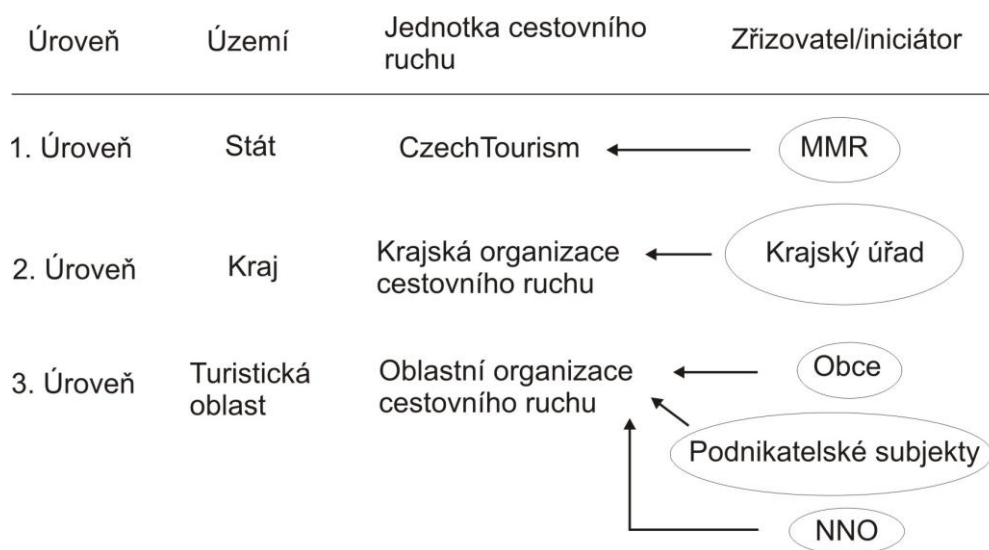
Posledními klíčovými stakeholdery jsou zahraniční partneři. Specifickým rysem pro oblast Českobudějovicka a zároveň celého Jihočeského kraje je blízkost tzv. Trojmezí, tedy mezinárodní hranice s Německem a Rakouskem. Právě tato oblast je historicky velmi propojena a téměř každé město má určitý okruh partnerských měst za hranicemi. Právě účelná spolupráce na přeshraničních projektech je důležitou náplní práce fungující DMO. Tento dlouhotrvající trend potvrzují i obě manažerky popisovaných lokálních organizací destinačního managementu, kdy cílem je nejen navázání, udržování a prohlubování partnerství, ale zejména čerpaní zkušeností od tamních organizací a subjektů má v českém prostředí neocenitelnou hodnotu.

## 4.3 Analýza právních náležitostí při vytvoření DMO

### 4.3.1 Návrh věcného záměru zákona o podpoře a řízení cestovního ruchu

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (dále jen „MMR“) zpracovalo návrh věcného záměru zákona o podpoře a řízení cestovního ruchu. Cílem MMR je zavedení regulace v oblasti cestovního ruchu prostřednictvím vzniku obecného zákona o podpoře a řízení cestovního ruchu a jeho začlenění do právního řádu České republiky. Systém spočívá v definování základních organizačních úrovní řízení cestovního ruchu v České republice, definování odpovědností a kompetencí jednotlivých úrovní, provázanosti jednotlivých úrovní, nastavení systému komunikace, systému podpory a zajišťování udržitelnosti cestovního ruchu. Zákon o podpoře a řízení cestovního ruchu zredukuje stávající nekoordinovaný čtyřstupňový systém (stát – kraj – turistický region – turistická oblast) na třístupňový (stát – kraj – turistická oblast), zároveň umožní sdružování a vytváření turistických oblastí s jasně definovaným potenciálem.

**Obrázek 8: Navržené úrovně řízení dle záměru zákona**



Zdroj: Návrh věcného záměru zákona o podpoře a řízení cestovního ruchu. (2010)

Dlouhodobá absence právních předpisů upravujících kompetence a financování v cestovním ruchu má za následek neefektivní vynakládání prostředků do oblastí cestovního ruchu, nekoordinovanost a roztržitost aktivit na podporu udržitelného rozvoje cestovního ruchu a nezdravé konkurenční prostředí uvnitř jednotlivých destinací cestovního ruchu i mezi nimi.

Samotný rozvoj cestovního ruchu na krajské úrovni není v zákoně o krajích upraven. Kraj tedy do této chvíle nemá povinnost rozvíjet cestovní ruch a dodržovat kompetence a odpovědnosti kraje vyplývající ze systému řízení cestovního ruchu. Není zajištěna koordinovanost opatření na podporu cestovního ruchu a jejich provázanost na všech úrovních řízení. Pro účely další práce však nebudeme zkoumat úroveň krajskou, nýbrž nově vyčleněnou oblastní úroveň řízení cestovního ruchu dle návrhu uvedeného zákona. Oblastní organizace vznikají živelně, krajské organizace se nemusejí k jejich vzniku vyjadřovat. Turistické oblasti tvořené přirozenými destinacemi cestovního ruchu někdy přesahují území krajů, nastává tak problém s koordinovaným řízením a propagací oblastí. Jedna oblast je pak propagována několika někdy i protichůdnými propagačními aktivitami (aktivity dotčených krajských organizací cestovního ruchu a aktivity oblastní organizace cestovního ruchu).

Oblastní organizace mají problém se svým financováním, neboť kraje nechtějí financovat organizace, k jejichž vzniku se nemohly vyjádřit a které navíc mnohdy působí na území přesahujícím území kraje. Na území kraje, zároveň i oblasti tak může působit i několik organizací cestovního ruchu. Tato nečitelná situace způsobuje snižování výkonnosti a udržitelnosti cestovního ruchu. Oblasti mnohdy odmítají respektovat existující národní i krajské, tj. nadřazené rozvojové i marketingové strategie, což ve svém důsledku rozvoj cestovního ruchu utlumuje.

#### Struktura v cestovním ruchu dle návrhu zákona

Regulace v cestovním ruchu upraví strukturu řízení cestovního ruchu, práva a povinnosti organizací v cestovním ruchu působících. Dále pak způsob financování rozvoje cestovního ruchu.

Cílem regulace je:

- jasně definovat kompetence a odpovědnosti subjektů působících na všech úrovních řízení cestovního ruchu;
- zajistit provázanost napříč všemi úrovněmi řízení a nastavit efektivní systém komunikace mezi jednotlivými úrovněmi řízení;
- zavést model finanční podpory efektivního rozvoje udržitelného cestovního ruchu;
- vybudovat jednotný monitorovací systém stavu, vývoje a efektů cestovního ruchu.

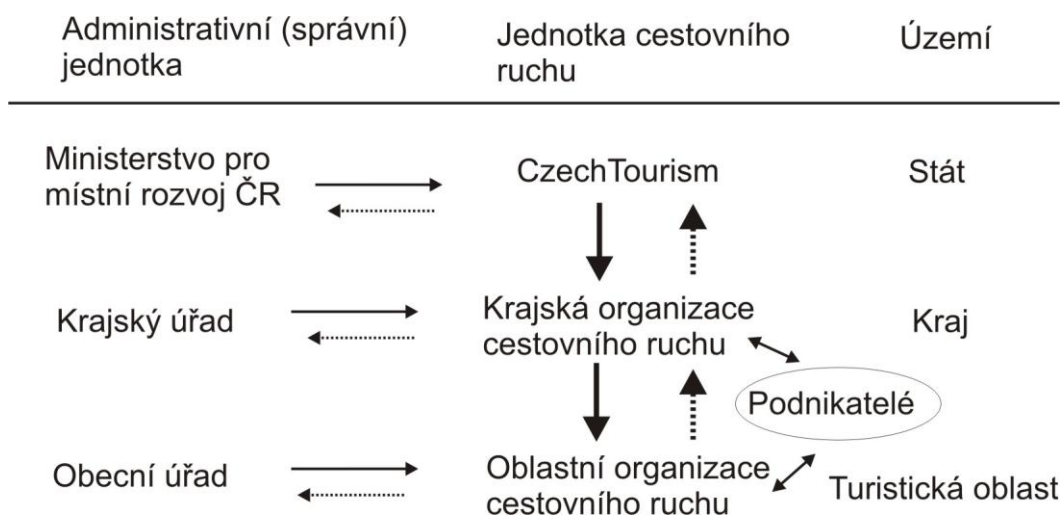
Trvalým nastavením výše uvedeného bude:

- zvýšena konkurenceschopnost České republiky, jejích regionů a potažmo jednotlivých oblastí;
- zamezeno duplicitám v managementu a marketingu destinace;
- dosaženo hospodárného směřování finančních prostředků do udržitelného rozvoje a do řízení cestovního ruchu (koordinace státu, krajů a oblastí);
- zvýšen zájem subjektů činných v cestovním ruchu (obce, podnikatelé) o rozvoj cestovního ruchu - motivovat ke vzájemné spolupráci;

- nastavena efektivní meziresortní spolupráce v oblasti udržitelného rozvoje cestovního ruchu.

#### Definice vazeb a kompetenčních vztahů dle návrhu zákona

**Obrázek 9: Definice vazeb a kompetenčních vztahů dle návrhu zákona**



Zdroj: Návrh věcného záměru zákona o podpoře a řízení cestovního ruchu. (2010)

#### Financování cestovního ruchu dle návrhu zákona

V současné době je systém podpory a řízení cestovního ruchu nekoordinovaný, není sledována provázanost a efektivita realizovaných opatření. Politika rozvoje cestovního ruchu je hrazena z několika zdrojů (státní rozpočet, krajské rozpočty, obecní rozpočty, programy Evropské unie). Finanční toky mezi jednotlivými úrovněmi řízení cestovního ruchu nejsou sledovány, stejně jako není sledována efektivita a návratnost vynaložených prostředků.

Definice finančních toků je navržena následovně:

- MMR – CzechTourism;
- MMR - Kraj (financování krajské a oblastní organizace);
- Kraj - Krajská organizace cestovního ruchu;
- Kraj – Oblastní organizace cestovního ruchu;
- Obec - Kraj (krajská a oblastní organizace cestovního ruchu);

- Podnikatelé – Kraj (krajská/oblastní organizace cestovního ruchu - dobrovolná platba).

*Návrh věcného záměru zákona o podpoře a řízení cestovního ruchu. MMR, 2010. [online].*

#### **4.3.2 Vznik DMO z pohledu návrhu věcného záměru zákona o podpoře a řízení cestovního ruchu**

Dle návrhu zákona by měl být vznik organizací rozdělen podle 3 úrovní:

1. úroveň - národní organizace cestovního ruchu;
2. úroveň - krajská organizace cestovního ruchu;
3. úroveň - oblastní organizace cestovního ruchu vzniká v případě, že vznikne turistická oblast v souladu se zákonem o cestovním ruchu.

Pro účely této práce budeme uvažovat pouze 3. úroveň - tzv. oblastní úroveň.

Kraj sdružuje informace o vzniku a existenci oblastních organizací cestovního ruchu, vydává souhlasné stanovisko ke vzniku a existenci oblastní organizace cestovního ruchu, toto stanovisko postupuje ministerstvu, které na jeho základě registruje vznik oblastní organizace cestovního ruchu. Na základě povinných dokumentů registruje MMR i existenci krajské organizace cestovního ruchu. MMR kontroluje činnost krajských i oblastních organizací cestovního ruchu.

##### Právní forma organizace

Na 2. a 3. úrovni mají organizace cestovního ruchu následující právní formu:

- obecně prospěšná společnost;
- zájmové sdružení právnických osob.

##### Povinné dokumenty organizací

Dokumenty, kterými musejí všechny úrovně řízení cestovního ruchu disponovat:

- Strategie udržitelného rozvoje cestovního ruchu;
- Návrh marketingových opatření včetně strategie propagace;



- Plán činnosti na kalendářní rok;
- Rozpočet na kalendářní rok včetně zdrojů;
- Monitorovací systém sledování stanovených ukazatelů vývoje cestovního ruchu.

Strategické dokumenty musí být v souladu s Koncepcí státní politiky cestovního ruchu a se Strategickým rámcem udržitelného rozvoje České republiky.

### Poradní skupiny

Zákon ukládá povinnost organizaci cestovního ruchu ustanovit poradní skupiny s tímto povinným složením na oblastní úrovni:

- obce;
- podnikatelé;
- krajské organizace cestovního ruchu;
- případně NNO (nevládní nezisková organizace), zástupci správ národních parků (CHKO, resp. AOPK ČR)

Účelem vzniku poradních skupin je zajištění propojení a koordinace aktivit realizovaných v oblasti rozvoje cestovního ruchu (tvorba plánů činnosti, návrh rozpočtu, spoluúčast na tvorbě marketingových strategií apod.). Bude se jednat o komunikační platformu, v níž budou zastoupeny všechny dotčené skupiny na jednotlivých úrovních řízení cestovního ruchu, zároveň půjde o poradní orgán pro vedení organizace cestovního ruchu na dané úrovni. Budou stanovena jasná pravidla pro nominaci (jmenování) členů poradních skupin.

### Kompetence a činnosti organizace na oblastní úrovni

- rozvíjí cestovní ruch na úrovni oblasti, podporuje rozšiřování konkurenceschopné nabídky oblastního a lokálního charakteru, využívá historického, kulturního a přírodního dědictví i místních tradic v souladu s principy udržitelného rozvoje;
- je partnerem krajské organizace cestovního ruchu;
- propaguje oblast na předem definovaných cílových trzích;

- koordinuje činnost turistických informačních center na svém území ve spolupráci s profesní organizací;
- komunikuje a spolupracuje s podnikateli, podporuje roli podnikatelů činných v cestovním ruchu;
- podporuje informovanost a vzdělanost pracovníků v cestovním ruchu;
- provádí povinný monitoring stavu, vývoje a dopadu cestovního ruchu oblasti a při sběru relevantních dat spolupracuje s ČSÚ;
- před vznikem musí požádat kraj o vydání „akceptačního stanoviska“ k vytvoření turistické oblasti a zaregistrovat vzniklou turistickou oblast na Ministerstvu pro místní rozvoj;
- vytváří a realizuje regionální produkty cestovního ruchu, participuje na tvorbě nadregionálních produktů cestovního ruchu;
- podporuje výchovu místních obyvatel v oblasti cestovního ruchu;
- spolupracuje s krajskými organizacemi cestovního ruchu;
- spolupracuje s centrem šetrné turistiky, které zajišťuje udržitelnost cestovního ruchu v chráněných územích, pokud je v daném kraji zřízeno.

#### Financování organizace na oblastní úrovni

V rámci podpory rozvoje cestovního ruchu by měly být financovány především tyto aktivity:

- marketing a propagace jak v tuzemsku, tak v zahraničí;
- podpora infrastruktury cestovního ruchu;
- přímá podpora cestovního ruchu – pobídky cestovního ruchu dle Koncepcí státní politiky cestovního ruchu vymezených priorit a kritérií;
- zvyšování vzdělanosti, kvalifikace a environmentální osvěty osob působících v cestovním ruchu;
- monitoring hodnotící stav a vývoj cestovního ruchu v území.

Konkrétní rozdělení zdrojů z rozpočtů může vypadat následovně:

- příspěvek ze státního rozpočtu prostřednictvím kraje - neměnná pevná částka + částka stanovená na základě dostupných údajů vyjadřujících intenzitu cestovního ruchu v turistické oblasti (průměrný počet lůžek za předcházejících 5 let/průměrný počet obyvatel turistické oblasti, průměrný počet lůžek za předcházejících 5 let/průměrná rozloha turistické oblasti);
- příspěvek od obcí prostřednictvím kraje – 25 % poplatku za lázeňský nebo rekreační pobyt vybraného obcemi;
- dobrovolné příspěvky podnikatelů prostřednictvím kraje;
- příspěvek z krajského rozpočtu (v případě, že se turistická oblast nachází na území více krajů, přispívá každý kraj poměrnou částkou);
- vlastní výdělečná činnost.

#### Kontrola organizací působících na oblastní úrovni

Kontrolou u oblastní organizace cestovního ruchu je pověřen kraj, který ministerstvu k určitému datu předá hlášení o provedené kontrole a na základě závěrů MMR rozhodne o případném snížení příspěvku ze státního rozpočtu. MMR bude zároveň registrovat vznik krajských a oblastních organizací cestovního ruchu, bude kontrolovat existenci povinných strategických dokumentů (strategie udržitelného rozvoje cestovního ruchu, návrh marketingových opatření včetně strategie propagace, plán činnosti na kalendářní rok, rozpočet na kalendářní rok vč. jejich zdrojů).

*Návrh věcného záměru zákona o podpoře a řízení cestovního ruchu. MMR, 2010. [online].*

Pro vytvoření úspěšné a fungující DMO je třeba respektovat všechny výše uvedené pokyny, které řada ze současných organizací nerespektuje. Důležitým krokem, který vyplývá ze znění zákona, je zapojení významných krajských i národních subjektů do nově vzniklé organizace tak, aby stála na pevných základech a byla finančně zabezpečena.

## 4.4 Analýza současného stavu regionu Českobudějovicko

### 4.4.1 Pozice cestovního ruchu na Českobudějovicku a jeho řízení

Roli cestovního ruchu v regionu Českobudějovicko je obtížné definovat. Město České Budějovice má velké množství významných historických památek, které však jsou mnohdy zastíněny nedalekou Hlubokou nad Vltavou, Holašovicemi, ale také konkurenčním Českým Krumlovem. Je zde velmi dobrá struktura ubytovacích kapacit, což činí z města vynikající zázemí pro návštěvníky výletních cílů na Českobudějovicku, ale i jinde v jižních Čechách. Významná je zde také oblast kultury a tvorby kulturně zábavných programů, které jsou ideálním nástrojem turistického incommingu. Důležitou roli hraje také gastroturistika, především ve spojení s pivovarem Budvar a tradice výstavnictví.

*Strategie rozvoje cestovního ruchu města České Budějovice.* [online].

V současné době cestovní ruch v Českých Budějovicích řídí odbor kultury a cestovního ruchu. Ke spojení obou oddělení došlo v roce 2011 a magistrát si od tohoto kroku slibuje lepší komunikaci a propojení aktivit dvou oblastí, které spolu úzce souvisejí.

### 4.4.2 DMO zasahující svou působností do zvolené oblasti

V jižních Čechách se nachází hned několik organizací cestovního ruchu. Pokud bychom se zaměřili na přímé konkurenty (v jistém smyslu i partnery) navrhované DMO co do velikosti, organizační struktury, činnosti a kompetencí, pak budeme analyzovat tyto již fungující oblastní organizace cestovního ruchu:

- Českokrumlovský rozvojový fond, spol. s.r.o. (ČKRF)
- LIPENSKO s.r.o.

Podklady pro vypracování této části práce jsou výsledkem jak vlastního primárního výzkumu, tak i sekundárních dat.

## Českokrumlovský rozvojový fond, spol. s.r.o. (ČKRF)

Cestovní ruch je v Českém Krumlově řízen ČKRF, což je 100% vlastněná dceřiná firma města založená již v roce 1992.

Poslání a cíle organizace:

- zajištění profesionálního managementu cestovního ruchu a kompletního turistického servisu pro návštěvníky města;
- posílení image Českého Krumlova jako atraktivní turistické destinace;
- implementace systému kvality;
- vytvoření platformy pro spolupráci a komunikaci s partnery a podpora při uskutečňování jejich podnikatelských záměrů.

Organizace má od svého založení plnit funkci ve 3 zásadních oblastech:

1. řízení a podpora rozvoje cestovního ruchu (Destinační management);
2. management strategických nemovitostí města;
3. tvorba a řízení rozvojových projektů města.

Oblast řízení a podpory rozvoje cestovního ruchu se stala hlavní činností ČKRF. Na této činnosti pod hlavičkou ČKRF spolupracují 3 týmy, které mají odlišné funkce a kompetence:

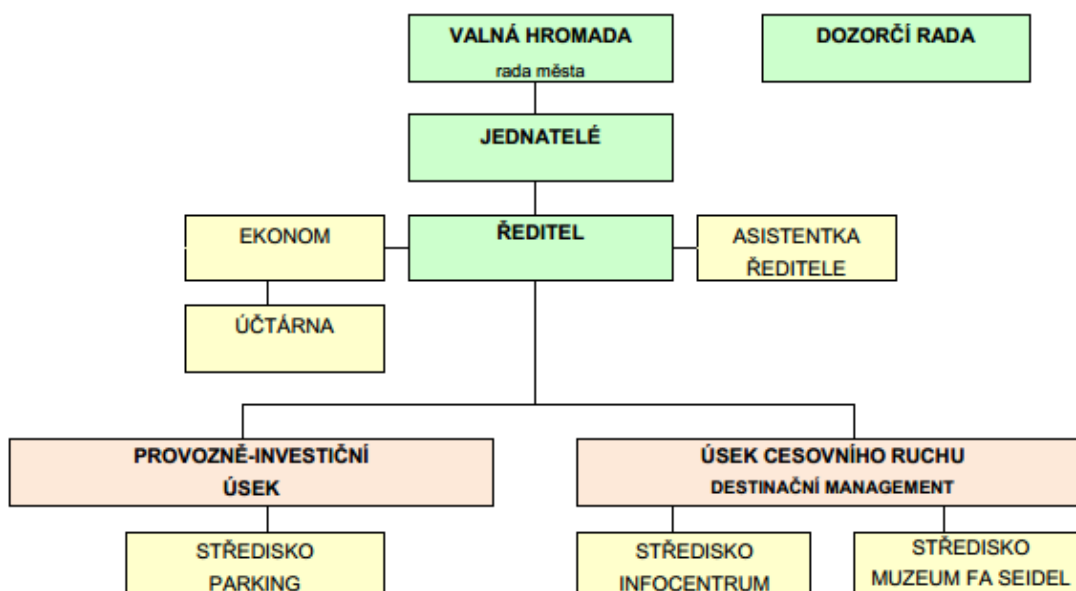
- **Destinační management (DM)** - spoluvytváří a garantuje oficiální marketingovou a komunikační strategii destinace Český Krumlov, vytváří platformy spolupráce s domácími i zahraničními partnery, je spoluvůrcem public relations a image města. Provádí statistická šetření a výzkum návštěvníků. Věnuje se intenzivní propagaci a podpoře prodeje destinace, zastupuje město na vybraných veletrzích cestovního ruchu.
- **Infocentrum (IC)** – poskytuje informační servis pro občany a návštěvníky města, zprostředkování ubytování, stravování a turistických aktivit ve městě, zajištění průvodcovských služeb, vstupenkový a jízdenkový servis, směnárenské služby, veřejný internet, apod.

- **Oficiální informační systém (OIS)** - spravuje kompletní databázi systému včetně technického servisu a v úzké spolupráci s Infocentrem a Destinačním managementem vytváří nové moderní aplikace virtuálního marketingu formou katalogů produktů a služeb, objednávkových systémů a fulltextového vyhledávání, vše ve třech jazykových verzích (ČJ, NJ, AJ).

*Výroční zpráva za rok 2011 Českokrumlovského rozvojového fondu, spol. s.r.o. [online].*

Organizační struktura se od svého založení významně změnila. Současná struktura ČKRF je k vidění na obrázku níže uvedeném.

**Obrázek 10: Organizační struktura ČKRF, spol. s.r.o.**



Zdroj: Výroční zpráva za rok 2011 Českokrumlovského rozvojového fondu, spol. s.r.o.

Partnerství a spolupráce probíhá s těmito subjekty v rámci:

- města Český Krumlov: subjekty cestovního ruchu a kultury, město Český Krumlov, místní instituce a organizace aj.;
- Jihočeského kraje: Jihočeská centrála cestovního ruchu, Jihočeská hospodářská komora, Krajský úřad Jihočeského kraje aj.;

- České republiky: Agentura CzechTourism, Asociace průvodců ČR, ACK ČR, AČCKA, AHR, ATIC ČR aj.;
- zahraničí: Tourismusverband Linz, Passau Tourismus e.V., zahraniční zastoupení Czech Tourism, Česká centra v zahraničí aj.

Finanční řízení je postaveno na dohodě mezi městem Český Krumlov a Českokrumlovským rozvojovým fondem, spol. s r.o. a vytvářených vlastních zdrojích. Každoročně je podloženo schváleným finančním a marketingovým plánem. Zároveň dochází k vyhodnocování naplňování finančního plánu pomocí finančního controllingu.

*Destinační management Český Krumlov.* [online].

#### LIPENSKO s.r.o.

Společnost destinačního managementu LIPENSKO s.r.o. byla založena v květnu 2011. Jejím posláním a hlavním cílem je rozvoj a koordinace cestovního ruchu na Lipensku, tj. v oblasti okolo lipenského jezera.

Organizace provozuje od svého založení tyto činnosti:

- provoz infocentra;
- zprostředkování ubytování;
- komunikace s ubytovateli, poskytovateli služeb;
- správa projektu LIPNO CARD;
- realizace eventů;
- marketing destinace včetně správy webu a profilů na sociálních sítích;
- rozvoj projektu „Lipno bez bariér“ – turistická nabídka pro handicapované;
- realizace firemních akcí a školních pobytů.

Organizační struktura není tak rozsáhlá jako u Českokrumlovského rozvojového fondu, spol. s r.o. Personální obsazení organizace tvoří ředitelka společnosti, obchodní referent, referent pro marketing a dvě stálé pracovnice v infocentru.

Hlavními partnery společnosti jsou LIPNO SERVIS s.r.o. - provozovatel Skiareálu Lipno, dále pak Active Park Lipno, Stezka korunami stromů s.r.o. a Bobová dráha. Intenzivní spolupráce rovněž probíhá s ubytovacími zařízeními (v rámci zprostředkování ubytování a LIPNO CARD – smlouva s cca 60 ubytovateli) a poskytovateli ostatních služeb (na léto 2013 je do projektu LIPNO CARD zahrnuto 75 služeb).

Zdrojem příjmů organizace jsou:

- vstupní poplatky vázané k podpisu smlouvy o zprostředkování ubytování;
- příspěvky na marketing vybírané při podpisu smlouvy o zapojení do systému LIPNO CARD (ubytovatelé, poskytovatelé služeb);
- provize za zprostředkování ubytování;
- příspěvky partnerů na rozvoj destinace (LIPNO SERVIS, Stezka korunami stromů, Dansen – provozovatel restaurací);
- sponzorské dary na realizaci velkých eventů.

*LIPENSKO s.r.o.* [online].

## 4.5 Syntéza výsledků a poznatků

Výsledky primárního šetření a analyzovaná sekundární data byla následně shrnuta včetně uvedení nejdůležitějších závěrů a souvislostí. Nejprve došlo k vymezení oblasti, která bude v další části práce zkoumaným územím. Vymezení destinace bylo možné stanovit více způsoby, přičemž v analýze jsou popsány tři způsoby. Jejich postupným zúžením vyšel výsledný model regionu Českobudějovicko. Dalším krokem bylo analyzovat zvolené území z pohledu kulturně historického, sportovně zábavního a ekonomického potenciálu.

Právě z uvědomění si souvislostí mezi těmito odvětvími a organizacemi (ať už podnikatelskými či neziskovými) působícími na daném území, vznikl základ pro analýzu stakeholderů. Tato analýza subjektů v cestovním ruchu, které by měly mít zájem na vytvoření DMO, se skládá ze tří částí. První je identifikace stakeholderů a jejich zájmů, kde jsou popsány všechny zúčastněné subjekty, jsou rozčleněny do tzv.



funkčních skupin. Druhou částí je ohodnocování vlivu, důležitosti a očekávání jednotlivých stakeholderů pomocí matice. Třetí část pak obsahuje návrh vhodné spolupráce stakeholdera s organizací destinačního managementu, podle jeho vlivu a očekávání.

Nyní už víme, na jakém území by nově zvolená organizace mohla působit, tuto oblast jsme detailně definovali s ohledem na možnosti cestovního ruchu. Zároveň jsme zodpověděli otázku: Jaké organizace na zvoleném území by mohly být potenciálními partnery DMO. Následně budou prozkoumány legislativní podmínky založení a vedení zvolené organizace. První část tohoto oddílu je věnována návrhu věcného záměru zákona o podpoře a řízení cestovního ruchu. Jedná se zejména o definování vztahů nadřízenosti a podřízenosti, celkově kompetencí a činností organizací na jednotlivých úrovních. Důležitou složkou je i financování organizací a nastavení kontrolního systému. Druhou částí analýzy legislativních podmínek jsou už konkrétní definování činností, kompetencí, způsobu financování a kontroly, které vyplývá z uvedeného návrhu věcného záměru zákona o podpoře a řízení cestovního ruchu pro oblastní organizaci cestovního ruchu.

Poslední analytickou částí je analýza současné situace regionu Českobudějovicko. Zde je popsáno současné řízení cestovního ruchu ve zvolené oblasti, konkrétně pak pozice cestovního ruchu na Českobudějovicku a jako druhá podkapitola jsou zařazeny DMO zasahující svou působností do zvolené oblasti. Těmito DMO jsou míněny Lipensko s.r.o. a Českokrumlovský rozvojový fond, spol. s.r.o. Obě dvě organizace jsou zde popsány z hlediska vlastních vizí a cílů, činností, kompetencí, organizační struktury a způsobu financování.

K nejdůležitějším poznatkům, které byly zjištěny v analytické části, patří zcela odlišné vnímání současných stakeholderů organizací. Z analýzy sekundárních dat i rozhovorů s odborníky vyplynulo, že důležitým poznatkem je do budoucna větší zapojení soukromého sektoru do aktivit DMO. Tento současný problém bude řešen v návrhové části zapojením podnikatelů v cestovním ruchu již při samotném založení organizace. Dalším současným problémem organizací je financování. Právě na dlouhodobě stabilní zdravou finanční strukturu organizace bude reagovat vytvoření návrhu financování nově vzniklé organizace, který bude inspirován fungujícími

tuzemskými i zahraničními DMO. Posledním důležitým poznatkem je zhodnocení možných rizik a překážek při založení a fungování organizace.

## 4.6 Návrh koncepce organizace destinačního managementu

Po analytické části se dostáváme k vlastní návrhové části. Cílem je navrhnout koncepci organizace destinačního managementu pro region Českobudějovicko. V dalším textu budeme jako název organizace používat DMO Českobudějovicko. Vlastní název organizace destinačního managementu Českobudějovicko bude záviset na zvolené právní formě. Návrh koncepce se bude skládat z jednotlivých dílčích částí:

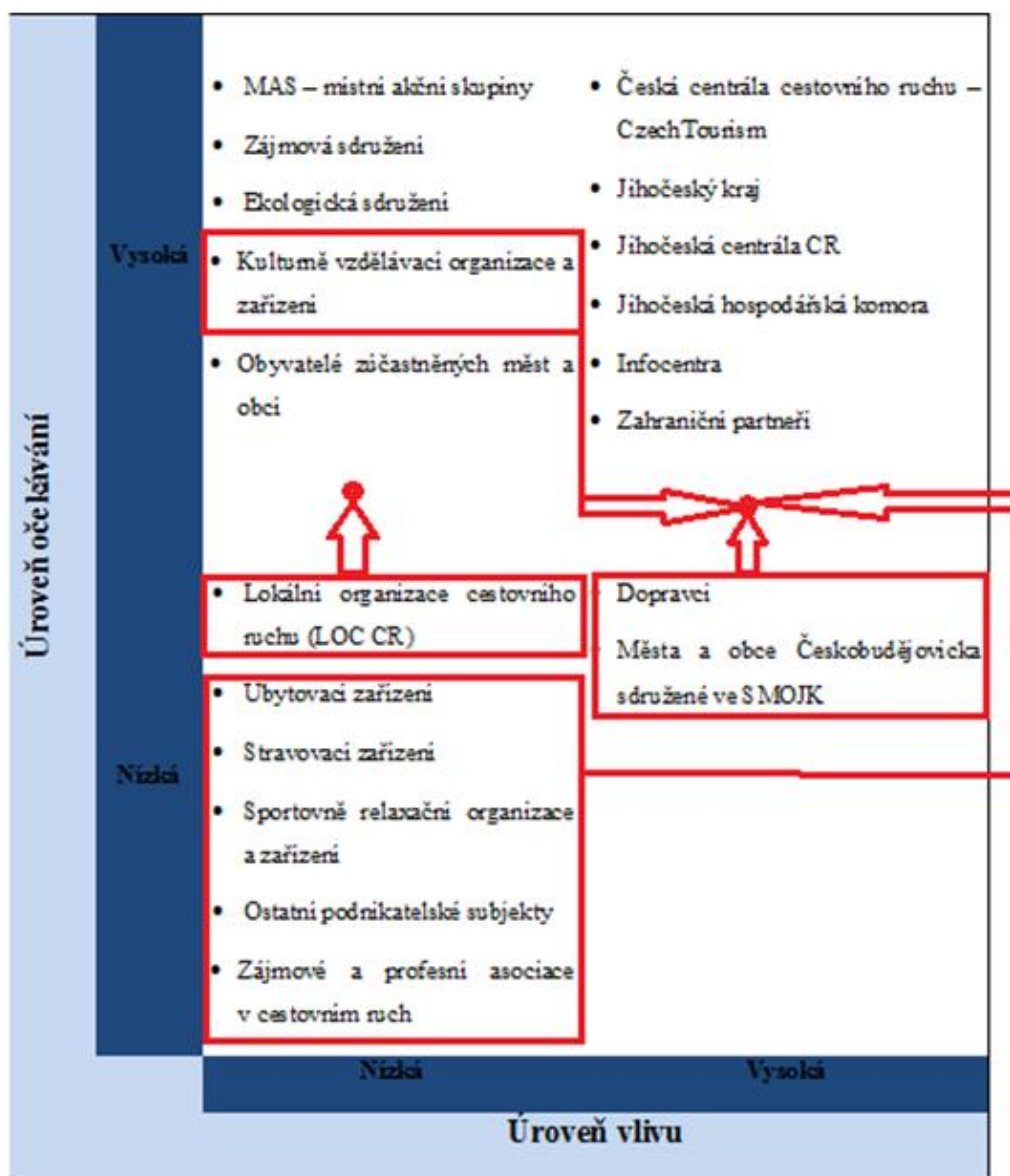
- zvolení struktury členské základny nově vytvořené organizace;
- určení právní formy organizace na základě členské základny;
- definování vize, poslání a cílů organizace;
- přiřazení vykonávaných činností organizace a její kompetence;
- navržení způsobu financování na základě struktury členské základny;
- zhodnocení možných rizik a překážek při založení a fungování organizace.

### 4.6.1 Zvolení struktury členské základny

Vytvoření DMO bude charakteristické prvky tvorby systému destinace zdola – tzv. bottom-up, kdy je vytváření institucí v rámci systému turismu a vztahy mezi nimi ponecháno na iniciativách soukromého nebo veřejného sektoru na oblastní a místní úrovni. S tímto postupem dochází zároveň k upravení matice stakeholderů, ve které budeme i nadále uvažovat stejné zúčastněné subjekty, ovšem jejich vliv a míra očekávání bude odlišná od současného stavu. Právě účast na rozhodovacích krocích při vytváření DMO je nezbytná pro účelné zapojení soukromého sektoru.

Pro lepší orientaci si zobrazíme matici stakeholderů tak, jak jsou subjekty zapojeny dnes a pak tuto matici upravíme podle vlivu a očekávání, které by měli mít stakeholderi při vytváření DMO Českobudějovicko.

**Obrázek 11: Matice stakeholderů podle úrovně očekávání a vlivu při vytváření DMO Českobudějovicko**



Zdroj: Vlastní zpracování.

Změnu v matici stakeholderů popisuje červeně zobrazený přesun subjektů do obou horních kvadrantů, kdy se v levém horním kvadrantu koncentrují klíčoví zakládající stakeholderi organizace destinačního managementu Českobudějovicko. Výběr subjektů, které byly přesunuty, není náhodný. Všichni oslovení odborníci se vzácně shodli na tom, že současnému rozvoji lokálních organizací brání zejména nízké zapojení podnikatelských aktivit do přímé činnosti DMO. Možnou změnou, kterou by

navrhovali, je zapojení podnikatelů již při samotném založení DMO a rozhodování během celého období fungování organizace. Dalšími přesunutými stakeholdery jsou lokální organizace cestovního ruchu (LOC CR), tedy již existující DMO, které doposud nevytvářely žádná významná vzájemná partnerství v rámci společného území. Opět do budoucna bude tato situace s ohledem na nově přibývajících organizací nutností minimálně na informační a komunikační úrovni. Ovšem již fungující lokální organizace cestovního ruchu jež nebudeme považovat za klíčové ve vztahu k založení samotné DMO Českobudějovicka hlavně kvůli tomu, že nebudou rozhodovat o dané organizaci, ale pouze využívat spolupráce, partnerství a výměny informací. Proto LOC CR řadíme do 2. kvadrantu matice a ne mezi klíčové stakeholdery. V rámci celého kraje by pak měla pobídka na vzájemnou spolupráci mezi DMO vycházet z kompetencí JCCR, ale nutností bude i vzájemná podpora na konaných oblastních akcích a projektech.

Města a obce Českobudějovicka sdružené ve SMOJK budou dalším klíčovým stakeholderem, který by měl mít vysoký zájem na úspěchu a rozvoji organizace. Jak jsme již popsali v předchozím textu, právě vyčlenění skupiny měst a obcí daného regionu v rámci SMOJK je impulzem k jejich aktivitě na projektech, které se jich budou přímo dotýkat. Posledním přesunem mezi klíčové partnery bylo zařazení zájmových a profesních asociací v cestovním ruchu. Této užší spolupráce zatím ze zmiňovaných DMO využívá pouze částečně Českokrumlovský rozvojový fond, spol. s.r.o.

Do kvadrantů matice, kde subjekty mají nízké očekávání od vytvoření DMO, záměrně žádného ze stakeholderů nezařazujeme. Takto zařazený subjekt by byl brzdou rozvoje a nepřinášel by žádný impulz k dalšímu vývoji organizace.

#### **4.6.2 Určení právní formy organizace na základě členské základny**

Zvolení vhodné právní formy je důležitým krokem nejen z pohledu vytvoření fungující organizační struktury organizace. Právní forma má rovněž zásadní vliv i na skladbu činností a kompetence, které budou přiřazeny DMO. Pokud bychom vytvářeli DMO na oblastní úrovni v souladu s návrhem věcného záměru zákona o podpoře a řízení cestovního ruchu, což je cílem práce, připadají v úvahu pouze dvě neziskové právní formy:

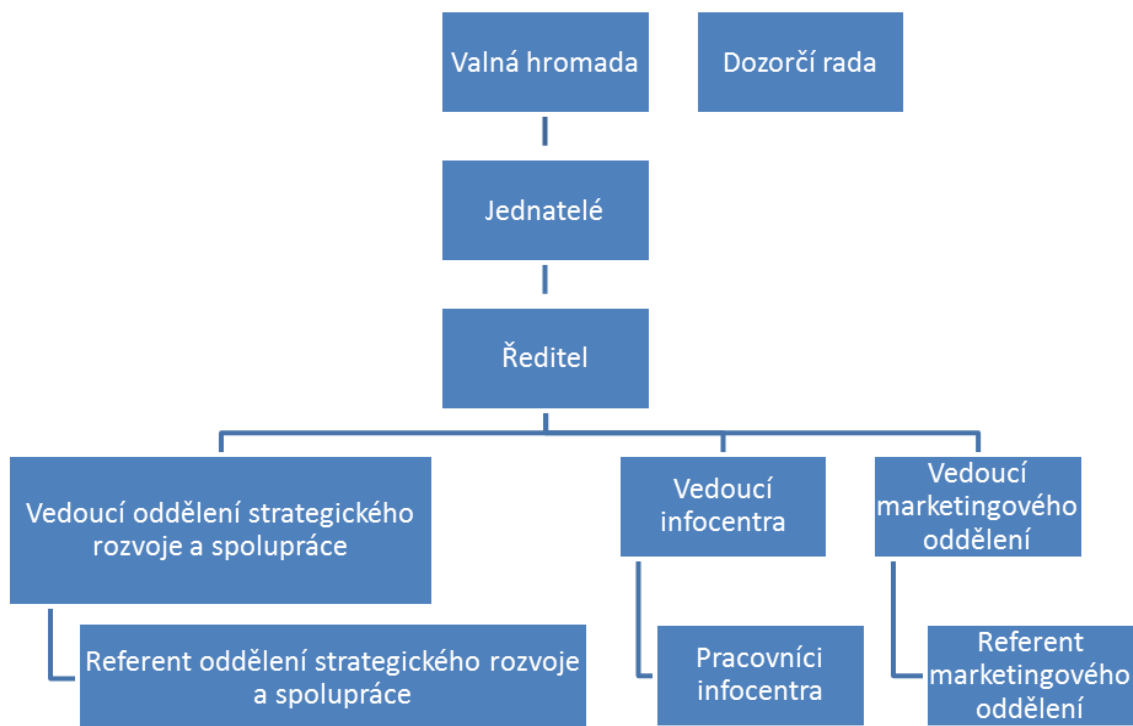
1. Obecně prospěšná společnost (o.p.s.);
2. Zájmové sdružení právnických osob.

Další alternativou je zvolení ziskové právní formy. Jako nejvhodnější pro účely vytvoření organizace destinačního managementu se jeví společnost s ručením omezeným (s.r.o.), ať už vzhledem k množství zakládajících společníků nebo s ohledem na minimální základní kapitál.

Dle názoru referenta cestovního ruchu v Českém Krumlově jsou nejvhodnějšími variantami obecně prospěšná společnost nebo společnost s ručením omezeným. Právní forma DMO tak bude mít dva možné postupy. Pokud se stakeholdeři domluví na neziskové právní formě, dojde k založení organizace s názvem Českobudějovicko, o.p.s. Pokud však budou prosazovat ziskovou právní formu, připadá v úvahu založení organizace s názvem Českobudějovicko s.r.o. Pro obě dvě varianty však bude shodná samostatná právní subjektivita organizace.

Podle toho, jaká právní forma bude zvolena, dojde k navržení samotné organizační struktury DMO.

**Obrázek 12: Organizační struktura DMO Českobudějovicko**



Zdroj: Vlastní zpracování.

#### **4.6.3 Definování vize, poslání a cílů organizace**

Zástupci zakládajících subjektů by měli jasně definovat vizi a poslání DMO Českobudějovicko tak, aby bylo počítáno s určitou nadčasovostí a zároveň, aby obsahová stránka organizace naplňovala zájmy všech zúčastněných členů. Bude se tak jednat o konsenzus mezi zájmy jednotlivých členů organizace, společenskými zájmy a zároveň dodržení určitého standardu a koncepce nastolené již fungujícími DMO.

Vizí, se kterou bude DMO Českobudějovicko založena, je účelná spolupráce veřejného a soukromého sektoru při aktivitách konaných k posílení image, rozvoje cestovního ruchu a spokojenému životu obyvatel v oblasti Českobudějovicka.

Poslání a cíle DMO:

- zajištění jednotného komplexního turistického servisu pro návštěvníky Českobudějovicka;
- posílení image regionu jako atraktivní turistické destinace ve spolupráci s DMO zasahujícími na dané území;
- vytvoření funkční platformy pro spolupráci a komunikaci s partnery, podpora při uskutečňování jejich záměrů.

#### **4.6.4 Přiřazení vykonávaných činností organizace a její kompetence**

Než přikročíme k definování činností, které by měla DMO Českobudějovicko vykonávat, je třeba vytyčit rámec kompetencí, kterými bude organizace disponovat. Současná praxe funguje na principu nadřízenosti a podřízenosti, ale pouze v systému veřejné správy. Je zde tedy nemožnost jakýchkoliv zásahů do aktivit soukromého sektoru. Právě výše popsanou situaci bude řešit DMO Českobudějovicko pomocí přímého zapojení soukromého sektoru do rozhodovacích procesů a veškerých aktivit organizace. Tímto způsobem pak bude mít zároveň možnost korigovat aktivity podnikatelů. Příspěť ke zvýšení kompetencí organizace ve vztahu k podnikatelskému prostředí by měly i zvyšující se aktivity Jihočeské hospodářské komory. Soukromý sektor však není jedinou oblastí zájmu, kde v současné době mají DMO nízké možnosti ovlivnění. Omezené působení je rovněž na rezidenty. Na vině je většinou roztříštěný komunikační mix, kdy sdělení není jednotné. Tento jev by měl být minimalizován pomocí funkční platformy, kde bude docházet ke komunikaci a koordinaci mezi partnery v oblasti. Cílem bude odstranění duplicit a nejasností ve sděleních směřovaných k rezidentům. Poslední oblastí veřejného zájmu, kde mají obecně DMO téměř nulové kompetence, jsou sektory jako doprava, kultura nebo životní prostředí. Odstranění této bariéry proběhne opět pomocí zařazení zástupců zmíněných sektorů mezi rozhodující stakeholdery nově vzniklé organizace.

Na základě určených kompetencí pak budou navrženy následující činnosti, které budou jednotlivá oddělení DMO Českobudějovicko vykonávat:

### **Oddělení strategického rozvoje a spolupráce**

- komunikace a koordinace v rámci vytvořené a spravované platformy, kde bude docházet k jednáním mezi veřejným a soukromým sektorem;
- monitoring stavu, vývoje a dopadu cestovního ruchu v oblasti, sběr dat ve spolupráci s ČSÚ;
- spolupráce s krajskými a oblastními organizacemi cestovního ruchu;
- spolupráce při tvorbě strategických rozvojových plánů oblasti, kontrolní činnost.
- rozvíjení cestovního ruchu na oblastní úrovni, podpora konkurenceschopné nabídky oblastního a lokálního charakteru při využití historického, kulturního a přírodního potenciálu v souladu s principy udržitelného rozvoje.

### **Infocentrum**

- koordinace činnosti turistických informačních center na svém území ve spolupráci se zájmovými a profesními organizacemi a svazy;
- prodej upomínkových předmětů, podávání informací turistům i místním obyvatelům o destinaci, propagace šetrného turismu;
- úzká spolupráce s marketingovým oddělením na propagaci a komunikování destinace ke konečným zákazníkům.

### **Marketingové oddělení**

- marketingová a komunikační činnost, podpora prodeje a public relations oblasti Českobudějovicko;
- propagace oblasti při společné politice cestovního ruchu, včetně účasti na výstavách a veletrzích spolu s oblastními a krajskými organizacemi cestovního ruchu;
- vytváření a realizace regionálních produktů cestovního ruchu, participace na tvorbě nadregionálních produktů cestovního ruchu se zahraničními partnery.



#### **4.6.5 Navržení způsobu financování na základě struktury členské základny**

Otázka financování je z hlediska vytvoření organizace klíčová. Aby stála DMO Českobudějovicko na pevných základech, je třeba zajistit stabilní financování na první čtyři roky dopředu, kdy se počítá s tím, že samotná DMO ještě nic nevyprodukuje, přesto vstupní, režijní náklady budou vysoké. Ovšem již při založení musí být jasně definována struktura a poměrné částky, jak se budou zakladatelé a partneři DMO podílet na ročním rozpočtu organizace. Financování bude zásadně záviset na zvolené právní formě. Pokud bude zvolena nezisková právní forma, bude možné počítat s příspěvkem z veřejných rozpočtů. Pokud však bude založena organizace jako společnost s ručením omezeným, bude tíha financování rozložena více mezi členy soukromého sektoru. Obecně se nyní roční příspěvky podobně velkých organizací pohybují v řádech milionů korun ročně. V současné době také významnou část příjmů ročních rozpočtů představují evropské zdroje. Ovšem opírání se o evropské zdroje je podle odborníků na cestovní ruch v Českém Krumlově značně nejisté. Popisují, že takto nastavený způsob financování je dlouhodobě neudržitelný. Zdůrazňují fakt, že pouze finanční samostatnost organizace je cestou, jak úspěšně plnit vytyčené cíle a dlouhodobě rozvíjet cestovní ruch v oblasti.

Konkrétní rozdělení zdrojů z rozpočtů vytvoříme pro dvě varianty, podle zvolené právní formy organizace. Pokud budeme uvažovat o založení DMO Českobudějovicko, o.p.s., pak může roční financování vypadat následovně:

- příspěvek ze státního rozpočtu prostřednictvím kraje - neměnná pevná částka + částka stanovená na základě intenzity cestovního ruchu v turistické oblasti; (tato položka bude platit v případě schválení Návrhu věcného záměru zákona o podpoře a řízení cestovního ruchu)
- příspěvek od obcí prostřednictvím kraje – 25 % poplatku za lázeňský nebo rekreační pobyt vybraného obcemi;
- příspěvek z obecních rozpočtů obcí zakládajících DMO Českobudějovicko, přepočtený podle počtu obyvatel obce;
- příspěvek podnikatelských subjektů, přepočtený podle míry zainteresovanosti;

- ostatní členské příspěvky participujících partnerů DMO;
- dobrovolné příspěvky podnikatelů prostřednictvím kraje, JHK;
- sponzorské dary na realizaci velkých eventů;
- granty a dotace z podpůrných projektů v rámci ministerstev ČR;
- dotační fondy EU.

Pokud budeme uvažovat o založení DMO Českobudějovicko s.r.o., financování ročního rozpočtu bude vycházet zejména ze zkušeností ředitelky DMO Lipensko s.r.o. Financování bude realizováno z následujících zdrojů:

- příspěvek z obecních rozpočtů obcí zakládající DMO Českobudějovicko, přepočtený podle počtu obyvatel obce;
- příspěvek podnikatelských subjektů, přepočtený podle míry zainteresovanosti;
- ostatní členské příspěvky participujících partnerů DMO;
- dobrovolné příspěvky podnikatelů prostřednictvím kraje, JHK;
- příjmy z vlastní činnosti;
- sponzorské dary na realizaci velkých eventů;
- dotační fondy EU.

Konkrétní podoba ročního rozpočtu včetně částek, které by odváděli jednotliví stakeholderi DMO Českobudějovicko, je inspirována částečně již fungujícími rozpočty sestavovanými DMO Lipenskem s.r.o. a Českokrumlovským rozvojovým fondem, spol. s.r.o. Další model financování, podle kterého je sestavena finanční struktura níže, lze nalézt v zahraničí, v rakouském Linzi.

**Tabulka 7: Roční zdroje financování Českobudějovicko, o.p.s.**

Zdroje financování Českobudějovicko, o.p.s.	Částka v CZK/ procentuální část ročního zdroje financování organizace	
příspěvek ze státního rozpočtu prostřednictvím kraje	1 000 000,-	25%

příspěvek od obcí prostřednictvím kraje	200 000,-	5%
příspěvek z obecních rozpočtů	400 000,-	10%
příspěvek podnikatelských subjektů (členů DMO)	1 000 000,-	25%
ostatní členské příspěvky	600 000,-	15%
dobrovolné příspěvky podnikatelů prostřednictvím kraje, JHK na konkrétní akce	120 000,-	3%
sponzorské dary	200 000,-	5%
granty a dotace z podpůrných projektů v rámci ministerstev ČR	200 000,-	5%
dotační fondy EU	280 000,-	7%
<b>Celkem</b>	<b>4 000 000,-</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Tabulka 8: Roční zdroje financování Českobudějovicko s.r.o.**

<b>Zdroje financování Českobudějovicko s.r.o.</b>	<b>Částka v CZK/ procentuální část ročního zdroje financování organizace</b>	
příspěvek z obecních rozpočtů	600 000,-	15%
příspěvek podnikatelských subjektů (členů DMO)	1 200 000,-	30%
ostatní členské příspěvky	600 000,-	15%
dobrovolné příspěvky podnikatelů prostřednictvím kraje, JHK na konkrétní akce	120 000,-	3%
sponzorské dary	200 000,-	5%
dotační fondy EU	280 000,-	7%
příjmy z vlastní činnosti	1 000 000,-	25%
<b>Celkem</b>	<b>4 000 000,-</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Základem pro naplnění funkce organizace vidí referent cestovního ruchu v Českém Krumlově v předem schváleném a garantovaném rozpočtu na první 4 roky od založení DMO. Přičemž oslovení odborníci se shodli, že roční rozpočet takto velké organizace by měl být ve výši 3-5 mil. korun. Každoročně je pak třeba podložit rozpočet schváleným finančním a marketingovým plánem. Zároveň by mělo docházet k pravidelnému vyhodnocování finančního plánu pomocí finančního controllingu.

#### **4.6.6 Zhodnocení možných rizik a překážek při založení a fungování organizace**

Možných rizik a překážek při založení a dalším fungování DMO je nepřehledné množství. Pokud bychom vybrali ty nejzávažnější, které byly nejčastěji zmiňovány při rozhovorech s odborníky na danou problematiku, tak budeme podrobněji rozebírat těchto šest rizik a překážek:

1. zvolení nevhodné formy organizace a struktury jejího managementu;
2. nejasné zvolení koncepce a cílů;
3. nedodržení kontinuity víceletých projektů;
4. zřízení DMO jako instituce „pro formu“;
5. problém falešného očekávání;
6. nestabilní krátkodobé financování.

Zvolení nevhodné formy organizace je zásadní chybou již při samotném zakládání mnoha organizací. Tato chyba se projeví při naplňování cílů organizace a celkově brání rozvoji dalších aktivit. Toto určení struktury managementu se v prvotní fázi nejeví jako významná překážka, ovšem zastaralé, nepružné struktury nikdy nebudou plnit stanovené poslání organizace. Důraz by proto měl být kladen na volbu moderních organizačních struktur s jasným určením kompetencí a odpovědností, přičemž dochází k omezení duplicit a dezinformací. Příkladem funkční struktury je organizace projektového typu managementu s minimálním administrativním personálem se spíše plošší organizační strukturou agenturního typu.

Nedostatečné a nejasné zvolení koncepce pak úzce souvisí s určením nástrojů pro jejich dosažení, z čehož dále vyplývá určení kompetencí. Tento postup, pokud není jasně definován nebo se často mění, vede k tříštění, desinformaci a blamáži v rámci celé organizace a jejích členů. Místo spolupráce mezi partnery organizace v konečném důsledku vzniká konkurence a zmatek.

Nedodržení kontinuity víceletých projektů je vlastně pokračováním předešlého bodu, kdy zejména u tzv. měkkých projektů je důležité správně nastavit cíle, kontrolní mechanismy a návaznost v podobě neměnných podmínek projektu a stabilního financování.

Pod pojmem zřízení DMO jako instituce „pro formu“ je myšleno rychlé založení organizace pouze pro to, abychom nějakou organizaci měli. Tento přístup již není tak častý, ale často s tím souvisí další fakt, že management a organizační struktury vytvořené DMO občas připomínají rodinnou firmu, kde nejsou přijímáni lidé s náležitým zájmem o rozvoj cestovního ruchu v oblasti, nýbrž známí známých nebo lidé, kteří by jinak práci nenašli. Bohužel tato praxe je častá i v jiných oborech. Proto apel na kvalitní výběr managementu a fungující organizační strukturu by měl být základním kamenem při zakládání nové organizace destinačního managementu.

Další překážkou je falešné očekávání, které mají zakladatelé organizace. Často souvisí s nejasným stanovením cílů a posláním samotné organizace. Dochází poté k situaci, kdy tvůrci věří, že se „něco“ zásadně změní pouhým fungováním organizace. Takto vytvořená společenství většinou samovolně zanikají v horizontu 3 let od založení. Důležitým krokem je tedy být realističtí při definování vizí a poslání organizace. Nastavit zdravou a otevřenou strukturu s jasnými pravidly, činnostmi a kompetencemi. S ohledem na stanovení cílů dle pravidla SMART, je doporučeno si definovat max. dva až tři dlouhodobé cíle.

Jako poslední riziko je uváděno nestabilní krátkodobé financování. Hovoříme o organizaci, která schvaluje dopředu pouze roční rozpočet. Problém nastává poté, co dlouhodobé projekty, které organizace zajišťuje, jsou vedeny a financovány na 3 – 5 leté období dopředu. Organizace se pak s takto nastaveným schvalovaným rozpočtem může dostat do situace, kdy jeden rok peníze na provoz mají a další rok tento projekt končí v důsledku neodsouhlasení finančních prostředků radou. Těmto problémům se lze

vyhnout schvalováním rozpočtu na 3 a víceleté období dopředu, kdy organizace by měla mít stabilní financování a dopředu garantovaný základní rozpočet. Pouze tak lze předejít výše uvedeným problémům.

## 5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo vytvořit návrh koncepce organizace destinačního managementu pro region Českobudějovicko. Na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí destinace zhodnotit možná rizika a překážky při založení a fungování organizace. Přiřadit organizaci kompetence, definovat její poslání a činnosti, na základě struktury členské základny navrhnout způsob jejího financování.

Zvolené metody zpracování poskytly podklady a materiály pro navržení DMO ve zvoleném regionu. Na základě sekundárních dat došlo k sestavení hrubého obrazu o vzniku a fungování organizací destinačního managementu. Na to navázal sběr primárních dat, při kterém byly získány informace z praxe, které se ne vždy shodovaly s daty sekundárními. Proto až souhrnné vyhodnocení poskytlo konečný obraz o fungování organizací destinačního managementu, na jehož základě je realizován návrh založení organizace destinačního managementu regionu Českobudějovicko.

Práce je členěna do dvou rozsáhlých částí. První z nich je teoretická část, nazvaná Přehled řešené problematiky. Zabývá se zejména vysvětlením názvosloví v oblasti cestovního ruchu, vymezením jednotlivých územních celků, vysvětlením pojmů destinační management a marketing, charakteristikou organizace destinačního managementu a teoretickým postupem analýzy stakeholderů.

Druhá část práce s názvem Řešení a výsledky, je tvořena analytickým oddílem, syntézou výsledků a poznatků, ze kterých pak vychází návrh koncepce organizace destinačního managementu.

Velmi důležitými výstupy pro tuto práci byly především informace získané prostřednictvím osobních rozhovorů a e-mailového dotazování odborníků na problematiku cestovního ruchu. Právě jejich názory a mnohaleté zkušenosti byly často klíčovou informací, kterou nebylo možno dohledat v žádné publikaci. Z těchto řízených rozhovorů vzniklo zajímavé porovnání názorů veřejného versus soukromého sektoru na řešenou problematiku.

K nejdůležitějším poznatkům, které byly zjištěny v analytické části, patří zcela odlišné vnímání současných stakeholderů organizací. Z analýzy sekundárních dat i rozhovorů s odborníky vyplynulo, že důležitým poznatkem je do budoucna větší zapojení soukromého sektoru do aktivit DMO. Tento současný problém je řešen v návrhové části zapojením podnikatelů v cestovním ruchu již při samotném založení organizace. Dalším současným problémem organizací je financování. Právě na dlouhodobě stabilní zdravou finanční strukturu organizace reaguje vytvoření návrhu financování nově vzniklé organizace, který je inspirován fungujícími tuzemskými i zahraničními DMO. Posledním důležitým poznatkem je zhodnocení možných překážek a rizik při založení a fungování organizace. V návrhu byly definovány a identifikovány jednotlivé překážky a rizika, na které je třeba se zaměřit. Zároveň jsou zde uvedena i možná opatření, jak lze těmto negativním vlivům předcházet.

**Klíčová slova:** destinační management, organizace destinačního managementu, spolupráce, region Českobudějovicko.



## Summary

The objective of the graduate thesis is to create a proposal of a destination management organization concept for the “Českobudějovicko” region. Based on an analysis of the external and internal environment of a destination, the aim was to evaluate possible risks and obstacles during organization establishment and operation; to assort competences to an organization; to define its commission and activities; and to propose its method of financing based on the structure of its membership.

The chosen thesis method enabled valuable background material for the thesis elaboration. Based on secondary data, a rough idea of establishment and operation of destination management organization was created. This was followed by primary data collection which enabled acquisition of practical information not always corresponding with secondary data. Therefore, only final complex assessment provided a definite idea about operation of destination management organization, on the basis of which a proposal of establishment of a destination management organization for the “Českobudějovicko” region is realized.

The thesis is divided into two extensive parts. The first part is theoretical, called: A list of analyzed issues. Mainly, it deals with explanation of terminology in the sphere of tourism, determination of particular regions, explanation of terms of destination management and marketing, characteristics of destination management organization, and general description of stakeholder analysis assembly.

The second part of the thesis, called: Analysis and results, eventually discussion consists of an analytical part, a synthesis of results and observations which provide ground for a proposal of a destination management organization concept.

Information acquired by personal interviews and email questionnaires of tourism experts were important outcomes for the thesis. The experts` opinions and long experience were often key information impossible to be found in any publication. An interesting comparison of opinions of the public sector and the private sector on the analyzed issues arose from these directed interviews.

Among the most important observations gathered in the analytical part belongs a completely different perception of current stakeholder organizations. From the analysis of secondary data and interviews with experts, it resulted that an important observation for the future is to engage the private sector more into activities of DMO. This current problem is approached in the proposal part by engagement of businessmen in tourism at the very establishment of an organization. Another current problem of organizations is financing. A creation of a financing proposal for a newly established organization, which is inspired by well functioning both domestic and foreign DMOs, reacts on a long-term stable healthy financial structure of an organization. The first important observation is evaluation of possible risks and obstacles during organization establishment and operation. Particular main risks and obstacles were defined in the proposal. There are also possible precautions presented, which can help to anticipate these obstacles.

**Key words:** destination management, destination management organization, cooperation, region of České Budějovice.

## Seznam použitých zdrojů

### Seznam použité literatury

1. BARTL, H., SCHMIDT, F.: *Destination Management*. Wien: Institut für regionale Innovation, 1998.
2. BÉBR, R., DOUCEK, P.: *Informační systémy pro podporu manažerské práce*. Praha: Professional Publishing, 2002. 223 s. ISBN 80-86419-79-7.
3. BIEGER, T.: *Management von Destinationen*. München: Oldenbourg, 2008. 365 s. ISBN 978-3-486-58628-2.
4. BUHALIS, D.: Marketing the Competitive Destination of the Future. In *Tourism management. Research Policies Practice*, 1/2000. ISSN 0261-5177.
5. DRUCKER, P. F.: *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2004. 300 s. ISBN 80-7261-066-X.
6. FRANKE, A. a kol.: *Zmírňování regionálních disparit prostřednictvím rozvoje cestovního ruchu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2012. 312 s. ISBN 978-80-7357-718-6.
7. GALVASOVÁ, I., BINEK, J., HOLEČEK, J., CHABIČOVSKÁ, K., SZCZYRBA, Z. a kol.: *Průmysl cestovního ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2008. 264 s. ISBN 978-80-87147-06-1.
8. GOELDNER, R. CH., RITCHIE, J. R. B.: *Tourism. Principles, Practices, Philosophies*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc., 2009. 618 s. ISBN 978-0-470-08459-5.
9. HOLEŠINSKÁ, A.: *Destinační management aneb jak řídit turistickou destinaci*. Brno: ESF MU, 2007. 90 s. ISBN 978-80-210-4500-2.

10. HORNER, S., SWARBROOKE, J.: *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2003. 486 s. ISBN 80-247-0202-9.
11. KIRÁLOVÁ, A.: *Marketing destinace cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2003. 173 s. ISBN 80-86119-56-4.
12. KOTLER, P., KELLER, K. L.: *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
13. LACINA, K.: *Management a marketing cestovního ruchu*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2010. 82 s. ISBN 978-80-7408-035-7.
14. MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., WOOD, D. J. *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What really Counts*. *Academy of Management Review*, 1997, vol. 22, no. 4, s. 853-886.
15. MORRISON, A. M.: *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Praha: Victoria Publishing. 1995. 523 s. ISBN 80-85605-90-2.
16. NOVACKÁ, E: *Cestovní ruch a Evropská unie*. Bratislava: Sprint dva, 2010. 121 s. ISBN 978-80-89393-26-8.
17. PALATKOVÁ, M.: *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*. Praha: Grada Publishing, 2006. 341 s. ISBN 80-247-1014-5.
18. PALATKOVÁ, M.: *Marketingový management destinací*. Praha: Grada Publishing, 2011. 208 s. ISBN 978-80-247-3749-2.
19. PALATKOVÁ, M., ZICHOVÁ, J.: *Ekonomika turismu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 208 s. ISBN 978-80-247-3748-5.
20. RYGLOVÁ, K., BURIAN, M., VAJČNEROVÁ, I.: *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2011. 216 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

21. RITCHIE, J. R. B., CROUCH, G. I.: *The competitive Destination: A sustainable Tourism Perspective*. Wallingford: CABI Publishing, 2003. 267 s. ISBN 0-85199-664-7.
22. SEATON, A. V., BENNETT, M. M.: *The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases*. London: International Thomson Business Press, 1996. 459 s. ISBN 0-412-57320-2.
23. TITTELBACHOVÁ, Š.: *Turismus a veřejná správa*. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3842-0.
24. VAJČNEROVÁ, I.: *Destinační management*. 1. vyd. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009. 69 s. ISBN 978-80-7375-333-7.
25. VEBER, J. a kol.: *Management – základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2001. 701 s. ISBN 80-7261-029-5.

### **Seznam použitých internetových stránek**

26. BORNHORST, T., RITCHIE, J., R., B., SHEEHAN, L.: *Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives*. Tourism management. 2009. ISSN 0261-5177. [online]. [cit. 5.2.2013]. Dostupné na WWW: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2009.06.008>
27. *Citem - Conference on International Trade, Education and Marketing* [online]. [cit. 12.12.2012]. Dostupné na WWW: <http://www.docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxjaXRlbWNvbmlcmVudmV8Z3g6Mzc3NDFiYTVmOGRiMzVkNw>
28. Czech Tourism. *Mapa turistických regionů a oblastí ČR* [online]. [cit. 26.12.2012]. Dostupné na WWW: <http://www.czechtourism.cz/regiony/mapa-turistickyh-regionu-a-oblasti/>

29. Czech Tourism. *Vytváření organizací cestovního ruchu (OCR) v turistických regionech*. [online]. [cit. 26.12.2012]. Dostupné na WWW: <http://www.czechtourism.cz/files/regiony/destin/organizacecrvregionech.pdf>
30. Cross-Cutting Tool. *Stakeholder Analysis*, 2005, [online]. [cit. 8.3.2013]. Dostupné na WWW: [http://www.panda.org/standards/1\\_1\\_stakeholder\\_analysis/](http://www.panda.org/standards/1_1_stakeholder_analysis/)
31. Český statistický úřad. *Charakteristika okresu České Budějovice* [online]. [cit. 4.3.2013]. Dostupné na WWW: [http://www.czso.cz/xcr/redakce.nsf/i/okres\\_ceske\\_budejovice](http://www.czso.cz/xcr/redakce.nsf/i/okres_ceske_budejovice)
32. *Destinační management Český Krumlov*. [online]. [cit. 17.3.2013]. Dostupné na WWW: [http://business.ckrumlov.info/docs/cz/b2b\\_dm.xml](http://business.ckrumlov.info/docs/cz/b2b_dm.xml)
33. Jižní Čechy. *Informační systém cestovního ruchu Jihočeského kraje*. [online]. 2003-2009 [cit. 15.2.2013]. Dostupné na WWW: <http://www.jiznicechy.cz/cs-CZ/jizni-cechy/o-kraji/regiony.html#ceskobudejovicko>
34. *Lipensko s.r.o.* [online]. [cit. 17.3.2013]. Dostupné na WWW: <http://www.lipno.info/>
35. Ministerstvo pro místní rozvoj. *Česká republika se bude prezentovat na vzdálených trzích spolu se zeměmi Visegrádu*. [online]. [cit. 4.2.2013]. Dostupné na WWW: <http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Ministerstvo/Pro-media/Tiskove-zpravy/2012/Ceska-republika-se-bude-prezentovat-na-vzdalenyx>
36. METELKOVÁ, P.: *Destinační management v České republice*. 2005. [online]. [cit. 5.2.2013]. Dostupné na WWW: [http://is.muni.cz/do/1456/soubory/katedry/kres/3910085/MSMT\\_MCR.pdf](http://is.muni.cz/do/1456/soubory/katedry/kres/3910085/MSMT_MCR.pdf)

37. *Návrh věcného záměru zákona o podpoře a řízení cestovního ruchu*. MMR, 2010. [online]. [cit. 6.2.2013]. Dostupné na WWW: [http://www.comeandstay.org/files/Navrh\\_vecneho\\_zameru\\_zakona\\_o\\_podpore\\_a\\_rozvoji\\_cestovniho\\_ruchu.pdf](http://www.comeandstay.org/files/Navrh_vecneho_zameru_zakona_o_podpore_a_rozvoji_cestovniho_ruchu.pdf)
38. SCHMEER, K.: *Stakeholder Analysis Guidelines*, 2001. [online]. [cit. 8.3.2013]. Dostupné na WWW: <http://www.who.int/workforcealliance/knowledge/toolkit/33.pdf>
39. *Strategie rozvoje cestovního ruchu města České Budějovice*. [online]. [cit. 6.2.2013]. Dostupné na WWW: <http://www.c-budejovice.cz/cz/rozvoj-mesta/Documents/Strategie%20rozvoje%20cestovn%C3%ADho%20ruchu%20m%C4%9Bsta%20%C4%8Cesk%C3%A9%20Bud%C4%9Bjovice.pdf>
40. *Strategie rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji na roky 2009–2013*. [online]. [cit. 6.2.2013]. Dostupné na WWW: [http://www.kraj-jihocesky.cz/index.php?par%5Bid\\_v%5D=1541&par%5Blang%5D=](http://www.kraj-jihocesky.cz/index.php?par%5Bid_v%5D=1541&par%5Blang%5D=)
41. *Výroční zpráva za rok 2011 Českokrumlovského rozvojového fondu, spol. s.r.o.* [online]. [cit. 17.3.2013]. Dostupné na WWW: <http://data.ckrumlov.cz/files/3626-vyrocní-zprava-2011.pdf>

## Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Turistické regiony České republiky</i> .....	8
<i>Obrázek 2: Turistické oblasti České republiky</i> .....	9
<i>Obrázek 3: Marketingové řízení destinace v podmínkách České republiky</i> .....	14
<i>Obrázek 4: Schéma možného postupu realizace marketingové strategie</i> .....	20
<i>Obrázek 5: Mapa okresu České Budějovice</i> .....	38
<i>Obrázek 6: Správní obvod České Budějovice</i> .....	39
<i>Obrázek 7: Mapa zúčastněných stakeholderů</i> .....	40
<i>Obrázek 8: Navržené úrovně řízení dle záměru zákona</i> .....	55
<i>Obrázek 9: Definice vazeb a kompetenčních vztahů dle návrhu zákona</i> .....	57
<i>Obrázek 10: Organizační struktura ČKRF, spol. s.r.o.</i> .....	64
<i>Obrázek 11: Matice stakeholderů podle úrovně očekávání a vlivu při vytváření DMO Českobudějovicko</i> 69	
<i>Obrázek 12: Organizační struktura DMO Českobudějovicko</i> .....	72

## Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Vývojové fáze spolupráce organizací působících v turismu</i> .....	17
<i>Tabulka 2: Přehled povinných dokumentů</i> .....	21
<i>Tabulka 3: Matice stakeholderů</i> .....	34
<i>Tabulka 4: Vytvořené funkční skupiny a jejich členové</i> .....	46
<i>Tabulka 5: Seznam samostatně vystupujících stakeholderů</i> .....	47
<i>Tabulka 6: Matice stakeholderů podle úrovně očekávání a vlivu</i> .....	49
<i>Tabulka 7: Roční zdroje financování Českobudějovicko, o.p.s.</i> .....	76
<i>Tabulka 8: Roční zdroje financování Českobudějovicko s.r.o.</i> .....	77



## Seznam grafů

<i>Graf 1: Počet hromadných ubytovacích zařízení v okrese České Budějovice .....</i>	<i>42</i>
<i>Graf 2: Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení okresu České Budějovice .....</i>	<i>42</i>
<i>Graf 3: Vývoj návštěvnosti v Jihočeském muzeu v Českých Budějovicích.....</i>	<i>43</i>
<i>Graf 4: Vývoj návštěvnosti hvězdárny a planetária v Českých Budějovicích .....</i>	<i>44</i>

## Seznam příloh

<i>Příloha 1: Otázky pro představitelku odboru kultury a cestovního ruchu magistrátu v Českých Budějovicích .....</i>	<i>.....</i>
<i>Příloha 2: Otázky na místostarostku Českého Krumlova.....</i>	<i>.....</i>
<i>Příloha 3: Otázky na ředitele Congress hotelu Clarion v Českých Budějovicích.....</i>	<i>.....</i>
<i>Příloha 4: Otázky na vedoucího odboru informačních a komunikačních technologií magistrátu v Českých Budějovicích .....</i>	<i>.....</i>
<i>Příloha 5: Otázky na ředitelku DMO Lipensko s.r.o.....</i>	<i>.....</i>
<i>Příloha 6: Otázky na referenta cestovního ruchu v Českém Krumlově.....</i>	<i>.....</i>
<i>Příloha 7: Otázky na ředitele odboru cestovního ruchu při Jihočeské hospodářské komoře .....</i>	<i>.....</i>
<i>Příloha 8: Otázky na manažerku Jihočeské centrály cestovního ruchu .....</i>	<i>.....</i>

## Přílohy

### **Příloha 1: Otázky pro představitelku Odboru kultury a cestovního ruchu magistrátu v Českých Budějovicích**

1. Minulý rok došlo k organizačním změnám, kdy oddělení cestovního ruchu (dále jen CR) přešlo pod Odbor kultury magistrátu v Českých Budějovicích. Jaké změny se očekávají a co to přinese do budoucna?
2. Jakým způsobem a v jaké míře probíhá spolupráce s oddělením CR na krajském úřadě? Jak je to se spoluprací s Jihočeskou centrálou cestovního ruchu?
3. Četl jsem Váš článek z minulého roku, ve kterém píšete, že konkurenty a zároveň výhodou pro České Budějovice je blízkost Hluboké nad Vltavou a Českého Krumlova. Přemýšlíte nebo jste už navázali spolupráci s destinačními managementy v těchto městech?
4. V článku, o kterém jsem se zmínil, jste projevila přání: „Zlepšit spolupráci s místními podnikatelskými subjekty v CR? Jak probíhá spolupráce nyní? Jak byste si ji představovala do budoucna?
5. Jak jsou sestavovány a schvalovány plány rozvoje destinace v tomto regionu? Zajímá mě, zda probíhají rozhovory mezi zástupci jednotlivých měst. Jsou přizvány i ostatní zájmové skupiny (občané, podnikatelé v CR, další zájmová sdružení)?
6. Funguje nějaká platforma, kde se setkávají různé, viz výše zmíněné zájmové skupiny? Dochází v rámci Českých Budějovic k setkáním podnikatelské sféry v CR se zástupci magistrátu?
7. Přemýšleli zástupci magistrátu nad vytvořením Regionální organizace CR, která by sdružovala jednotlivé destinační managementy klíčových měst a obcí na Českobudějovicku a zároveň zapojila podnikatelské subjekty v CR, místní obyvatele a další zájmové skupiny do rozvoje CR v této lokalitě?
  - Jaké cíle by mohla naplňovat?
  - Jaké subjekty by mohla ideálně sdružovat?
  - Jak by mohla být financována?
  - Je nějaký podobný projekt již rozpracován?

## **Příloha 2: Otázky na místostarostku Českého Krumlova**

1. Otázka destinačního managementu je v Českém Krumlově od r. 1991 řešena založením společnosti Českokrumlovský rozvojový fond, spol. s.r.o. První otázkou tak směřuji k největším problémům a překážkám, se kterými jste se museli při založení a dalším fungování potýkat. Jaké problémy to byly?
2. Dočetl jsem se, že pod hlavičkou společnosti fungují 3 týmy (Infocentrum, Oficiální informační systém a tým Destinačního managementu). Jak jsou rozděleny úkoly a kompetence mezi tyto 3 týmy?
3. Neuvažovali jste o rozšíření Českokrumlovského rozvojového fondu o další tým, například s ohledem na nové trendy v oblasti cestovního ruchu? Nebo postupně dochází jen k přerozdělování úkolů mezi již ustanovené 3 složky s ohledem na nové možnosti rozvoje turismu v Českém Krumlově?
4. Jakým způsobem je činnost Českokrumlovského rozvojového fondu financována? Podílí se na financování i místní soukromý sektor (ať už podnikatelé nebo jiné zájmové skupiny)?
5. Když ještě zůstaneme u financování, zajímalo by mě, s jak velkým rozpočtem destinační management Český Krumlov ročně hospodaří. V jakém poměru a podle jakého klíče probíhá rozdělení finančních prostředků mezi již zmíněné 3 týmy?
6. Jakým způsobem a v jaké šíři probíhá spolupráce s CzechTourism, Jihočeskou centrálou cestovního ruchu, potažmo oddělením cestovního ruchu na krajském úřadě?
7. Funguje v rámci regionu nějaká trvalejší spolupráce s okolními vesnicemi nebo městy s ohledem na aktivity cestovního ruchu? Mám na mysli nejen výměnu materiálů v infocentrech, ale hlubší formu spolupráce např.: magistrátu v Českých Budějovicích nebo DMO Lipensko s vaším destinačním managementem.
8. Od roku 2011 je základním stavebním kamenem produktů destinace zapojení partnerů a subjektů v destinaci do projektu Český Krumlov Card. Jakým způsobem probíhalo oslovení zainteresovaných skupin (stát, kraj, místní podnikatelé)? Na jaké zásadní problémy nebo naopak neplánované výhody jste narazili při realizaci tohoto projektu?

9. Uvažovali jste i rozšíření Český Krumlov Card o další služby a nabídky pro turisty? Mířím tím například k propojení s dalšími přírodními nebo kulturními atraktivitami v okolí (Lipno, Hluboká nad Vltavou, centrum Českých Budějovic).
10. Jakým způsobem probíhá komunikace s místními obyvateli? Například na webových stránkách města České Budějovice jsem viděl obsáhlý dotazník směřovaný k získání názoru na život a případné zlepšení od místních obyvatel. Je takto řešena zpětná vazba od občanů i u vás?
11. Funguje v Českém Krumlově nějaká platforma, kde se setkávají, ať už odděleně nebo hromadně, zástupci různých zájmových skupin za účelem výměny informací (zástupci města, zástupci Českokrumlovského rozvojového fondu, místní podnikatelé, obyvatelé, památkáři a další)?
12. Rád bych se Vás také zeptal jako odborníka, na osobní názor ohledně možnosti založení Organizace destinačního managementu regionu Českobudějovicko (sdružovat by měla České Budějovice a okolní obce) – což je cílem mé diplomové práce. Jaké byste viděla největší problémy při založení a fungování takové organizace a naopak výhody, kterých by tím bylo dosaženo?

### **Příloha 3: Otázky na ředitele Congress hotelu Clarion v Českých Budějovicích**

1. Jste jediným kongresovým hotelem v Českých Budějovicích. Pociťujete nějakým způsobem odlišné chování ze strany magistrátu (Odboru kultury a cestovního ruchu), než k jiným ubytovacím zařízením v Českých Budějovicích? Např.: vstřícnější chování a komunikace.
2. Probíhala nebo v současné době probíhá nějaká forma spolupráce s magistrátem nebo i další neziskovou organizací v Českých Budějovicích? (Mám na mysli různé Fam Tripy, trvalá spolupráce při ubytování hostů či členů nějaké organizace).
3. Probíhá komunikace s městem podle vašich představ? Byli jste přizváni a zúčastňujete se pravidelně setkání se zástupci města nebo dalšími podnikateli v cestovním ruchu v Českých Budějovicích?
4. Měl byste nějaké připomínky, které by měl magistrát řešit a neděje se tak (parkovací plochy, stížnosti hostů na kriminalitu)?
5. Je hotel součástí podnikatelského seskupení v Jihočeské hospodářské komoře? Pokud ano, jaké z toho vyplývají výhody a co to obnáší? Pokud ne, přemýšleli jste o zapojení do tohoto sdružení vstoupit?
6. Uvítal byste nějakou formu spolupráce mezi hoteliéry v Českých Budějovicích, např.: při prosazování vlastních zájmů nebo společné propagaci této destinace? Byla by taková forma sdružení pro Vás nějak zajímavá a prospěšná? Pokud ano, v čem?

**Příloha 4: Otázky na vedoucího odboru informačních a komunikačních technologií magistrátu v Českých Budějovicích**

1. Nejprve bych se chtěl zeptat, jak je nastaven informační systém v Českých Budějovicích? Z jakých částí se skládá a jakou náplň činnosti jednotlivé úseky mají?
2. Dále bych se rád zeptal, zda zdejší IS funguje pouze jako prostředník mezi návštěvníkem a městem nebo také funguje v širším pojetí, kdy součástí systému jsou i podnikatelské subjekty v destinaci. Jak tato spolupráce funguje?
3. Přemýšleli jste o nějakém rozšíření nebo úpravě stávajícího systému s ohledem na nové trendy např.: hlubší spolupráce s podnikatelským sektorem při tvorbě informačních sdělení komunikovaných k návštěvníkům?
4. Jakým způsobem je IS v Českých Budějovicích financován? Podílejí se na financování i podnikatelé nebo nějaké další organizace?

## **Příloha 5: Otázky na ředitelku DMO Lipensko s.r.o.**

1. Nachází se na území Lipenska více organizací podobných Svazku Lipenských obcí?
2. Svazek Lipenských obcí je důležitou organizací v regionu. Jakým způsobem probíhalo založení této organizace? Kdo byl iniciátorem a měly všechny oslovené obce zájem stát se součástí svazku?
3. Zakládajícím dokumentem bylo vytvoření Strategie rozvoje Lipenska? Je možno si tento dokument přečíst? Zajímá mě zejména, jaká si organizace stanovila poslání, vykonávané činnosti a jaké si přiřadila kompetence.
4. Cíle a směřování této organizace by mělo korespondovat s vytvořenou Strategií rozvoje Lipenska. Daří se dle Vašeho názoru tyto cíle a směřování naplňovat? Jaké vidíte ve spolupráci nedostatky? Jak by je bylo možné ideálně odstranit?
5. Jak často dochází k aktualizaci dokumentu Strategie rozvoje Lipenska? Funguje to tak, že každá ze zúčastněných obcí dává návrhy na zlepšení a podle toho pak dochází k vytváření konečného konceptu na další roky?
6. Má na vedení a komunikaci uvnitř Svazu Lipenských obcí zásadní vliv politické rozložení moci (měnící se vedení obcí a měst po volbách)?
7. Z jakých zdrojů je Svazek Lipenských obcí financován?
8. Jakým způsobem a v jaké šíři probíhá spolupráce s Jihočeskou centrálou cestovního ruchu potažmo oddělením cestovního ruchu na krajském úřadě?
9. Velmi mě zaujal Váš projekt Lipno Card. Při sestavování takto rozsáhlé spolupráce s místními podnikateli a dalšími subjekty jste se inspirovali v zahraničí nebo ze zkušenosti města Český Krumlov?
10. Chtěl bych se zároveň zeptat, jak probíhají rozhovory a celkově spolupráce s podnikatelskou sférou nejen na projektu Lipno Card, ale i na dalších již uskutečněných i plánovaných projektech.
11. Při plánování konkrétních investičních záměrů – viz. Stezka korunami stromů nebo Cyklostezek, probíhá spolupráce i s ostatními zájmovými skupinami. (místními obyvateli, kulturními spolky, Klubem českých turistů, památkáři a dalšími)? V případě že ano, jak tato spolupráce funguje?

12. Ještě bych se vrátil v návaznosti na partnery a poskytovatele služeb v rámci projektu Lipno Card. Jsou zde uvedeny i služby např. v Českém Krumlově a Českých Budějovicích. Spolupracujete v této oblasti pouze s podnikateli v daném městě nebo jste navázali partnerství přímo s destinačními managementy v těchto městech? Jak taková spolupráce probíhá? Přemýšlíte o spolupráci i s dalšími městy v regionu?
13. V roce 2008 – 2011 se Lipensko zapojilo do projektu Rozvoj přeshraniční turistické destinace Lipensko – Mühlviertel. Probíhá nyní nějaký další podobný projekt nebo se o něm teprve jedná?
14. Jak je náročné takovou spolupráci navázat a co vše obsahuje přípravná fáze takto náročného projektu, jako byla přeshraniční spolupráce s Mühlviertelem?
15. Jak se Svazku Lipenských obcí daří oslovit partnery, ať už města či podnikatelské subjekty v zahraničí (Bavorsko a Horní Rakousko)?
16. Jakým způsobem se Lipensko prezentuje na výstavách a veletrzích? Jakých se zúčastňuje? Spolupracuje v tomto ohledu s dalšími organizacemi nebo městy v regionu?
17. Už jen taková budovatelská otázka na konec. Pokud byste znovu rozhodovala o založení Organizace cestovního ruchu na Lipensku, vydala byste se cestou již zmíněného Svazku obcí nebo po zkušenostech s nynějším fungováním byste zvolila raději jiný druh spolupráce a proč?



## **Příloha 6: Otázky na referenta cestovního ruchu v Českém Krumlově**

1. Otázka destinačního managementu je v Českém Krumlově od r. 1991 řešena založením společnosti Českokrumlovský rozvojový fond, spol. s.r.o. První otázkou tak směřuji k největším problémům a překážkám, se kterými jste se museli při založení a dalším fungování potýkat?
2. Dočetl jsem se, že pod hlavičkou společnosti fungují 3 týmy (Infocentrum, Oficiální informační systém a tým Destinačního managementu). Chtěl bych se zeptat, jak jsou rozděleny úkoly a kompetence mezi tyto 3 týmy? Dochází v rámci jednotlivých týmů k dobré výměně informací a celkové komunikaci? Jaké k tomu využíváte prostředky – hromadné schůzky vedení, e-mailové zprávy, telefonické hovory?
3. Neuvažovali jste o rozšíření Českokrumlovského rozvojového fondu o další tým, například s ohledem na nové trendy v oblasti cestovního ruchu - rezervační systémy, elektronickou výměnu dat? Nebo postupně dochází jen k přerozdělování úkolů mezi již ustanovené 3 týmy?
4. Jakým způsobem probíhá komunikace s místními obyvateli? Například na webových stránkách města České Budějovice jsem viděl obsáhlý dotazník směřovaný k získání názoru na život a případné zlepšení od místních obyvatel. Je takto řešena zpětná vazba od občanů i u vás?
5. Funguje v Českém Krumlově nějaká platforma, kde se setkávají, ať už odděleně nebo hromadně, zástupci různých zájmových skupin za účelem výměny informací (zástupci města, zástupci Českokrumlovského rozvojového fondu, místní podnikatelé, obyvatelé, památkáři, zástupce dalších spolků a organizací působících ve městě)?
6. Rád bych se Vás také zeptal jako odborníka na osobní názor ohledně možnosti založení Organizace destinačního managementu regionu Českobudějovicko (sdružovat by měla České Budějovice, Hlubokou nad Vltavou a okolní obce), což je cílem mé diplomové práce. Jaké byste viděl největší problémy při založení a fungování takové organizace a naopak výhody, kterých by tím bylo dosaženo?

7. Zároveň je mým cílem této nově vzniklé organizaci přiřadit kompetence a činnosti, které bude naplňovat. V souvislosti s rozdělením činností a funkcí Českokrumlovského rozvojového fondu, viděl byste nějaké nedostatky, kterých by se měla nově vzniklá organizace vyvarovat nebo naopak zařadit další činnosti s ohledem na nové trendy v cestovním ruchu?
  
8. Poslední otázkou je způsob financování, kterým je možno všechny aktivity podpořit. Chtěl bych se zeptat na Váš názor, jakým způsobem by mohlo docházet k rozdělení finančních prostředků - od vlastní členské základny (v mém případě měst a obcí zúčastněných v regionální organizaci CR), tak i ostatních přispěvovatelů – zájmových organizací, místních podnikatelů? Funguje nějak podobně způsob financování v rámci Českokrumlovského rozvojového fondu?

## **Příloha 7: Otázky na ředitele Odboru cestovního ruchu při Jihočeské hospodářské komoře**

1. První otázkou zaměřím přímo k rozdělení na oborová sdružení. Pro mou práci je zajímavé zejména sdružení Cestovní ruch. Chtěl bych se zeptat, zda funguje ještě nějaká další (hlubší) spolupráce mezi jednotlivými obory v rámci tohoto sdružení (např.: hoteliéři, dopravci, apod.). Nebo zda jste o tom přemýšleli a pak tuto myšlenku z nějakého důvodu zavrhlí?
2. Dočetl jsem se na webových stránkách, že jsou v provozu jednotlivé oblastní kanceláře. Z mého pohledu je zajímavá oblastní kancelář České Budějovice. Myslíte si, že na této úrovni by již bylo možné vytvořit hlubší spolupráci podnikatelů podle jejich oboru činnosti (například v lokalitě, kterou by mohly být České Budějovice)?
3. Co by mohl tento krok – vytvoření funkční skupiny hoteliérů, dopravců, cestovních kanceláří, agentur a restauračních zařízení v dané lokalitě (Českých Budějovicích) eventuálně přinést? Nebo naopak s jakými překážkami je nutné počítat a na co se připravit?
4. Myslíte si, že by byl tento krok zajímavý i z pohledu komunikace a zrychlení procesů – jednání v otázkách cestovního ruchu např.: se zástupci magistrátu města, kdyby komunikovali pouze se zástupci nově vytvořené funkční skupiny a ne rozdrobeně s jednotlivými provozovateli?
5. Pokud bych se Vás mohl zeptat na reálnost vytvoření takové funkční skupiny, domníváte se, že by to bylo pro podnikatele samotné nějak výhodné a zajímavé? Prosím, zda byste mohla svůj názor zdůvodnit, proč ano či ne?

## **Příloha 8: Otázky na manažerku Jihočeské centrály cestovního ruchu**

1. České Budějovice jsou městem, které bylo u zrodu JCCR. Jakým způsobem probíhá vzájemná spolupráce? Jaké činnosti pro České Budějovice zajišťujete?
2. Jsou zároveň nějaké aktivity, které jsou po JCCR ze strany Českých Budějovic požadovány a jejich splnění není možné, např.: s ohledem na rozpočet nebo jiné faktory?
3. Na webových stránkách JCCR jsem se dočetl, že existuje určitá platforma – „Poradní skupina“, kde se scházejí zástupci jednotlivých organizací. Daří se uskutečňovat tato setkání? Jsou závěry z těchto setkání klíčové pro vyřešení problému nebo možnosti dalšího rozvoje cestovního ruchu v Jižních Čechách?
4. Měl jsem možnost hovořit o problémech cestovního ruchu se zástupci destinačních managementů v Českých Budějovicích a Českém Krumlově. Obě manažerky se shodly na tom, že největším problémem je účinné zapojení podnikatelských subjektů do uskutečňovaných aktivit. Když navážu na předešlou otázku, tak bych se chtěl zeptat, zda se nějak rozvíjí spolupráce nebo sdružování podnikatelů do skupiny společně se scházející a informující?
5. Když bych se nyní zaměřil na veletrhy a výstavy, JCCR prezentuje Jižní Čechy, ale zároveň i jednotlivá města. Jakým způsobem probíhá jednání s městy v rámci plánování takto velkých akcí? Je zastoupení konkrétně Českých Budějovic dle vašeho názoru dostatečné na domácích/zahraničních výstavách a veletrzích?
6. Základním problémem s ohledem na rozhodnutí o účasti na veletrzích a výstavách je finanční stránka věci. Funguje dobře spolupráce, kdy se JCCR podělí o náklady s nějakým městem (např.: Českými Budějovicemi) za poskytnutí vystavovacího prostoru?
7. Mým tématem práce je vytvoření návrhu nově vzniklé regionální organizace cestovního ruchu. Rád bych se vás zeptal jako odborníka, zda byste viděla jako dobré rozhodnutí propojit místa dvou velkých vedle sebe ležících atraktivních destinací – Českých Budějovic a Hluboké nad Vltavou v rámci jedné společné regionální organizace? Usnadnilo by to nějak komunikaci nebo další aktivity ve vztahu k JCCR?
8. Napadá Vás ještě nějaký okruh témat nebo činností, které byste rádi rozvíjeli ve spolupráci s nově vzniklou regionální organizací cestovního ruchu?