Ekonomická fakulta
Faculty of Economics
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
University of South Bohemia in České Budějovice

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

Diplomová práce

Kooperace stakeholderů v destinaci cestovního ruchu

Vypracoval: Bc. Lukáš Houdek
Vedoucí práce: Ing. Petr Štumpf, Ph.D.

České Budějovice 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Kooperace stakeholderů v destinaci cestovního ruchu“ vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne

Bc. Lukáš Houdek

Poděkování

Děkuji panu Ing. Petru Štumpfovi, Ph.D., za cenné rady, připomínky, vstřícnost a odborné vedení při zpracování této diplomové práce.

1. ÚVOD 3
2. PŘEHLED ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY 5
2.1 VYMEZENÍ DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU 8
2.1.1 Destinační management 9
2.1.2 Specifika marketingu destinace 13
2.1.3 Marketingové řízení destinace 13
2.2 KOOPERACE V DESTINACI 14
2.2.1 Kooperace 14
2.2.2 Možnosti kooperace subjektů v destinaci 15
2.2.3 Důvody kooperace v destinaci 15
2.3 STAKEHOLDERS V DESTINACI CESTOVNÍHO RUCHU 16
2.3.1 Veřejný sektor 18
2.3.2 Soukromý sektor 18
2.3.3 Dobrovolný sektor 18
2.3.4 Místní obyvatelstvo 19
2.3.5 Organizace destinačního managementu (DMO) 19
2.4 STAKEHOLDER ANALÝZA (ANALÝZA ZAINTERESOVANÝCH STRAN) 20
2.4.1 Postup stakeholderské analýzy 20
3. METODIKA 23
4. ŘEŠENÍ A VÝSLEDKY 26
4.1 VYMEZENÍ JIHOČESKÉHO KRAJE 26
4.1.1 Turistické oblasti Jihočeského kraje 27
4.2 ŘÍZENÍ CESTOVNÍHO RUCHU V JIHOČESKÉM KRAJI 33
4.2.1 Řízení cestovního ruchu na regionální úrovni 35
4.2.2 Řízení cestovního ruchu na oblastní a místní úrovni 38
4.3 DOTAZNÍKOVÁ ŠETŘENÍ 43
4.4 SYNTÉZA POZNATKŮ 70
4.5 NÁVRHY A OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ KOOPERACE STAKEHOLDERŮ 73
5. ZÁVĚR 78
SUMMARY 80
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 81
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK 85

SEZNAM GRAFŮ **86**
SEZNAM PŘÍLOH **88**
PŘÍLOHY **89**

1. Úvod

Cestovní ruch v Jihočeském kraji se v současné době řadí mezi významné ekonomicky rozvojové faktory oblasti. Podílí se na rozvoji dalších odvětví v kraji, jako je třeba stravování, ubytování a dalších služeb souvisejících s cestovním ruchem. Jihočeský kraj patří mezi turisticky nejatraktivnější regiony v rámci celé České republiky. Každá oblast se musí starat o svou turistickou nabídku a zároveň je žádaná kooperace mezi jednotlivými stakeholdery jak na úrovni oblasti, tak na úrovni regionu.

Atraktivity kraje spočívají převážně v poloze regionu, přírodním bohatství, početných kulturních a historických památkách a celkových podmínkách, které jsou vhodné pro rozvoj jak pěší turistiky, cykloturistiky tak rodinné dovolené. Cestovní ruch v Jihočeském kraji v posledních letech zaznamenává vysoký růst podílu na podnikatelských aktivitách, nejen z tohoto důvodu je zapotřebí efektivně řídit cestovní ruch v regionu a využívat moderních metod marketingu destinace. S tím souvisí i vytvoření certifikace a kategorizace organizací destinačního managementu, jehož hlavním cílem je zkvalitnění výkonu a efektivity činností v oblasti destinačního managementu v České republice a zvýšit efektivitu marketingových aktivit prostřednictvím pravidel pro působení organizací destinačního managementu.

Cílem práce je zhodnocení úrovně a intenzity kooperace v oblasti cestovního ruchu v Jihočeském kraji z pohledu klíčových stakeholderů v destinaci, včetně návaznosti na řízení a rozvoj cestovního ruchu v destinaci. K tomu, aby se destinace cestovního ruchu rozvíjela, je zapotřebí kooperace všech klíčových stakeholderů v destinaci, jde o vzájemnou kooperaci jak mezi podnikatelskými subjekty, veřejnou správou, oblastními a lokálními destinačními managementy, ale také kooperace s Českou centrálou cestovního ruchu – CzechTourism, Jihočeskou centrálou cestovního ruchu a dalšími subjekty působícími v cestovním ruchu v destinaci.

Práce se nejdříve zabývá studiem teoretických východisek a následně sběrem primárních a sekundárních dat. Sběrem sekundárních dat byly získány informace týkající se problematiky destinačního managementu a marketingu, stakeholderů a jejich kooperace. Na základě získaných poznatků byl naplánován sběr primárních dat ve formě dotazníkového šetření. Získaná primární data byla použita zároveň s daty sekundárními k zhodnocení úrovně a intenzity kooperace mezi klíčovými stakeholdery v destinaci cestovního ruchu v Jihočeském kraji, včetně návaznosti na řízení a rozvoj

cestovního ruchu v destinaci. Závěrečným výstupem diplomové práce bude návrh konkrétních opatření a doporučení na základě zjištěných poznatků.

2. Přehled řešené problematiky

Cestovní ruch se v minulých desetiletích stal podstatným celosvětovým fenoménem. Jedná se o odvětví ekonomiky, které můžeme označit za jedno z nejdynamičtěji se rozvíjejících odvětví světového hospodářství. Cestovní ruch je součástí proměn dnešního světa, jeho ekonomické, sociální, politické, ekologické, kulturní a další dopady jsou jeho nedílnou součástí.

Foret a Foretová (2001) definují cestovní ruch jako činnost osoby, cestující na dočasnou dobu (u mezinárodního cestovního ruchu maximálně jeden rok, u domácího šest měsíců) do místa mimo své trvalé bydliště a zároveň hlavním účelem její cesty není vykonávat výdělečnou činnost v navštíveném místě. Může se ale jednat o služební, obchodní či jinak pracovně motivovanou cestu, jejíž zdroj úhrady pochází z pracovního poměru zaměstnavatele v místě bydliště nebo v místě sídla firmy. Podstatnými rysy cestovního ruchu v tomto pojetí tedy jsou podle autorů změna místa, dočasnost pobytu a nevýdělečnost činnosti v navštíveném místě.

Zelenka a Pásková (2002) řeší cestovní ruch jako komplexní společenský jev, který zahrnuje veškeré jevy, vztahy a dopady v časoprostorovém kontextu. Je spjat s narůstající mobilitou lidí, kteří chtějí uspokojovat své potřeby ve svém volném čase. Náplní cestovního ruchu pak jsou souhrnné aktivity účastníků, procesy související s budováním a provozováním zařízení pro tyto účastníky, kterým touto formou poskytují služby, dále souhrn politických a veřejně správních aktivit. Základní potřebou je poznání, prožitek, změna životního stylu či odpočinek a rekreace.

Jiný úhel pohledu na cestovní ruch má Tribe (1997), který nevidí cestovní ruch jako samostatnou vědní disciplínu, ale jako pole působnosti pro vědy, na jejichž poznatcích své fungování zakládá. Těmito základními vědami autor myslí geografii, antropologii, politické vědy, historii, marketing a obchod.

Pro úplnost si ještě vymezme pojmy turismus a turistika. Jak uvádí Novacká (1999) turismus můžeme chápat jako synonymum či internacionalizovaný výraz, tedy zkratku dvouslovného cestovního ruchu, turistika se vyznačuje užším kontextem, používaným pro aktivity pohybu a pobytu v přírodě.

V závislosti na zvolených kritériích existuje celá řada druhů cestovního ruchu. Za základní dělení se považuje klasifikace podle účelu. Rozlišujeme tedy cestovní ruch rekreační, kulturně-poznávací, náboženský (poutní turistika), vzdělávací, společenský,

zdravotní lázeňsko-léčebný), sportovní, poznávání přírody, dobrodružný (adrenalinové sporty), profesní, politický, nákupní a specifický (např. turistika pro vozíčkáře). Uvedený výčet druhů cestovního ruchu však můžeme dále rozšiřovat (např. venkovský cestovní ruch). Foret a Foretová (2001).

Galvasová et al. (2008) uvádí, dle různých kritérií, následující dělení cestovního ruchu:

Tabulka 1: Druhy cestovního ruchu

Dělení	Druhy	Poznámky
Podle místa realizace	Domácí cestovní ruch	-
	Zahraniční cestovní ruch	-
Podle vztahu k ekonomii státu	Příjezdový cestovní ruch (incoming tourism)	Příjezd zahraničních hostů do státu
	Tranzitní cestovní ruch	Průjezd zahraničních osob přes daný stát
	Výjezdový cestovní ruch (outgoing tourism)	Výjezd občanů z daného státu
Podle počtu účastníků	Individuální	-
	Kolektivní (skupinový)	-
	Masový	Velká koncentrace účastníků
Podle délky trvání	Krátkodobý	Max. 3 přenocování
	Dlouhodobý	4 a více přenocování
Podle způsobu zabezpečení průběhu	Organizovaný	Cestu a pobyt zajišťuje zprostředkovatel, např. cestovní kancelář
	Neorganizovaný	Účastník si vše zajišťuje sám
Podle způsobu financování	Volný	Všechny náklady si platí účastník sám
	Vázaný	Částečná či plná úhrada nákladů účastníka jiným subjektem, např. zdravotní pojištění, zaměstnavatel

Zdroj: *Vlastní zpracování*

V roce 1991 byla jednotně přijata základní terminologie související s cestovním ruchem. Stalo se tak na konferenci (UN)WTO v Ottawě. Jako účastník cestovního ruchu byl definován návštěvník, který je buď turistou, nebo výletníkem. Návštěvník byl vymezen jako osoba, která cestuje do zahraničí nebo místa ve své zemi, ale mimo své

bydliště, přičemž je nutné splnit podmínku, aby pobyt v daném místě byl kratší než 1 rok (respektive 6 měsíců) a zároveň aby hlavní účel cesty byl jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě. Turista je definován jako návštěvník, který cestuje na dobu zahrnující minimálně jedno přenocování. Výletník pak představuje jednodenního návštěvníka, který cestuje na méně než 24 hodin bez přenocování v navštíveném místě. Návštěvníky lze dále ještě rozlišovat na rezidenty a nerezidenty. Rezident představuje návštěvníka, jehož rezidentská země se shoduje se zemí, kterou navštívil. Nerezident reprezentuje zahraničního návštěvníka, tedy jeho země sídla se liší od země navštívené.

Samostatnou kategorii představuje tzv. tranzitní návštěvník, tedy návštěvník, který se na své cestě zastaví na místě, které není cílem jeho cesty. Může se jednat jak o jednodenního návštěvníka, tak o turistu.

Účastník cestovního ruchu představuje subjekt cestovního ruchu a z ekonomického hlediska reprezentuje poptávku a tudíž je spotřebitelem produktu cestovního ruchu. Objektem cestovního ruchu lze nazvat cokoliv, co se může stát cílem změny místa pobytu účastníka cestovního ruchu. Skládá se z destinace cestovního ruchu a podniků, které poskytují služby účastníkům cestovního ruchu v místě pobytu a během dopravy do něj. Objekt cestovního ruchu tedy tvoří nabídku. Tuto nabídku můžeme dále rozdělit na primární a sekundární nabídku. Primární nabídka zastupuje přírodní a kulturně-historický potenciál pro cestovní ruch. Sekundární nabídka představuje infrastrukturu, tedy jak je cílové místo vybaveno podniky, zařízeními a institucemi cestovního ruchu, které umožňují návštěvníkům se ubytovat, stravovat a využívat mnoho dalších služeb různého charakteru.

Regionální rozvoj

Podle Hrabánkové a Hájka (2002) musíme nahlížet na regionální rozvoj z hlediska trvalého zabezpečování vyváženého rozvoje státu, resp. území jeho regionů a územních obvodů nově zřízených krajů a obcí. Jedná se o vzájemnou kooperaci působností orgánů veřejné správy a samosprávy, jež využívá principů hospodářské a sociální soudržnosti. Regionální rozvoj přispívá ke snižování rozdílů mezi regiony podle cílů a priorit, tak jak byly předem stanoveny, s upřednostněním zaostávajících regionů.

Zákon č. 248/2000 Sb. o podpoře regionálního rozvoje upravuje v České republice podmínky pro poskytování podpory regionálnímu rozvoji a s tím související působnost ústředních správních úřadů, krajů a obcí. Upravuje koordinaci a realizaci podpory hospodářské, sociální a územní soudržnosti. Zákon také upravuje podmínky pro činnost evropského seskupení pro územní kooperaci v návaznosti na přímo použitelný předpis Evropské unie (portal.gov.cz, 20. 1. 2018).

Mezi základní faktory rozvoje regionu řadíme **přírodní faktory**, tedy kvalita vodních zdrojů, půdy, stav přírody, klimatu a dostupné surovinové bohatství. **Lidské, sociální a demografické faktory** jsou dalšími základními faktory rozvoje regionu, které ovlivňují intenzitu cestovního ruchu v destinaci. Jedná se mimo jiné o počet a strukturu obyvatel. Mezi poslední základní faktory patří ekonomické faktory, jedná se převážně o ekonomický potenciál, který spočívá v dislokaci ve smyslu prostorového rozmístění výrobků a služeb, jejich technických parametrech, ve struktuře podniků, v síti dopravní infrastruktury, ve velikostní struktuře podniků, také ve vlastnických vztazích a v úrovni vstřebávání výsledků výzkumu a vývoje (Hrabánková, Hájek, 2002).

Zákon o podpoře regionálního rozvoje uvádí, že cílem podpory regionálního rozvoje je zajistit dynamický a vyvážený rozvoj všech území České republiky se ohledem na kvalitu života a životního prostředí, přispět ke snižování regionálních rozdílů a současně umožnit využití místního potenciálu pro zvýšení hospodářské a sociální úrovně jednotlivých regionů. Ministerstvo pro místní rozvoj v kooperaci s ostatními dotčenými ústředními správními úřady a kraji navrhuje vymezení regionů, jejichž rozvoj je zapotřebí podporovat s ohledem na dynamický a vyvážený rozvoj České republiky (portal.gov.cz, 20. 1. 2018).

2.1 Vymezení destinace cestovního ruchu

Foret (2013) popisuje v obecné rovině destinaci jako geografický prostor, který obsahuje komplexní nabídku služeb pro účely cestovního ruchu. Destinaci si účastníci cestovního ruchu vybírají jako cílové místo pobytu. Palatková (2006) uvádí, že destinace je představována svazkem různých služeb koncentrovaných v určitém místě nebo oblasti, které jsou poskytovány v souvislosti s potenciálem cestovního ruchu v daném místě nebo oblasti. Podstatu destinace a nejdůležitější motivační stimul návštěvnosti destinace tak představují atraktivity destinace. Hrabánková a Hájek (2002)

definují destinaci jako cílové místo, které může označovat turistickou lokalitu, region, stát, skupinu zemí nebo i celý kontinent. Produktem destinace jsou pak dle autorů atributy, jako ubytování, stravování, doprava, průvodcovské služby atd.

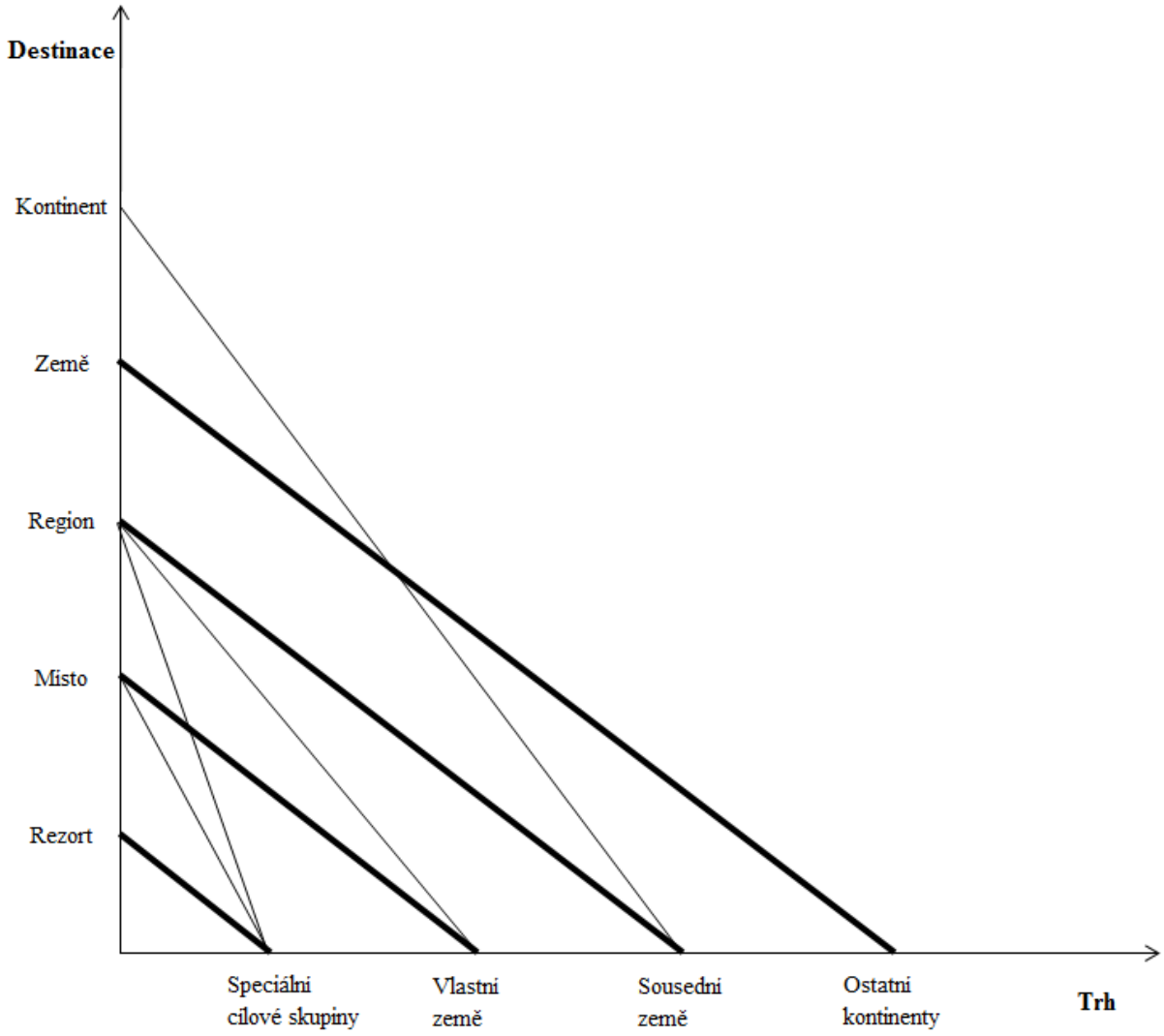
Na destinaci cestovního ruchu můžeme dle Foreta (2013) nahlížet v užším a širším smyslu. Cílová oblast v konkrétním regionu je v užším smyslu charakteristická jedinečnou nabídkou služeb a zajímavostí cestovního ruchu. V širším smyslu jde o země nebo regiony, které jsou typické vysokou návštěvností účastníků cestovního ruchu. Destinace cestovního ruchu můžeme dále odlišovat podle destinačních typů. V České republice rozlišujeme těchto jedenáct destinačních typů: atrakční, horský, lázeňský, městský, poutní, příbřežní, příhraniční, přírodní, rekreační, romantizující (hrady a zámky), venkovský.

2.1.1 Destinační management

Bartl a Schmidt (1998) představují destinační management jako určitou strategii silných regionů, které mají odvahu ke koncentraci sil pro kolektivní rozvoj, organizaci a aktivní prodej konkurenčních výhod. Tímto způsobem se následně utvářejí destinace z marketingového pohledu, jako místa nabízející celistvý a organizovaný produkt cestovního ruchu. Vajčnerová (2009) uvádí, že destinační management je formou řízení určité oblasti se záměrem zvýšení efektivnosti aktivit spojených s cestovním ruchem a jeho udržitelným rozvojem. Úkolem destinačního managementu je koordinace činností jednotlivých subjektů tak, aby byly naplněny cíle rozvoje cestovního ruchu v destinaci, vybudována a trvale rozvíjena pozitivní image destinace.

Destinace cestovního ruchu představují, jak uvádí Palatková (2006), vzájemně si konkurující jednotky, které se snaží dosáhnout svého společného cíle prodeje služeb v destinaci. Tyto jednotky také plní několik funkcí, jde o funkci marketingovou, nabídkovou, funkci zastoupení různých zájmových skupin a funkci plánovací. Základní nabídka destinace se odvíjí od velikosti a charakteru dané destinace a nabídce odvozené (služby) jakožto na dvou faktorech strany nabídky. Strana poptávky však hraje také významnou roli při vymezení destinace. Především tedy motivace k cestě do destinace a vzdálenost mezi výchozím místem a destinací, jak znázorňuje obrázek č. 1.

Obrázek 1: Destinace cestovního ruchu a jejich vazba na motivaci a vzdálenost

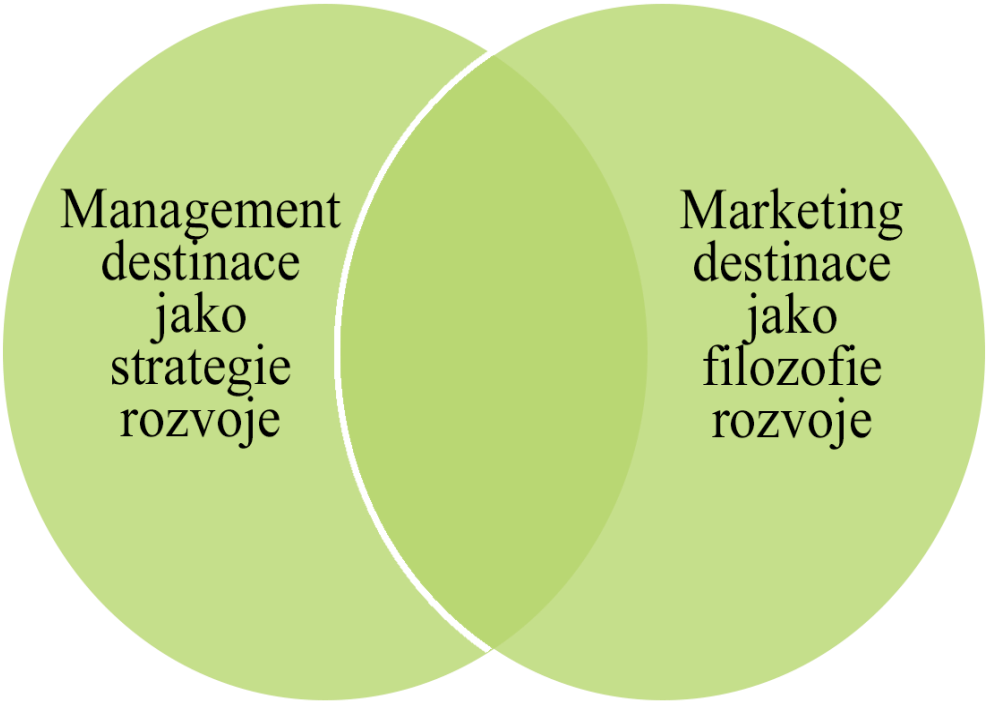


Zdroj: zpracováno podle Palatková (2011, s. 15)

Destinační management může být charakterizován dle Kotlera (2000) jako strategie rozvoje cílového místa, jinými slovy tedy rámcovými podmínkami pro fungování celého odvětví v daném cílovém místě. Destinační marketing na druhou stranu představuje filozofii řízení, stanovující umístění produktu na trhu, v současné snaze o vyvážení cílů rozvoje destinace s potřebami návštěvníků. Destinační management a marketing oplývají společnými znaky, mezi které patří například úsilí o dosažení společného cíle, a to při zahrnutí všech zainteresovaných subjektů, což je důvodem, že se od sebe tyto přístupy moc neliší.

Z následujícího schéma lze vyvodit, že destinační management nemůže bez vhodného marketingu dosáhnout strategického rozvoje destinace a destinační marketing nemůže být bez kvalitního řízení dlouhodobě účinný.

Obr. 2: Vztah managementu a marketingu k rozvoji destinace



Zdroj: *Vlastní zpracování*

V destinačním managementu českých destinací se můžeme setkat s několika nedostatky, které se týkají činností destinačního managementu. Tyto nedostatky popisují Hrabánková a Hájek (2002). V prvé řadě se jedná o nedostatek vyplývající z toho, že je management turistické destinace v českých destinacích založen na marketingových studiích a marketingovém řízení. Problémem je fakt, že převážná většina marketingových studií turistických destinací obsahuje pouze analytickou část a již postrádá část koncepční a aplikační. Chybějící návaznost marketingových studií na územní generely a plány, které řeší funkční využití dané lokality, stanovují zásady organizace území, koordinaci výstavby apod. jsou dalším nedostatkem, které autoři zmiňují. Dalším nedostatkem je fakt, že marketingové studie vypracovávají různé jak české tak zahraniční firmy, které zprostředkovávají setkání se zástupci státní správy, kulturních institucí, zájmových skupin a sdružení, cestovních kanceláří, provozovatelů ubytovacích a stravovacích zařízení. Problémem je však absence zástupců peněžních ústavů, pojišťoven, provozovatelů obchodů a služeb, státní správy (zastupitelů, policie, celní správy, atd.) a segment stávajících a potenciálních zákazníků, tedy účastníci cestovního ruchu. Jako další problém je zmiňována skutečnost, že mnohé obce nemají zpracovány územní plány, které jsou důležité, protože pro zpracování marketingové

studie rozvoje cestovního ruchu je nutné zpracovat koncepci rozvoje destinace, která je konkretizována právě územním plánem.Fellegiová (2008) uvádí jako přínosy destinačního managementu:

- Posílení efektivního marketingu
- Trvale udržitelný rozvoj
- Zapojení subjektů do aktivit cestovního ruchu
- Hlubší porozumění cestovního ruchu
- Systematický, harmonický a komplexní rozvoj
- Zlepšení komunikace zájmových skupin
- Podpora ze strany místních obyvatel
- Optimální využití zdrojů
- Zvýšení kvality produktů cestovního ruchu

Lze se setkat s různými pojetími managementu destinace, které se od sebe mohou mírně odlišovat, ale vždy vycházejí z propojení veřejné a privátní sféry. Palatková (2006) představuje jeden z možných přístupů pojetí managementu destinace jako souhrn tří prvků. Prvním prvkem je **Trh a potřeby klientů**. Zejména se jedná o měnící se zvyklosti cestování, zajištění distribučních cest a propagačního mixu. Druhým prvkem jsou **Podnikatelské subjekty a produkty**. Tento prvek v sobě odráží snahu o komplexnost, dynamiku a diferenciaci nabídky destinace, která vede k vytváření seskupení podnikatelských subjektů a jejich produktů (Stravování, ubytování, doprava apod.). Důležitým okamžikem je při tvorbě seskupení kooperace s organizacemi destinačního managementu, zaměření se na zásadní konkurenční výhody destinace a zlepšení procesu umisťování produktu destinace na trh. Posledním, třetím prvkem jsou **Původní a odvozené faktory a charakteristiky destinace**. Tyto prvky vytvářejí mnoho vazeb a souvislostí mezi ekonomickým, politickým, kulturním, technologickým a dalším prostředím.

Od strategie destinace se požaduje, aby vytvářela hodnotu pro všechny zainteresované subjekty, tedy pro klienty, pracovníky podnikatelských subjektů, partnery organizací destinačního managementu, pro subjekty zapojené do řízení destinace, pro obyvatele destinace a obecně pro společnost. Vzájemná propojenost mezi destinací a jejím okolím vytváří pozitivní ekonomický a společenský efekt uvnitř i mimo destinaci.

2.1.2 Specifika marketingu destinace

Jak uvádí Kotler (2000) marketing můžeme definovat jako společenský a řídící proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními. Podle Seatona a Bennetta (1996) specifičnosti marketingu destinace plynou ze specifik trhu turismu, jeho struktury, heterogenity a charakteru služeb cestovního ruchu. Palatková (2006) ve své knize hovoří o dvou definicích marketingu destinace cestovního ruchu. Jednak představuje marketing destinace jako filozofii řízení destinace, která se stanovuje na základě spotřebitelské poptávky, která se vyvozuje z výzkumu a předpovědí umístění produktu destinace na trh s cílem realizace maximálních prodejů. Ve druhé definici marketingu destinace uvádí, že jde o řízený a cílený souhrn aktivit, vyvažujících cíle destinace s potřebami klientů.

Seaton a Bennett (1996) ve své knize uvádějí, že se marketing destinace vyznačuje pěti charakteristikami:

- Filozofie orientace na klienta,
- používání analytických postupů a konceptů (k poměření a zhodnocení marketingových aktivit),
- marketingový výzkum,
- přijetí strategických rozhodnutí a plánovací funkce,
- organizační připravenost a požadavek na splnění marketingového plánu.

Marketingový výzkum je stěžejním pilířem marketingu destinace. Jedná se o základní krok a zdroj informací potřebné k rozhodování o ostatních pilířích marketingu destinace cestovního ruchu. Strategický, taktický, transformační a administrační marketing destinace představují další součásti marketingu destinace.

2.1.3 Marketingové řízení destinace

Palatková (2011) charakterizuje marketingové řízení destinace jako řízení destinace na principech marketingu, jinými slovy můžeme hovořit o managementu destinace, který částečně představuje východisko pro marketing destinace, přičemž je nutné, aby byl marketing součástí jednání a rozhodování všech zainteresovaných subjektů. Marketingového řízení destinace tedy působí na poptávku v destinaci. Snaží se usměrňovat její množství, složení, časové a prostorové rozložení. Jedná se o komplexní proces zahrnující analýzy, plánování, stanovení cílů destinace, tvorbu strategií,

marketingového mixu, realizaci a kontrolu s cílem provázat nabídku destinace s poptávkou po destinaci, tak aby bylo dosaženo spokojenosti všech stakeholderů v destinaci.

2.2 Kooperace v destinaci

Efektivní, udržitelný a v neposlední řadě konkurenceschopný rozvoj destinace je žádaný stav, kterého lze dosáhnout pouze za předpokladu, že jednotlivé subjekty podílející se na cestovním ruchu v dané destinaci navážou vzájemnou kooperaci.

2.2.1 Kooperace

Podle Blažka (2014) můžeme chápat kooperaci jako dobrovolnou společnou činnost, při které si participující subjekty zachovávají svou právní samostatnost, ale přicházejí do jisté míry o ekonomickou samostatnost v oblastech, ve kterých je prováděna kooperace. Jak zmiňuje Holešinská (2012) jednotlivé subjekty, které se podílejí na cestovním ruchu v dané destinaci, se musí vzájemně považovat za partnery a ne za konkurenty. Tudíž vznikají i takové formy kooperace, které by za jiných okolností neexistovaly. Subjekty, které mají v destinaci odlišné zájmy, by měli mezi sebou také kooperovat, jedná se například o kooperaci mezi subjekty soukromého a veřejného sektoru.

Kooperace mezi subjekty soukromého a veřejného sektoru by měla v destinaci probíhat, podle Vystoupila et al. (2007), v následujících oblastech:

- Posilování atraktivity destinace (budování image, ochrana životního prostředí apod.),
- zefektivnění marketingu (zapojení více subjektů do marketingových kampaní a jejich vzájemné plánování apod.),
- posílení celkového managementu destinace (kooperace při žádání o finanční dotace určené pro aktivity v destinaci apod.),
- posílení produktivity (zavedení standardů kvality apod.).

Přimět jednotlivé subjekty v destinaci cestovního ruchu k vzájemné kooperaci není mnohdy jednoduché. Jak uvádí Nejdl (2011) kooperace může fungovat pouze tehdy, pokud k ní existuje určitá motivace. Zainteresované subjekty hladí v první řadě na svůj užitek, který by jim potenciální kooperace přinesla. Existuje zde podle autora základní podmínka funkčnosti kooperace, kterou můžeme definovat jako jasnost,

srozumitelnost, jednoznačnost a jednoduchost vzájemných vazeb a zároveň přínos pro veškeré podílející se subjekty, bez ohledu na jejich velikost či význam v destinaci.

Keller (2000) rozděluje subjekty, které působí v turizmu do dvou obecných skupin. Jedná se o Vysílající a Přijímající. Skupina Vysílajících je charakteristická organizováním pobytu, velkým rozměrem, informováním, poskytováním dopravy a vertikální integrací, řadíme sem velké cestovní kanceláře, globální distribuční systémy (GDS) či letecké společnosti. Skupina Přijímající je charakteristická přítomností v destinacích, přímým kontaktem s klientem při poskytování služby, tedy malými a středními firmami jako jsou restaurace, ubytování, zábavní služby apod.

2.2.2 Možnosti kooperace subjektů v destinaci

Jak uvádí Bieger (1998) můžeme rozeznávat čtyři základní možnosti kooperace subjektů v destinaci: vertikální, horizontální, laterální a využití heterogenních efektů aglomerací.

Vertikální kooperace se využívá k zajištění řetězce služeb mezi subjekty odlišných odvětví s cílem optimalizovat časovou náročnost, úroveň nákladů vztažených k dosažené kvalitě na základě úspor z dosahu a konkurenčních východ. Horizontální kooperace mezi subjekty shodného oboru k získání výhod díky úsporám z rozsahu. Laterální kooperace představuje kooperaci přes hranice odvětví, jejímž cílem je výměna strategických zdrojů (přístup na trhy, konkurenční výhody apod.). Využití heterogenních efektů aglomerací představuje kooperaci, která funguje díky prostorové koncentraci různorodých aktivit, které je efektivní za předpokladu jasného umístění centrální destinace na trhu, kdy je možné, aby převážně současní multiopční klienti destinace návazně využívali řadu nejrůznějších služeb v blízkosti destinace.

2.2.3 Důvody kooperace v destinaci

Podle Seaton a Bennett (1996) by organizace destinačního marketingu měla pracovat ve dvou rovinách. V rovině veřejné a soukromé, které musí vhodně sloučit do jednoho společného produktu. Zároveň by se měla chovat v oblasti úspor, kalkulací a sledování hospodaření jako firma. Ve své funkci propagace identity a image destinace jako celku je organizace destinačního marketingu nenahraditelná, jelikož zpravidla žádný ze soukromých subjektů nemůže takto zemi nebo region zastupovat. Pokud trh není schopný samovolně vytvořit zdroje nutné pro marketing destinace – pro tvorbu

produktu, propagaci a prodej – jedná se o tržní selhání. V takovém případě je možné využít některý z následujících postupů.

1. Vytvoření vlastní marketingové agentury z prostředků privátních subjektů prodávajících destinaci.
2. Intervence veřejného sektoru s cílem veřejně financované organizace destinačního marketingu, podnikatelské subjekty, místní úřady nebo jiné organizace přebírající odpovědnost za marketing destinace.
3. Kombinace privátního a veřejného způsobu financování s jednoznačným trendem k financování z privátních zdrojů.

Jak uvádí Palatková (2006) při spojování privátních nebo soukromých subjektů dochází k určité formě kooperace mezi firmami. Tvorba marketingových aliancí patří mezi jednu z vývojových fází kooperace organizací působících v cestovním ruchu. Díky takovéto kooperaci, která sleduje společný cíl, dochází k externímu růstu malých a středních podniků a na rozdíl od integrace nedochází k zániku vlastní nezávislosti. Hlavním cílem aliancí je zvýšení přidané hodnoty nabízeného produktu nebo zmenšení nákladů konečného produktu.

Privátně veřejné aliance získávají v určité míře klíčové konkurenční výhody svých partnerů, jako například přístup na trh, know how nebo veřejnou infrastrukturu. Důvodem pro utvoření takové aliance bývá většinou možnost dalšího příjmu pro místní úřad, splnění sociálních cílů, vylepšení image destinace nebo podpora investic souvisejících s cestovním ruchem.

2.3 Stakeholders v destinaci cestovního ruchu

V literatuře se můžeme vedle označení stakeholders, setkat s pojmem „aktéři cestovního ruchu“. Oba výrazy znamenají to samé, pro lepší přehlednost budeme dále v práci používat pouze výraz stakeholders.

Freeman (2010) uvádí, že změny, ke kterým docházelo v průběhu poloviny minulého století, dali vzniknout nové teorii, která se zaměřovala na vztahy mezi všemi skupinami stakeholderů. Začala se prosazovat důležitost nehmotného kapitálu, především tedy toho lidského. V průběhu let tedy vzrostla důležitost lidského faktoru a s ním i zájem o prostředí, ve kterém lidé pracují, mezilidské vztahy na pracovišti a vztah podniku k jeho okolí.

Freeman ve své knize definuje pojem stakeholders následovně: „*stakeholdeři jsou ti, kteří mohou ovlivnit dosažení cílů organizace nebo jsou ovlivněni dosahováním cílů organizace*“. Existuje mnoho definic pojmu stakeholders. Které skupiny patří mezi stakeholders a které ne, se liší podle jednotlivých autorů. Každá definice uznává jako stakeholders vlastníky organizace, dodavatele, zaměstnance, věřitele a zákazníky. Jsou však i takové definice, které mezi stakeholders řadí stát, zájmové skupiny či konkurenci. Jako příklad si uveďme definici podle Bowieho, kterou ve své práci uvádí Částek (2010), která říká, že stakeholders je *„každý, bez jehož podpory by organizace zanikla“*. Na rozdíl od Freemanovi definice tedy mezi stakeholders neřadí konkurenci. Z českých autorů můžeme uvést definici podle Částka *„Stakeholdeři jsou ti, kdo mohou ovlivnit dosažení cílů organizace nebo kdo jsou ovlivněni dosahováním cílů organizace.“*

Freeman dále rozlišuje definici stakeholders na úzkou a širokou, přičemž úzká definice zahrnuje takové skupiny, které jsou životně důležité pro přežití a úspěch společnosti. Široká definice pak obsahuje kteroukoli skupinu nebo jednotlivce, který může ovlivnit nebo je společností ovlivňován. Dále lze stakeholders rozlišovat na interní a externí. Interními stakeholders jsou, jak uvádí Mayers (2005) ti, co působí uvnitř organizace, tedy zaměstnanci, management či vlastníci podílející se přímo na řízení organizace. Externími stakeholders jsou pak všichni zbývající splňující podmínku stakeholders podniku a současně nepůsobí uvnitř organizace. Jedná se tedy o zákazníky, vlastníky nepodílející se přímo na řízení organizace, dodavatele, věřitele či partnery.

Hayes (1236) uvádí dva odlišné přístupy k řízení stakeholders: normativní (také označované jako etické) a instrumentální. Podle normativního přístupu mají zájmy všech zúčastněných stran skutečnou hodnotu a měly by se brát v úvahu při formulování strategie a plánování a provádění změn. Normativní přístup tvrdí, že většina požadavků zainteresovaných stran je založena na základních morálních zásadách, které nesouvisejí se stakeholders, a které mají organizační hodnotu. Ti, kteří se hlásí k normativním teoriím, tvrdí, že morální závazky by měly poskytnout základ pro řízení vztahů se stakeholders, než využívat stakeholders k podpoře manažerských zájmů.

Základním předpokladem instrumentálních teorií řízení stakeholders je, že manažeři se budou věnovat pouze zájmům stakeholders, pokud mohou ovlivnit jejich zájmy. Ve většině formulací instrumentálního přístupu se zájmy manažerů rovnají finanční výkonnosti a spokojenosti stakeholders.

Subjekty působící v cestovním ruchu destinace můžeme rozdělovat do několika skupin. Holešinská (2012) ve své knize uvádí rozdělení aktérů cestovního ruchu do čtyř kategorií. Jde o rozdělení na veřejný sektor, soukromý sektor, dobrovolný sektor a místní obyvatelstvo.

2.3.1 Veřejný sektor

Důležitým znakem subjektů z této kategorie je financování z veřejných financí. Hlavní činnost institucí veřejného sektoru ve sféře cestovního ruchu je poskytování služeb místním obyvatelům a naplňování veřejného zájmu (užitku). V České republice jde o nejčastějšího iniciátora aktivit a kooperace v cestovním ruchu. V oblasti řízení destinace jde především o činnosti institucí, jako jsou procesy plánování, rozhodování a kontroly. Nezastupitelná role veřejného sektoru v hlubším kontextu s cestovním ruchem spočívá v budování a údržbě nezbytné infrastruktury cestovního ruchu. Avšak jak upozorňuje ve své knize Holešinská (2007), aby bylo řízení destinace efektivní, je nutné, aby veřejný sektor nebyl jediným realizátorem kooperace v destinaci. Mezi subjekty veřejného sektoru můžeme řadit například kompetentní ministerstva, krajské, městské a obecní úřady, správy národních parků, chráněných krajinných oblastí a Národní památkový ústav.

2.3.2 Soukromý sektor

Hlavní odlišností soukromého sektoru od veřejného je, že subjekty jsou v soukromém vlastnictví a tudíž jsou primárně zaměřeny na generování zisku, na rozdíl od veřejného sektoru, který se snaží poskytovat veřejný užitek. Soukromý sektor je v cestovním ruchu tvořen především malými a středními podnikatelskými subjekty. Jak uvádí Vystoupil et al. (2007) jde o subjekty zajišťující služby základní turistické infrastruktury. Jedná se především o hoteliéry a pohostinská zařízení, cestovní kanceláře, dopravce a drobné poskytovatele služeb cestovního ruchu.

2.3.3 Dobrovolný sektor

Toto označení, jak uvádí Vystoupil et al. (2007), používají některé zahraniční zdroje pro organizace typu zájmových sdružení a institucí, které mohou svojí právní formou patřit jak mezi veřejnoprávní, tak soukromoprávní instituce. Autor následně uvádí příklady nejčastějších aktérů tohoto sektoru, jde např. o Asociace turistických

informačních center ČR, Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu, Asociace cestovních kanceláří České republiky, Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR.

2.3.4 Místní obyvatelstvo

Neméně podstatnou skupinou pro partnerství v destinaci je místní obyvatelstvo, které je z pohledu cestovního ruchu mnohdy opomíjeno jak v literatuře, tak v praxi. Místní obyvatelstvo, jak uvádí Holešinská (2012), se dostává do bezprostředního styku s návštěvníky destinace a v řadě případů je jimi ovlivňováno, ať už pozitivně nebo negativně. Tudíž je potřebné, aby se management destinace také zaměřil na tuto oblast a snažil se vybudovat co možná nejlepší vztahy mezi rezidenty a turisty.

2.3.5 Organizace destinačního managementu (DMO)

Organizace destinačního managementu jak uvádí Palatková (2006) představuje základní řídící prvek destinace na několika možných úrovních. Rozlišujeme:

- Lokální turistické organizace (local tourist organization, LTO) - jedná se například o Destinační management města Český Krumlov nebo Pražskou informační službu.
- Regionální turistické organizace (regional tourist organization, RTO) – například Jihočeská centrála cestovního ruchu, Regionální agentura Beskydy – Valašsko.
- Národní turistické organizace (national tourist organization, NTO) – například CzechTourism
- Kontinentální turistické organizace (European Travel Commission, ETC)

Hlavním úkolem DMO je propojení relativně samostatných poskytovatelů služeb v cestovním ruchu do jednoho celku, který může následně plnit řadu úkolů. Cílem takového celku je pak kooperace a koordinace a následná tvorba a nabídka služeb pro cílové skupiny klientů respektive účastníků cestovního ruchu.

Jako nejdůležitější funkce, které organizace destinačního managementu, plní uvádí Eisenstein (2010):

- plánovací funkce (funkce rozvojová a strategická)
- koordinační funkce
- marketingová funkce

Světová organizace cestovního ruchu UNWTO (United Nations World Tourism Organisation) definuje čtyři základní funkce DMO:

- identifikace cílového trhu (marketingový výzkum trhu)
- komunikace s cílovou skupinou (propagace)
- zvyšování návštěvnosti
- propagace image destinace

Cíl, kterého by se měla DMO snažit docílit, je vytvoření takového řetězce služeb v dané destinaci, který bude pro účastníky cestovního ruchu atraktivní, dostupný a bezproblémový.

2.4 Stakeholder analýza (Analýza zainteresovaných stran)

Podle Částka (2010) Stakeholderská analýza představuje metodu strategické analýzy, přičemž neexistuje žádný uznávaný postup realizace stakeholderské analýzy. Literární zdroje řadí stakeholderskou analýzu někdy mezi metody jako je například model pěti sil, jindy ji omezují na analýzu očekávání klíčových stakeholderů jako limit strategie, nebo ji lze používat jako syntetický nástroj jako náhrada za SWOT analýzy či v kombinaci s ní. Mitchell, Agle a Wood (1997) uvádějí, že stakeholderská analýza ve svém strategickém pojetí pomáhá funkčnosti strategie, která se shoduje s potřebami zejména klíčových stakeholderů, jejichž identifikace patří k procesu prioritizace v rámci vývoje stakeholderské analýzy. S cílem získání lepšího postavení ve vztahu k organizaci mohou stakeholdeři úmyslně vyvíjet různé aktivity.

Částek (2010) jako cíl stakeholder analýzy uvádí co nejlepší porozumění všem stakeholderům společnosti a uvědomění si, jak je pro podnik žádoucí brát v úvahu názory stakeholderů a v některých případech je i nechat mluvit do rozhodování.

2.4.1 Postup stakeholderské analýzy

Postup stakeholderské analýzy vychází z pohledu, jakým je na tuto analýzu nahlíženo, proto se u jednotlivých autorů postup analýzy liší. Harrison a John (2009) rozvrhují postup stakeholderské analýzy do tří hlavních kroků:

1. Identifikace a prioritizace stakeholderů a jejich zájmů
2. Zhodnocení potřeb dle atributů
3. Integrace do strategie

Někteří autoři uvádějí detailnější postupy jako například Schmeer (1999), který předkládá následující postup:

1. Naplánování analýzy
2. Výběr a definování politiky
3. Identifikace klíčových stakeholderů
4. Přizpůsobení nástrojů použitých při analýze dané situace
5. Sběr a záznam informací
6. Vyplnění tabulky stakeholderů
7. Analýza identifikovaných stakeholderů
8. Shrnutí a využití získaných informací

Svůj postup také uvádí Částek (2010), který respektuje postupy strategického řízení. Tento postup je čistě zaměřený na stakeholderskou analýzu:

1. Stanovení cíle analýzy,
2. Identifikace stakeholderů
3. Analýza hodnot a segmentace stakeholderů
4. Analýza atributů
5. Analýza vývoje hodnot a atributů
6. Sestrojení mapy stakeholderů
7. Přijmutí odpovídajících opatření
8. Analýza dopadů opatření a případně opatření korigovat

Cíl analýzy je nezbytnou součástí strategické analýzy, bez které ji nelze uskutečnit. Organizace by měla mít minimálně definovanou misi a vizi, ze kterých lze cíl odvodit, přičemž může být následně vize organizace na základě analýzy revidována. Cíl analýzy musí jasně stanovit, jaké organizace či jaké její části, se analýza zabývá a zároveň musí být uveden přibližný časový horizont.

Identifikace stakeholderů bývá nejobtížnějším krokem stakeholderské analýzy. V rámci analýzy se musí popsat okruh stakeholderů dané organizace, což může být obtížným úkolem. Nejdříve je zapotřebí vyjmenovat veškeré stakeholdery a to i potencionální stakeholdery, kteří se v budoucnosti mohou stakeholdery stát. Následně je nutné zúžit seznam stakeholderů pouze na ty relevantní. Během identifikace stakeholderů je možné využit technik divergentního myšlení, jako například brainstorming.

Analýza hodnot a segmentace stakeholderů musí být provedena pro každou skupinu odděleně, jelikož stakeholdeři vystupují v mnoha různých podobách s různými očekáváními. Každý vztah mezi organizací a stakeholderem je v jádru směnou hodnot. Jestliže by tomu tak nebylo, vztah mezi organizací a stakeholderem by neměl význam.

Mitchell, Aglea a Wood (1997) rozlišují tři atributy: moc, legitimitu a naléhavost. Moc představuje schopnost těch, kdo jí vládnou, dosáhnout svých cílů. Legitimita reprezentuje zevšeobecněné vnímání nebo předpoklad, že něčí jednání je žádoucí, správné nebo vhodné v rámci nějakého společenského systému norem, hodnot, názorů a výkladů. Naléhavost je volání po okamžité pozornosti. Někteří autoři navrhují zúžení atributů pouze na moc, ale jak podotýkají Mitchell, Aglea a Wood, dispozice mocí neznamená zájem stakeholdera na účasti, z tohoto důvodu je vhodné do analýzy zahrnout všechny tři atributy.

Analýza vývoje hodnot a atributů souvisí s dynamikou vztahů se stakeholdery. Ve spojitosti s dlouhodobým působením strategie nastává potřeba analyzovat dynamiku těchto vztahů. Z důvodu, že změny v dynamice vztahů se stakeholdery, mohou být podstatné pro úspěch strategie, vzniká nezbytná pozornost po této dynamice ve stakeholderské analýze. Organizace by měla být připravena a schopna předvídat změny v dynamice vztahů, takovéto předpovědi mohou napomoci získat a udržet konkurenční výhodu.

Mapa stakeholderů bývá mnoha autory zobrazována pouze za použití dvou základních charakteristik, ale jak uvádí Částek (2010) takovéto zobrazení se zdá být nedostačující z důvodů, že používané charakteristiky se u jednotlivých autorů liší a již byla empiricky potvrzena platnost tří atributů. Vhodnější zobrazení představuje tedy trojrozměrný graf, který znázorňuje moc, legitimitu a naléhavost.

3. Metodika

V rámci zpracování diplomové práce bylo nejprve provedeno studium teoretických východisek a následně sběr primárních a sekundárních dat. V první části výzkumu byly za pomoci sekundárních dat získány informace týkající se problematiky destinačního managementu a marketingu, stakeholderů a jejich kooperace. Pro sběr sekundárních dat byla využita zejména tištěná literatura a webové stránky v souvislosti s vybranou destinací cestovního ruchu – Jihočeským krajem. Na základě sekundárních zdrojů dat byla zpracována literární rešerše, která se stala teoretickým základem pro zpracování praktické části diplomové práce. Na základě poznatků z literatury a dalších sekundárních zdrojů byl naplánován sběr primárních dat v podobě dotazníkového šetření.

V další fázi došlo k vymezení Jihočeského kraje jako zvolené destinace z pohledu řízení cestovního ruchu. K tomuto účelu byla vyhledána potřebná data především na aktuálních internetových stránkách a z dalších dostupných zdrojů.

Příprava vlastního sběru primárních dat začala identifikací stakeholderů v Jihočeském kraji. Stakeholdery lze vymezit mnoha způsoby, pro potřeby metodiky se budeme řídit definicí, kterou uvádí Částek (2010) *„Stakeholdeři jsou ti, kdo mohou ovlivnit dosažení cílů organizace nebo kdo jsou ovlivněni dosahováním cílů organizace.“* Pro účely výzkumu byly tedy sestaveny následující skupiny stakeholderů:

- agentura CzechTourism,
- města a obce,
- cestovní kanceláře a agentury,
- regionální rozvojové agentury (agentury věnující se rozvoji regionů, podpoře podnikání a zprostředkovávání investičních příležitostí z různých fondů),
- organizace destinačního managementu (společnosti věnující se rozvoji a řízení cestovního ruchu v Jihočeském kraji a organizace ve formě sdružení, asociací a klubů působící v cestovním ruchu, které podstatně působí na jeho rozvoj, například Jihočeská centrála cestovního ruchu),
- podnikatelé.

V rámci výzkumu byly osloveny pro sběr primárních dat následující tři skupiny stakeholderů: Veřejná správa, podnikatelé a organizace destinačního managementu

(DMO). Tyto tři skupiny stakeholderů byly pro výzkum vybrány, jelikož cílem DMO by mělo být vytváření takového řetězce služeb v destinaci, který bude pro klienta destinace lákavý, dostupný a bezproblémový. Skupina podnikatelů by měla být v tomto smyslu vhodným partnerem pro kooperaci a dosahování stanovených cílů DMO. Veřejná správa představuje skupinu stakeholderů, která vytváří podmínky pro podnikatelskou činnost v cestovním ruchu, tudíž se jedná o významnou skupiny stakeholderů, jejíž pohled na problematiku kooperace stakeholderů v destinaci cestovního ruchu bude velice významný.

Samotné dotazování probíhalo prostřednictvím dotazníkového šetření. Vybraní stakeholdeři byli osloveni formou elektronické pošty. Dotazník určený pro veřejnou správu na požádání distribuoval Svaz měst a obcí jihočeského kraje (SMOJK). Zbylé dva dotazníky byly rozeslány na veřejně dostupné emailové adresy jednotlivých stakeholderů. Dotazníkové šetření probíhalo od 1. února 2019, kdy byl na jejich e-mailovou adresu zaslán dotazník, do 8. března 2019. Dotazovaní byli požádáni o vyplnění dotazníku a jeho zpětného zaslání. V rámci dotazníku určeného pro organizace destinačního managementu byly osloveny všechny oblastní a krajské DMO podle seznamu certifikovaných organizací destinačního managementu, které se nacházejí v Jihočeském kraji.

Získaná primární data byla společně se sekundárními daty využita pro zhodnocení úrovně a intenzity kooperace mezi klíčovými stakeholdery v destinaci cestovního ruchu v Jihočeském kraji, včetně návaznosti na řízení a rozvoj cestovního ruchu v destinaci. Dotazník pro podnikatele je složen celkem z 15 otázek jak uzavřeného tak otevřeného typu. Dotazníky pro veřejnou správu a DMO obsahují 11 otázek uzavřeného i otevřeného typu. Dotazníků určených pro DMO bylo vyplněno celkem 8. Dotazníků určených pro veřejnou správu bylo vyplněno 83. Dotazníků určených pro podnikatele bylo vyplněno a použito pro vyhodnocení 56.

Dotazník byl sestaven na základě výzkumu, který byl proveden v roce 2016 (Houšková, 2016) s názvem Cestovní ruch v Jihočeském kraji z pohledu poskytovatelů služeb. Tento dotazník současně vycházel z výzkumu uskutečněným na přelomu roku 2010/2011 (Štumpf & Dvořák, 2011) s názvem Kooperace v Jihočeském kraji z pohledu poskytovatelů služeb cestovního ruchu. Dotazník byl takto sestaven, aby bylo možné porovnání výsledků v čase. Dotazníky byly zpracovány pomocí programu Microsoft Excel. Z výsledků dotazníkového šetření byly zpracovány grafy a tabulky se slovním

komentářem v textu.

Konečným výstupem diplomové práce bude návrh konkrétních opatření a doporučení na základě zjištěných poznatků.

4. Řešení a výsledky

4.1 Vymezení Jihočeského kraje

Jihočeský kraj byl z dlouhodobého hlediska vždy vnímán hlavně jako zemědělská oblast s rozvinutým rybářstvím a lesnictvím. Teprve až v průběhu minulého století se v kraji rozvinul průmysl zaměřený na zpracovatelské činnosti. Z geografického pohledu je Jihočeský kraj poměrně uzavřený celek, jehož jádro tvoří jihočeská kotlina. Jihozápad je obklopen Šumavou, severozápad výběžky Brd, na severu Středočeskou žulovou vrchovinou, Českomoravskou vrchovinou na východě a Novohradskými horami na jihovýchodě. V jihočeské kotlině se rozkládají dvě pánve, Českobudějovická a Třeboňská.

Jihočeský kraj leží na hranicích s Rakouskem a Spolkovou republikou Německo (v celkové délce 344 km), další část hranice kraje sousedí s Plzeňským, Středočeským, Jihomoravským a Krajem Vysočina. Příhraniční charakter kraje umožňuje efektivní přeshraniční kooperace ve výrobní oblasti i v oblasti služeb společně s rozvojem cestovního ruchu, kde je využívána celková atraktivita kraje s méně narušenou přírodou a množstvím kulturních památek. Jihočeský kraj představuje svou rozlohou 10 058 km^2 druhý největší kraj České republiky hned po kraji Středočeském. Největší část území kraje zaujímají lesy a to více než z jedné třetiny. Vodní plochy pokrývají 4 %. Valná část území leží v nadmořské výšce 400 – 600 m, s čímž souvisejí poněkud drsnější klimatické podmínky. Jde o kraj s nejmenší hustotou zalidnění na km^2 z celé České republiky. Na konci roku 2016 bylo v kraji evidováno 638,8 tisíc obyvatel, tedy méně než 64 obyvatel na 1 km^2.

Jihočeský kraj má spíše charakter rekreační než průmyslově vyspělé oblasti. Zřízení Národního parku Šumava, chráněných krajinných oblastí Šumava, Třeboňsko a Blanský les jsou snahou o zachování přírodního prostředí Jihočeského kraje. Městskými památkovými rezervacemi jsou historická centra měst České Budějovice, Český Krumlov (zařazeno mezi památky UNESCO), Jindřichův Hradec, Prachatice, Slavonice, Tábor a Třeboň. Významnou součástí Jihočeského kraje je také lidová architektura, především tzv. „selské baroko“. Mezi nejdůležitější památky tohoto druhu patří náves v Holašovicích, která byla roku 1998 zařazena mezi památky chráněné UNESCO.

V kraji neustále roste intenzita dopravy, zejména silniční. V železniční dopravě je na území několik důležitých uzlů, přestože přes jeho území nevedou hlavní železniční koridory. Silniční síť zajišťuje dostatečnou základní dopravní dostupnost sídel, území kraje však není v současnosti napojeno na republikovou dálniční síť.

Kulturní zařízení se soustřeďuje především ve městech. Mezi nejznámější kulturní zařízení se řadí Jihočeské divadlo, Alšova jihočeská galerie, přírodní divadlo s otáčivým hledištěm v Českém Krumlově a mnohé další. V kraji je 58 stálých kin (údaj z roku 2011) a 644 veřejných knihoven. V několika posledních letech se začalo rozvíjet mnoho forem přeshraniční kooperace. Jednou z nich je Euroregion Šumava/Bayerischer Wald/Mühlviertel, který sdružuje na 105 hornorakouských, 114 bavorských a 91 českých obcí (z toho 51 obcí z Jihočeského kraje). Hlavní přínosy takovéto kooperace lze spatřovat ve vytváření a realizaci společných projektů, především v oblasti dopravy, služeb a cestovního ruchu a vzájemné výměně zkušeností. (Business info, 2017)

4.1.1 Turistické oblasti Jihočeského kraje

Jihočeský kraj je pro účely cestovního ruchu je v současnosti rozdělen do 11 turistických oblastí: Česká Kanada, Českobudějovicko – Hlubocko, Českokrumlovsko, Lipensko, Novohradsko – Doudlebsko, Písecko - Blatensko, PodKletí, Prácheňsko, Šumavsko, Toulava, Třeboňsko. Turistické oblasti vznikly přirozeně, přístupem zezdola směrem nahoru, přičemž důležitým aspektem při jejich tvorbě byla administrativní spádovost, historické a geografické vazby v území.

Jihočeský kraj má mimo jiné díky absenci velkých průmyslových podniků vysokou krajinnou hodnotu. V oblasti se nachází mnoho vyhlášených chráněných území. Nachází se zde nesčetně rybníků, borových lesů a rašelinišť. (Jižní Čechy, © 2019)

Česká Kanada

Česká Kanada o rozloze téměř 300 km^2 se přibližně rozkládá mezi Kunžakem, Dačicemi, Slavonicemi, Novou Bystřicí a Jindřichovým Hradcem. V této oblasti se nachází Přírodní park Česká Kanada o rozloze 18 700 hektarů, který je územně vymezen dle Nařízení Jihočeského kraje, které používá vyšší stupeň ochrany. Místopisný název oblasti je odvozen od přírodní charakteristiky krajiny, tedy hojné

vodní plochy, velké lesní komplexy a typický podnebný ráz, pro který jsou charakteristické nižší průměrné teploty a vydatné srážky.

Období renesance zanechalo na vzhledu měst v oblasti nejvíce stop, zejména v památkových rezervacích Jindřichův Hradec a Slavonice. Na Jindřichohradecku i Slavonicku se dochovala řada lidových staveb, především zděných statků se zdobenými branami.

Jihovýchodní kout Čech je staletími téměř neporušený úsek země jak s převahou obrovských lesních porostů tak i množstvím otevřených luk a polí. Česká Kanada nabízí scenérie jedinečné atmosféry, obrazy vybízející k pozornějšímu vnímání historie a zdánlivě obyčejného světa, jenž nás denně obklopuje. (Jižní Čechy, © 2019)

Českobudějovicko – Hlubocko

Mezi Českými Budějovicemi, Hlubokou nad Vltavou, Lišovem a Týnem nad Vltavou se na území 650 km^2 rozkládá turistická oblast Českobudějovicko – Hlubocko. Oblastí protéká řeka Vltava, nalezneme zde historické městské útvary i moderní infrastruktury, rybniční kaskády, lesní obory a dokonce i skalní soutěsky.

Nejvýznamnějšími turistickými cíli Českobudějovicka – Hlubocka jsou mimo jiné centrum města České Budějovice, Jihočeská zoologická zahrada Hluboká nad Vltavou, Státní zámek Hluboká, zámek Mitrowicz a Návštěvnické centrum Budějovického Budvaru. Oblast nabízí mnoho sportovních aktivit a adrenalinových zážitků, rozsáhlou síť cyklotras a splavnost řeky Vltavy. Mimo to se může tato turistická oblast pyšnit vysokou úrovní služeb poskytovaných v oblasti ubytování a gastronomie. Jedná se o území ve středu jižních Čech, které může nabídnout něco každé cílové skupině. (Českobudějovicko - Hlubocko, © 2017 - 2019)

Českokrumlovsko

Jedná se o jeden z turisticky nejatraktivnějších regionů nejen v jižních Čechách, ale celé České republiky. Lze zde nalézt širokou škálu turistických zajímavostí od řady nádherných stavebních památek, přes mnoho přírodních krás až po oblíbené možnosti vodáctví na řece Vltavě. Jako hlavní klenot oblasti je zcela právem označováno město Český Krumlov. Střed města byl roku 1963 vyhlášen městskou památkovou rezervací. Od roku 1992 je zapsáno na seznamu světového přírodního a kulturního dědictví UNESCO.

Českokrumlovské šlechtické sídlo je jihočeský šperk se zachovalým městem, které díky svému vsazení do malebné krajiny, získalo roku 2018 šestnácté místo nejkrásnějších historických míst světa podle prestižního časopisu National Geographic. Krom kulturního dědictví Český Krumlov nabízí bohatý kulturní program, umění a mnoho atraktivních akcí od návštěvy místního pivovaru, přes noční prohlídky města až po historické slavnosti.

Krumlovský zámek je hned po Pražském Hradu nejrozsáhlejším zámeckým areálem v České republice. Přestože byl zámek původně postaven v gotickém slohu, byl později přestavěn převážně do renesančního. Zámek se může pyšnit zámeckou zahradou o rozloze 10 hektarů, ve které se nachází barokní letohrádek Belárie, Kaskádová fontána a proslulé otáčivé hlediště. (Český Krumlov, © 2010-2011)

Lipensko

Dominantu Lipenska představuje Lipenská přehrada někdy označovaná jako jihočeské sladkovodní moře. Turistická oblast Lipenska se rozprostírá od Stožce až po Rožmberk. Region se vyznačuje širokou turistickou nabídkou pro každého. Na své si zde přijdou vodáci, jachtaři, vyznavači divoké přírody Národního parku Šumava, rybáři i milovníci historie, kulturních památek až po vyznavače sportů a adrenalinových zážitků.

Horní část oblasti leží v Národním parku Šumava, Celý pravý břeh Lipna patří do CHKO Šumava a je člověkem téměř nedotčen, stejně tak je tomu i u levého břehu v částečně přístupném Vojenském výcvikovém prostoru Boletice, severně od Horní Plané.

Mezi významné kulturní a historické dědictví území patří Hrad Rožmberk, Cisterciácký klášter ve Vyšším Brodě s unikátní knihovnou a Závišovo křížem, jehož hodnota se může rovnat korunovačním klenotům. Dalším oblíbeným cílem oblasti je také nejvýše položený hrad v České republice Vítkův hrádek, kde byl vězněn český král Václav IV. Mezi evropské unikáty patří Pašijové divadlo v Hořicích na Šumavě, které bylo v dobách největšího zájmu navštěvováno i desítkami tisíc diváků z celé Evropy. (Lipensko, © 2019)

Novohradsko - Doudlebsko

Oblast Novohradsko – Doudlebsko se nachází jihozápadně od Českých Budějovic směrem k česko-rakouským hranicím na západě mezi Českým Krumlovem a Třeboní na východě. Území lze charakterizovat jako krajinu s duší, krajinu dvou tváří, dobrých vod a krajinu zapomenutých příběhů.

Část území je definována řídce obydlenou oblastí Novohradských hor a řekou Malše se svým přítokem Stropnicí. Mimo to v turistické oblasti Novohradsko – Doudlebsko nalezneme celou řadu významných kulturních památek a přírodních zajímavostí. Jedná se například o Terčino údolí, hrad, zámek a buqoyskou hrobku, Borovany se zámkem a památníkem rodiště Jana Žižky a další.

Oblast vyznává tzv. měkkou (šetrnou) turistiku, tedy snaží se být šetrná ke krajině a obcím (důraz kladen na chráněné lokality), s tím souvisí také šetrnost k lidem, kteří zde žijí a samozřejmě šetrnost k návštěvníkům oblasti. (Jižní Čechy, © 2019)

Písecko - Blatensko

Turistická oblast Písecko – Blatensko se nachází na půli cesty mezi Prahou a Českým Krumlovem. V roce 2018 se k turistické oblasti Písecko připojily i obce Blatenska a proto se již používá název Písecko – Blatensko. Území zaujímá oblast okresu Písek a Orlické přehrady, jedná se o místo jako stvořené k výletům za poznáním, zábavou a toulkami neporušenou přírodou. Lze zde nalézt významné historické památky i drobnou sakrální architekturu kapliček, křížů a božích muk. Nedílnou součástí jsou i malé vesničky s typickou architekturou selského baroka.

Krajina nabízí různorodé přírodní scenérie od rovin a mokřadů s rybníky, přes divoké kaňony potoků a řek, zalesněných kopců až po mohutnou plochu Orlické přehrady. Mezi oblíbené turistické cíle oblasti patří zámek orlík, zámek Blatná a městské muzeum Blatná, Hrad Zvíkov, kostel sv. Petra a Pavla v Albrechticích nad Vltavou, židovský hřbitov Mirovice, Písecké hory a socha Švejka v Putimi. (Písecko, © 2019)

PodKletí

PodKletí leží v srdci jižních Čech, je charakteristická mírně zvlněnou krajinou s poetickými rybníky a loukami, hlubokými lesy, malebnými vesnicemi a unikátními památkami. Rozloha turistické oblasti PodKletí je 859 km^2 a rozkládá se západně až

jihozápadně od jihočeské metropole Českých Budějovic a představuje autentický jihočeský venkov.

Nalezneme zde roviny a rybníky Zbudovských Blat, ovocnářskou oblast Chelčicko–Lhenicko, historické Netolicko s renesančním zámkem Kratochvíle, Blanský les kolem hory Kletě, na Křemežsku, Chvalšinsku a Kájovsku, hrad Dívčí Kámen a Zlatou Korunu se šumavským podhůřím Boleticka, Ktišska a Křišťanova.

Symbolem turistické oblasti je ze všech stran již z dálky viditelná hora Kleť, která se nachází v chráněné krajinné oblasti Blanský les. Holašovice je dalším významným turistickým cílem oblasti, jedná se o jedinou českou vesnici, která se nachází na seznamu světového kulturního dědictví UNESCO. (Jihočeský venkov, © 2019)

Prácheňsko

V severní části Jihočeského kraje se rozkládá turistická oblast Prácheňsko, pojmenovaná podle již zříceného hradu Prácheň u Horažďovic. Rozprostírá se na území mikroregionů Strakonicko, Vodňansko, Volyňsko a Horažďovicko. Geograficky se Prácheňsko takřka dokonale shoduje s povodím řeky Otavy, na jejímž soutoku s řekou Volyňkou leží město Strakonice, ve kterém se každý druhý rok rozezní dudy během Mezinárodního dudáckého festivalu.

Stejně jako ostatní turistické oblasti v jižních Čechách i Prácheňsko může nabídnout bohatou historii, se spoustou drobných památek, s několika hrady a zámky. Jedná se o krajinu čítající mnoho rybníků, lesů a luk, nabízející prostor jak pro celou řadu sportovních aktivit, tak pro trávení klidné dovolené. Mezi hlavní turistické cíle patří Hrad Strakonice, ručně vyřezávaný a malovaný Máchův včelín v Krušlově, Vodní mlýn Hoslovice a Ranch Hoslovice, památky ve Volyni, Kalvárie v Česticích, hradební systém či rybářské muzeum ve Vodňanech. (Prácheňsko a Pošumaví, n.d.)

Šumavsko

Šumavsko je novým názvem, který má za úkol spojit jihočeskou Šumavu a její podhůří. Zahrnuje oblasti Prachaticka, Vimperska, Volarska a Jihočeskou část Šumavy. Rozléhá se na území o rozloze 980 km^2 s více než 50 obcemi. Území lze dělit na jihočeskou Šumavu a jihočeské Pošumaví.

Jihočeská Šumava představuje území plné přírodních krás Národního parku a Chráněné krajiné oblasti Šumava, které nabízí aktivity nejen pro vyznavače aktivního pohybu, ale také pro milovníky turistiky a nedotčené přírody.

Jihočeské Pošumaví se vyznačuje tradičním venkovským nádechem se zemědělskou tradicí, výrobou a nabídkou místních produktů. Nabízí mimo jiné zajímavou venkovskou architekturu, technické a historické památky, bohatou nabídku tradičních lidových slavností a zvyků. (Šumavsko, n.d.)

Toulava

Toulava se nachází na pomezí jižních a středních Čech. Rozléhá se v okolí města Tábor, které představuje její centrum, od Sedlčanska po Bechyňsko a Soběslavsko, od Milevska přes Jistebnicko po Mladovožicko. Jde o turistickou oblast kde zelené kopce a hluboké lesy střídají pohádkové vesnice, romantické zříceniny a jedinečná historická města s řadou památek.

Jedná se o území, kde lze nalézt cyklistický a turistický ráj v neprobádané krajině Sedlčanska a Jistebnicka. Oblast nabízí také zábavu pro celou rodinu plnou zážitků v létě i v zimě. Za návštěvu stojí areál Monínec, zážitkový park Zeměráj nebo Muzeum čokolády a Housův mlýn v Táboře, Bechyňský zámek, milevský klášter a v neposlední řadě husitský Tábor. Toulava nabízí krajinu jak stvořenou k toulání a objevování, bohatou na zážitky, tradice, dobré jídlo, aktivní vyžití i místa pro relaxaci a odpočinek. Není se tedy čemu divit, že byl tento kout v srdci Čech pojmenován Toulava. (Tábor, © 2017)

Třeboňsko

O vzniku turistické oblasti Třeboňsko se jednalo již v roce 2016, na jehož konci došlo k certifikaci této oblasti Jihočeskou centrálou cestovního ruchu. Roku 1977 byla oblast Třeboňska zařazena do sítě biosférických rezervací UNESCO a roku 1979 proběhlo vyhlášení CHKO Třeboňsko. Území vévodí stříbřité hladiny rybníků, které nabízí turistům, rybářům, cyklistům, vodákům a lázeňským hostům mnoho různorodého vyžití. V současnosti turistická oblast Třeboňsko sdružuje v současné době celkem 44 obcí. Rozloha turistické oblasti je téměř 800 km^2. Oblast se skládá ze tří území – Třeboňska, Veselska a Vitorazska, které každé nabízí trochu odlišné zážitky.

Mezi hlavní turistické cíle Třeboňska patří Chráněná krajinná oblast Třeboňsko, Slatinné lázně Třeboň, Soběslavsko-veselská blata, řeka Lužnice jako dělaná pro vodáctví a kempy, třeboňská rybniční soustava, cyklostezky a naučné stezky, zámky Třeboň, Jemčina, Chlum u Třeboně a Stráž nad Nežárkou, venkovská turistika, církevní památky, pískovny a Schwarzenberská hrobka. Turistická oblast Třeboňsko je přímo stvořená pro aktivní rodinnou dovolenou. (Třeboňsko, n.d.)

4.2 Řízení cestovního ruchu v Jihočeském kraji

V České republice v současnosti neexistuje v oblasti řízení cestovního ruchu právní úprava, která vymezuje kompetence, role a odpovědnosti jednotlivých nositelů politiky cestovního ruchu na regionální, oblastní i místní úrovni. Tudíž není zajištěn koordinovaný rozvoj cestovního ruchu na rozdíl od regionálního a místního rozvoje, které jsou zakotveny v zákonech České republiky. Z čehož plyne, že kraje přistupují k problematice řízení cestovního ruchu nejednotně

Odborná veřejnost otázku právní úpravy odvětví cestovního ruchu v podobě samostatného zákona v České republice již mnoho let řeší. Ministerstvu pro místní rozvoj se však dosud nepodařilo obhájit legitimitu jeho vytvoření.

V současné době má řízení cestovního ruchu v konkrétním území velmi významné postavení. Cestovní ruch je místně vázán a aktivity se uskutečňují v daných regionech. Cestovní ruch a jednotlivé regiony mají vzájemný vztah, který spočívá ve skutečnosti, že aktivity účastníků cestovního ruchu jsou realizovány v místě mimo jejich obvyklé prostředí. Cestovní ruch je tedy realizován v místech disponujících jistým potenciálem cestovního ruchu, který vyjadřuje souhrn všech lokalizačních, realizačních a selektivních předpokladů cestovního ruchu. (Petříčková, Studnička a Vrchotová, 2012)

Ministerstvo pro místní rozvoj (dále jen MMR) se snaží o vybudování systému řízení cestovního ruchu pokrývající území celé České republiky. Zásadním krokem v tomto směru je vymezení jednotlivých kategorií organizací destinačního managementu, stanovení podmínek a požadavků pro certifikaci organizací destinačního managementu. MMR za tímto účelem společně s agenturou CzechTourism vypracovalo dokument Technický předpoklad – Kategorizace organizací destinačního managementu.

Jednotlivé kompetence v oblasti organizace cestovního ruchu v Jihočeském kraji jsou v současnosti rozděleny mezi několik typů organizací. Jedná se o Jihočeský kraj,

Jihočeskou centrálu cestovního ruchu, oblastní organizace cestovního ruchu (obce, destinační managementy) a ostatní zájmové sdružení a sdružení podnikatelů.

Kompetentním subjektem v oblasti cestovního ruchu na úrovní Jihočeského kraje je Krajský úřad Jihočeského kraje. V souvislosti s tím byl zřízen Odbor kanceláře hejtmana – oddělení marketingu a cestovního ruchu.

Města a obce, které jsou dlouhodobě aktivní v oblasti cestovního ruchu, také vstupují do systému cestovního ruchu. Většinou se jedná o kooperaci města s místními Destinačními managementy.

Na území Jihočeského kraje je provozováno přibližně 80 turistických informačních center. Přičemž 28 z nich jsou členy ATIC (Asociace turistických informačních center). Ve většině případů se jedná o organizace zřízená obcí nebo jsou součástí úřadu. V ostatních případech se jedná o soukromé subjekty (s.r.o., o.p.s., nebo OSVČ). Hlavní náplní činnosti Turistických informačních center je bezplatné poskytování informací návštěvníkům, předávání a aktualizování dat o turistických atraktivitách a turistické nabídce. Dle okolností dále zajišťují některé další služby v oblasti cestovního ruchu jako např. rezervační služby, zprostředkování průvodcovských služeb a vydávání propagačních materiálů.

Za účelem obnovení tradic a propagace či obnovy infrastruktury působí na území Jihočeského kraje především dobrovolné svazky obcí (DSO) a místní akční skupiny (MAS). Místní akční skupiny se zaměřují převážně na rozvoj venkovského prostoru v oblasti diverzifikace podnikatelské činnosti zemědělců o aktivity v cestovním ruchu, rekonstrukce a revitalizace kulturních památek. Svou činností se snaží zatraktivnit venkovské krajiny pro cestovní ruch, vytvářejí naučné a turistické stezky a propagují region.

Nevládní nezisková organizace Nadace Jihočeské cyklostezky (NJC) je zaměřená na koordinaci rozvoje cyklistiky v jihočeském kraji. NJC aktivně podporuje nejen rozvoj infrastruktury, ale také zajišťuje audity značení a vydávání propagačních materiálů. Nadace svou činností systematicky postupuje v souladu se Strategií rozvoje cyklistické dopravy v Jihočeském kraji, kterou vypracovalo již v roce 2004. (Jihočeská centrála cestovního ruchu, © 2016)

4.2.1 Řízení cestovního ruchu na regionální úrovni

Jihočeská centrála cestovního ruchu (JCCR)

Petříčková, Studnička a Vrchotová (2012) uvádějí, že vývoj JCCR byl zahájen v roce 1994 a postupně začala přebírat významnou úlohu v koordinaci a řízení cestovního ruchu v kraji. JCCR byla založena městy České Budějovice, Prachatice, Tábor a Třeboň jako zájmové sdružení měst pro podporu cestovního ruchu v jižních Čechách. V průběhu let se členská základna ustálila na počtu deseti měst (České Budějovice, Český Krumlov, Hluboká nad Vltavou, Jindřichův Hradec, Nové Hrady, Prachatice, Tábor, Třeboň, Veselí nad Lužnicí a Vimperk) a několika významných podnikatelů (např. Výstaviště, a. s., České Budějovice).

Činnost Jihočeské centrály cestovního ruchu, vychází především ze schválené Koncepce rozvoje cestovního ruchu Jihočeského kraje 2015 – 2020. JCCR kooperuje s městy, mikroregiony, Krajským úřadem Jihočeského kraje, s turistickými infocentry a podnikateli v oblasti cestovního ruchu. Ze zástupců z výše uvedených organizací JCCR vytváří „Poradní skupinu“. JCCR dále vytváří podle zjištěného turistického potenciálu tematické okruhy vhodné pro tvorbu produktů cestovního ruchu. V rámci propagace JCCR vydává propagační materiály zaměřené na služby a produkty cestovního ruchu. Oblast Jihočeského kraje prezentuje JCCR na vybraných domácích výstavách a veletrzích se zaměřením na cestovní ruch. JCCR prezentuje Jihočeský kraj jako celek.

Roku 2002 vznikla myšlenka restrukturalizace JCCR na regionální organizaci cestovního ruchu, která bude zodpovídat za koordinaci, management a marketing na úrovni celého kraje. Postupně došlo k dohodě mezi Krajským úřadem, Jihočeskou hospodářskou komorou a Svazem měst a obcí Jihočeského kraje o vstupu subjektů do JCCR a způsobu jejího financování. JCCR používá dotace, příspěvky a granty z nejrůznějších zdrojů na podporu cestovního ruchu, prostřednictvím nichž například tvoří produkty cestovního ruchu, rozvíjí infrastrukturu cestovního ruchu, kulturu v regionu a kooperaci s příhraničními regiony Horního a Dolního Rakouska a Bavorska.

V roce 2009 byla JCCR restrukturalizována usnesením zastupitelstva Jihočeského kraje č. 502/2009/ZK na příspěvkovou organizaci Jihočeského kraje. (Jihočeská centrála cestovního ruchu, © 2016)

Koncepce rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji 2015 - 2020

Posílení pozice Jihočeského kraje a destinace jižní Čechy v rámci významných turistických regionů v České republice je hlavním cílem Koncepce rozvoje cestovního ruchu Jihočeského kraje na léta 2015 - 2020. Podle koncepce by se měl Jihočeský kraj stát centrem turistiky v přírodním prostředí při využití dalšího potenciálu regionu v oblasti kulturního dědictví, kulturních a společenských akcí, lázeňství, případně wellness s využitím nabídky regionálních produktů a regionální gastronomie, které budou pro návštěvníky Jihočeského kraje jedinečné.

Koncepce rozvoje cestovního ruchu Jihočeského kraje je zpracována jako střednědobý dokument pro období 2015 – 2020. Dokument obsahuje analytickou a návrhovou část. Analytická část obsahuje analýzu obecných podmínek Jihočeského kraje, analýzu nabídky, poptávky, vývoj návštěvnosti, přenocování a průměrné délky pobytu hostů v hromadných ubytovacích zařízeních v Jihočeském kraji, profil návštěvníka jižních Čech, vývoj obecných trendů v cestovním ruchu v aplikaci na podmínky Jihočeského kraje a další. (Jihočeská centrála cestovního ruchu, © 2016)

Regionální rozvojová agentura Šumava, o. p. s. (RRA)

Jak uvádí Petříčková, Studnička a Vrchotová (2012) Regionální rozvojová agentura Šumava vznikla 5. 11. 1996 jako obecně prospěšná společnost. RRA je financována a podporována Jihočeským a Plzeňským krajem. Zakladateli agentury jsou Regionální sdružení Šumava a QTH, spol. s.r.o., Tábor. Členy správní rady jsou obce, Národní park Šumava, agrární komory, Regionální sdružení Šumava, hospodářské komory, euroregion. V dozorčí radě jsou členy krajské úřady Jihočeského a Plzeňského kraje, obce, MMR ČR a MŽP ČR.

Hlavní činnosti, které RRA provádí, jsou například zpracovávání strategických dokumentů a pomoc při přípravě projektů sloužících k rozvoji regionu Šumava či posuzování již zpracovaných projektů pro poskytovatele finančních prostředků k financování projektů k rozvoji regionu Šumava (Regionální rozvojová agentura Šumava, n.d.).

Svaz měst a obcí Jihočeského kraje (SMOJK)

V červnu roku 1998 byl založen Svaz měst a obcí Jihočeského kraje, tehdy ještě pod názvem Jihočeský výbor pro spolupráci se zahraničím. SMOJK představuje dobrovolnou, nepolitickou a nevládní organizaci, jejichž členové jsou města a obce, jakož i regionální sdružení obcí ve smyslu zákona o obcích. Podstata existence SMOJKu spočívá v mnohem snazším řešení společných problémů, na které samotné obce nestačí. Hlavním cílem je tedy hájit zájmy a práva obcí sdružených ve svazu. Převážně se řeší problémy spojeny s dopravní obslužností, odpadovým hospodářstvím, budováním infrastruktury, výstavbou veřejně prospěšných zařízení, dále pak problémy spojené s organizací a rozvojem příhraniční kooperace v oblasti Jižních Čech na úseku kultury, lidských zdrojů, místní demokracie, sportu, cestovního ruchu a životního prostředí. (Svaz měst a obcí a obcí jihočeského kraje, 2006)

K 31. 12. 2016 měl Svaz měst a obcí Jihočeského kraje 108 členů, z toho 102 měst a obcí Jihočeského kraje a 6 svazků či sdružení měst a obcí, a to Svatek obcí Blatenska, Svazek obcí Budějovicko – Sever, Svazek měst a obcí regionu Pomalší, Sdružení Růže, Svazek měst a obcí okresu Strakonice, Sdružení měst a obcí okresu Tábor, tj. celkem 300 obcí a měst Jihočeského kraje. Členská základna SMOJK reprezentuje 76,65 % obyvatel Jihočeského kraje.

Jihočeská hospodářská komora (JHK)

JHK představuje sdružení podnikatelů ustanovené na základě zákona č. 301/1992 Sb. a č. 259/1996 Sb. o Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky. Nejdůležitějším posláním JHK je podpora rozvoje podnikatelského prostředí a prosazování zájmů podnikatelů. JHK má své nenahraditelné místo v oblasti shromažďování a poskytování informaci pro podnikatele a v oblasti vytváření neformálních obchodních kontaktů. V poslední době se stává stále významnější vytváření podmínek pro navazování kooperací a širší obchodní kooperace s komorami a podnikateli v zemích EU, především tedy s Rakouskem a Německem, které přímo sousedí s Jihočeským krajem.

Mezi projekty, které JHK v roce 2017 zahájila, patří Vzdělávání zaměstnanců členských firem Jihočeské hospodářské komory. Cílem projektu je zvýšení odborné úrovně znalostí, dovedností a kompetencí pracovníků členských firem Jihočeské hospodářské komory a tím přiblížit kvalifikační úroveň pracovní síly s požadavky trhu

práce. Nejaktuálnějším projektem JHK je ARTISTIC – zhodnocení nehmotného kulturního dědictví. Hlavním úkolem projektu je identifikovat, vybrat a zhodnotit nejslibnější národní kulturní dědictví s cílem posílit identitu a růst oblasti Střední Evropy, za pomoci zlepšení propojení mezi kulturními subjekty, občany a veřejnými a soukromými investory.

Součástí JHK je také Sdružení cestovní ruch, které vzniklo 17. 5. 2007 sloučením dvou sdružení Jižní Čechy pohostinné a Služby v cestovním ruchu. Sloučením vzniklo Sdružení Cestovního ruchu jako společná platforma pro kooperaci podnikatelů působících v oblasti služeb pro cestovní ruch. Sdružení si klade za cíl podporovat rozvoj cestovního ruchu, zkvalitňovat služby a hájit zájmy svých členů a ostatních podnikatelů a subjektů v cestovním ruchu v regionu Jihočeského kraje. (Jihočeská hospodářská komora, © 2013)

Petříčková, Studnička a Vrchotová (2012) uvádějí jako základní činnosti oborového Sdružení Cestovního ruchu při Jihočeské hospodářské komoře například podporu podnikatelských aktivit svých členů, reprezentace, koordinace a prosazování společných zájmů svých členů vůči správním úřadům, orgánům územní samosprávy, institucím působícím především v cestovním ruchu na území Jihočeského kraje a dalším institucím a organizacím.

4.2.2 Řízení cestovního ruchu na oblastní a místní úrovni

Destinační management Česká Kanada, z.s.

Účelem spolku Destinační management Česká Kanada je dobrovolná kooperace fyzických a právnických osob, především územních samosprávných celků, s cílem zlepšit rozvoj turistické oblasti Česká Kanada a vytvořit dobře fungující a respektovanou destinační společnost v oblasti cestovního ruchu. Mezi činnosti, pomocí kterých spolek naplňuje svůj účel a cíle, patří především:

- koordinace všech aktivit při společné propagaci cestovního ruchu včetně příslušných komplexních služeb,
- kooperace s veřejnou správou, Jihočeskou centrálou cestovního ruchu, občany, podnikatelskou sférou a zahraničními partnery, a to při zachování kulturních a přírodních hodnot,
- zajišťování průkazného informačního servisu pro potřeby cestovního ruchu s vypracovaným marketingem,

- poskytování poradenské a vzdělávací činnosti v rámci dotačních titulů a aktivit v cestovním ruchu,
- zastupování zájmů celé turistické oblasti Česká Kanada navenek,
- navázání a udržování vzájemné komunikace a kooperace s institucemi a organizacemi v oblasti cestovního ruchu v České republice a zahraničí,
- vytváření strategie rozvoje turistické oblasti Česká Kanada.

Zakládajícími členy Destinačního managementu Česká Kanada, z.s. jsou: města a obce Dačice, Dešná, Jindřichův Hradec, Kunžak, Nová Bystřice, Slavonice, Staré Město pod Landštejnem a podnikatelské subjekty Imtrex, spol. s r. o., Mgr. Vladimír Novotný, Služby města Jindřichův Hradec s. r. o. (Jižní Čechy, © 2019)

Jihočeský venkov, z.s.

Destinační společnost Jihočeský venkov, z.s., která vznikla koncem roku 2014, koordinuje aktivity poskytovatelů služeb obcí a neziskových organizací v turistické oblasti PodKletí, která vznikla v roce 2015. Tato oblast pokrývá území 64 obcí s cca 45 tisíci obyvateli. Turistická oblast PodKletí leží v srdci jižních Čech, západně od Českých Budějovic, mezi městy Prachatice, Český Krumlov a Hluboká nad Vltavou.

Posláním DMO Jihočeský venkov, z.s. je rozvíjet místní partnerství a potenciál rozvoje území jihočeského venkova. Poslání naplňuje mimo jiné iniciací partnerství, aktivizací a koordinací společenských aktivit, dále koordinací činností jednotlivých zájmových skupin při plánování, komunikaci, organizaci a rozhodování v procesech regulujících cestovní ruch na území a jeho prezentaci a propagaci. (Jihočeský venkov, © 2019)

Novohradsko - Doudlebsko, z.s.

Roku 2016 vznikl za účelem propagace a koordinace aktivit v oblasti cestovního ruchu na území, které je charakterizováno názvy obou oblastí, Spolek Novohradsko-Doudlebsko. Jedná se o 49 měst a obcí, mezi které mimo jiné patří tyto sídelní města: Kaplice, Trhové Sviny, Borovany, Velešín, Nové Hrady, Ledenice, Benešov nad Černou, Besednice a Římov.

Spolek Novohradsko-Doudlebsko je dobrovolným spolkem neziskového charakteru, jehož hlavním posláním a hlavním cílem je koordinace rozvoje turistické

destinace Novohradsko a Doudlebsko. V souladu se stanoveným posláním a cíli spolek vykonává činnosti a plní mimo jiné následující úkoly:

- koordinace rozvoje regionu Novohradsko a Doudlebsko ve všech oblastech,
- rozvoj a propagace regionu Novohradsko a Doudlebsko a jeho turistického potenciálu,
- vytváření nových forem a možností ekonomického a turistického využití krajiny,
- ochrana obrazu krajiny, sídel a jejich hodnot jako jediného základního prostředku pro rozvoj turistického ruchu. (Novohradsko - Doudlebsko, © 2016)

TOULAVA, o.p.s.

Destinační společnost TOULAVA, o.p.s. byla založena v roce 2013 a od roku 2016 je certifikovanou turistickou destinací na území Jihočeského kraje. TOULAVA, o.p.s. vznikla za cílem sjednocení rozmanitého území uprostřed Čech a zasadit se o zachování zdejšího kraje, do něhož by se lidé rádi vraceli i za desítky let.

Zakladateli DMO TOULAVA, o.p.s. jsou:

- Svazek obcí mikroregionu Táborsko
- Svazek obcí Bechyňska
- Svazek obcí Milevska
- Sdružení obcí Sedlčansko
- MAS krajina srdce
- Dobrovolný svazek obcí Pod Horou
- Monínec – Jaroslav Krejčí
- Penzion a restaurace U Modré kočky – Luboš Mudra
- Kamil Kulíšek (Toulava, n.d.)

Turistická oblast Třeboňsko, z.s.

V červenci 2017 uzavřela Destinace Třeboňsko o.p.s. smlouvu o spolupráci a partnerství s Turistickou oblastí Třeboňsko, z.s. Za účelem vzájemné kooperace a podpory turistiky a cestovního ruchu na území Třeboňska, Vitorazska a Veselska.

Nejdůležitějším cílem spolku je kooperace a komunikace v oblasti cestovního ruchu ve všech oblastech. Aby mohla být kooperace efektivní a destinace konkurenceschopná, musí spolek zahrnovat také podnikatelský sektor.

Mezi hlavní činnosti, které spolek provádí, patří mimo jiné:

- koordinace rozvoje regionu Třeboňsko, Vitorazsko a Veselsko ve všech oblastech, koordinace projektů a produktů zaměřených k rozvoji všech tří zmíněných regionů,
- tvorba informační databanky a fotobanky regionu,
- kooperace se zahraničními subjekty majícími vztah k regionu,
- příprava informačně-propagačních materiálů a ediční činnost,
- kooperace na rozvoji lidských vztahů, koordinace kooperace mezi soukromými a veřejnými subjekty v oblasti cestovního ruchu.

Zakládajícími členy spolku jsou:

- Město Třeboň,
- Svazek obcí regionu Třeboňsko,
- Dobrovolný svazek obcí Veselsko,
- Dobrovolný svazek obcí Vitorazsko,
- Slatinné lázně Třeboň s. r. o.,
- Hotel Sloup,
- Autocamp U Pískovny. (Třeboňsko, 2017)

Turistický spolek Lipenska

Turistický spolek Lipenska vznikl dne 9. Května 2016, zápisem do veřejného rejstříku u Krajského soudu v Českých Budějovicích. Účelem vzniku spolku je sdružovat obce, podnikatele, zájmové spolky a fyzické osoby, mající provozovnu, sídlo či trvalý pobyt v oblasti Lipenska, nebo vyvíjí v lipenské oblasti činnost, která přispívá k rozvoji cestovního regionálního ruchu. Turistický spolek Lipenska si klade za cíl podporovat vytvoření a rozvoj konkurenceschopné turistické oblasti Lipensko.

Podle stanov v čele spolku stojí představenstvo spolku složené z pěti členů, přičemž jeden člen reprezentuje zástupce podnikatelů v oblasti ubytování, druhý v oblasti poskytování služeb, dva zástupci lipenských obcí a posledním členem je předseda. V roce 2018 získal Turistický spolek Lipenska certifikát Českého systému kvality služeb. (Turistický spolek Lipenska, © 2016)

PRO Šumavsko, z.s.

Destinační management PRO Šumavsko, z.s. funguje jako organizace, která zajišťuje koordinaci a kooperaci poskytovatelů služeb cestovního ruchu v turistické oblasti Šumavsko za účelem efektivnějšího řízení cestovního ruchu. Hlavním cílem destinačního managementu PRO Šumavsko, z.s. je provázání jednotlivých subjektů působících v cestovním ruchu a kvalitní servis pro návštěvníky regionu zajišťující jejich spokojenost. Dále se snaží být spolehlivým partnerem a zprostředkovatelem v oblasti cestovního ruchu na území turistické oblasti Šumavsko se zaměřením na venkovskou turistiku. (Šumavsko, n.d.)

Českobudějovicko-Hlubocko

Destinační společnost Českobudějovicko-Hlubocko byla založena roku 2016, kdy se destinace Českobudějovicko-Hlubocko připojila v rámci 1. certifikační vlny k systému cestovního ruchu Jihočeského kraje. Českobudějovicko-Hlubocko koordinuje poskytovatele služeb cestovního ruchu v dané oblasti za podpory jak Jihočeského kraje, tak měst České Budějovice a Hluboká nad Vltavou. Jako hlavní cíl destinační společnost uvádí efektivní řízení turismu v regionu. (Českobudějovicko-Hlubocko, © 2017 – 2019)

Destinační management Český Krumlov

Destinační management Český Krumlov jak uvádí Petříčková, Studnička a Vrchotová (2012) představuje marketingovou organizaci pověřenou marketingem a managementem cestovního ruchu v destinaci Český Krumlov a jedná se o oficiální turistickou autoritu města Český Krumlov. Činnost destinačního managementu je financována z několika různých zdrojů, jedná se o financování z rozpočtu města Český Krumlov, z rozpočtu Českokrumlovského rozvojového fondu, z grantových programů a finanční podpory partnerů. V současnosti marketingová organizace zastřešuje veškeré činnosti potřebné pro efektivní řízení a rozvoj moderní destinace cestovního ruchu. Spolu s Infocentrem Český Krumlov a Oficiálním informačním systémem Český Krumlov úzce kooperuje s vedením města a s pracovníky kanceláře starosty, a tím zajišťuje oficiální management cestovního ruchu města.

Fungování Destinačního managementu města Český Krumlov je dnes pro mezinárodní profesní skupinu cestovního ruchu samozřejmostí. V souladu s převládajícími trendy v rámci Evropské unie je destinační management automaticky

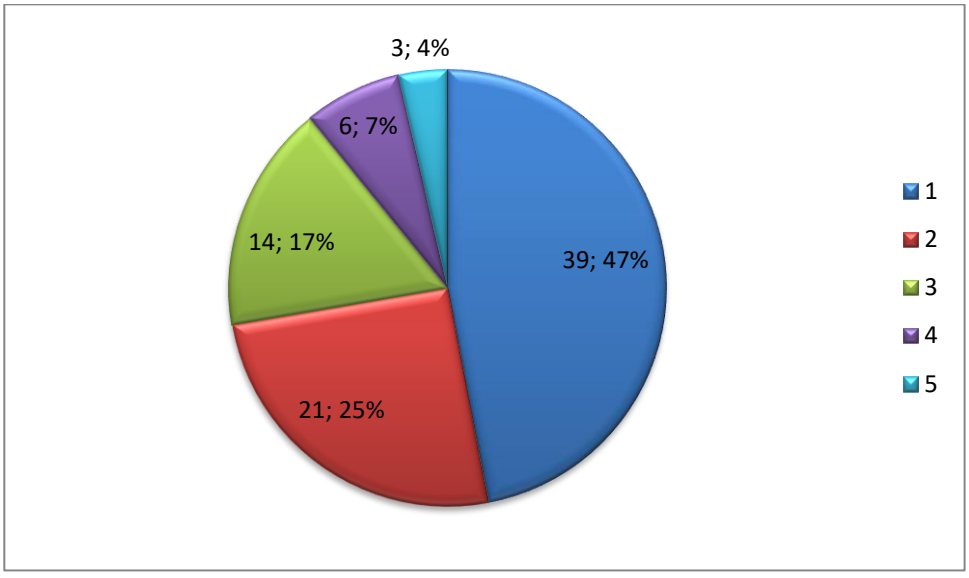
předpokládaným kontaktním partnerem pro všechny aspekty cestovního ruchu a poskytuje profesionální servis. (Český Krumlov, © 2006 - 2019)

4.3 Dotazníková šetření

V následujících bodech jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření, které probíhalo formou e-mailového dotazování prostřednictvím online google formulářů. Za pomoci Svazu měst a obcí jihočeského kraje byl distribuován dotazník určený pro veřejnou správu, zbylé dva dotazníky určené pro organizace destinačního managementu a podnikatele působící v oblasti cestovního ruchu, byly distribuovány skrze veřejně dostupné emailové adresy. Samotné dotazování probíhalo v období od 1. února 2019 do 8. března 2019. Dotazníky, které jsou součástí přílohy, jsou složeny z 15 otázek, jak uzavřeného, tak otevřeného typu (pro podnikatele) a z 11 otázek, jak uzavřeného, tak otevřeného typu (pro DMO a veřejnou správu). Celkem bylo vyplněno a použito pro vyhodnocení 83 dotazníků pro veřejnou správu, 56 dotazníků pro podnikatele a 8 dotazníků pro organizace destinačního managementu.

Nyní přejdeme k samotnému vyhodnocení dotazníkového šetření. První otázka *„Jak byste zhodnotili konkurenceschopnost jižních Čech v rámci cestovního ruchu České republiky. (1 = vysoká, 5 = nízká)“* ukázala, že stakeholdeři hodnotí konkurenceschopnost jižních Čech odlišně.

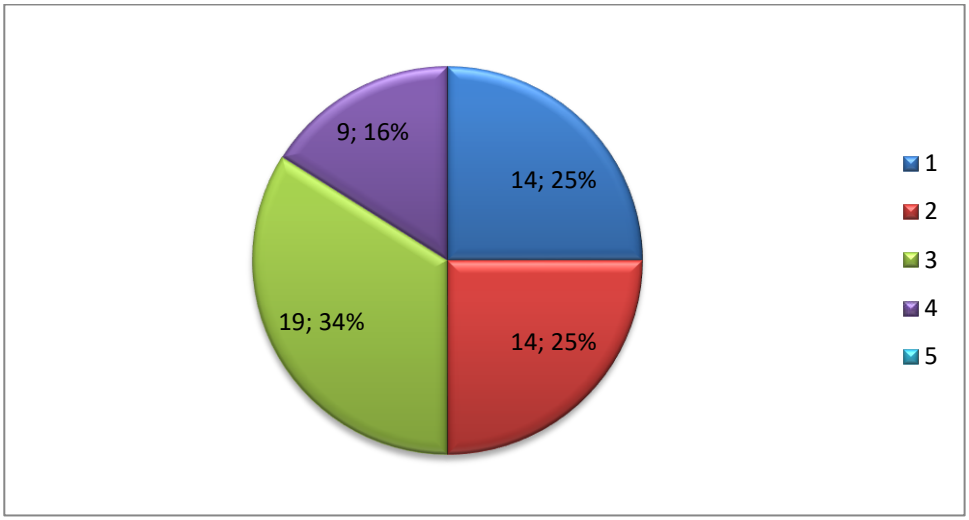
Graf 1 hodnocení konkurenceschopnosti jižních Čech v rámci cestovního ruchu ČR. (veřejná správa)



Zdroj: *Vlastní zpracování*

Veřejná správa hodnotila konkurenceschopnost známkou 1 ve 47 % případů a známkou 2 v 25 % případů. Známku 3 zvolilo 17 % a známku 4 pouze 7 % respondentů. Nejhorší možnou známku udělilo pouze 4 % dotázaných. Průměrná známka je 1,95.

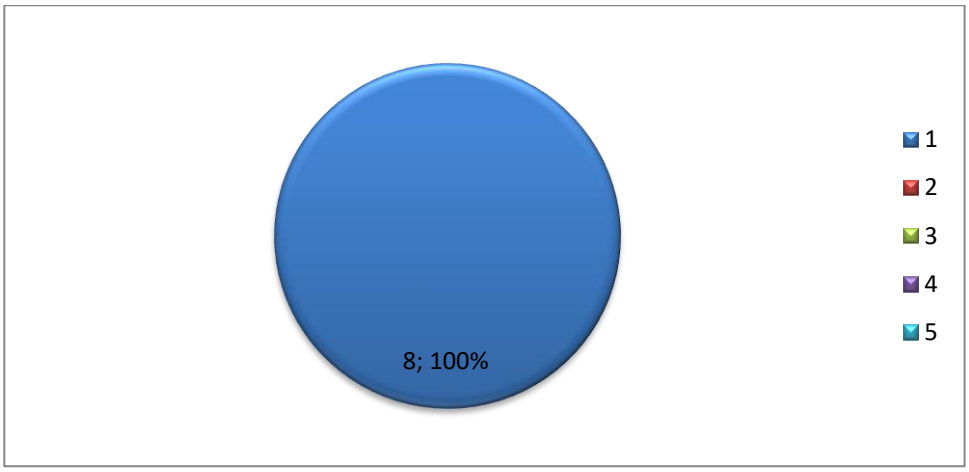
Graf 2 hodnocení konkurenceschopnosti jižních Čech v rámci cestovního ruchu ČR. (podnikatelé)



Zdroj: *Vlastní zpracování*

Podnikatelé hodnotili konkurenceschopnost jižních Čech nejhůře. Průměrná známka činí 2,41. Shodně po 25 % dotázaných hodnotilo známkou 1 a 2. Nejvíce dotázaných zvolilo známku 3 (34 %). Známkou 4 ohodnotilo 16 % respondentů. Nejhorší možnou známku nezvolil nikdo.

Graf 3 hodnocení konkurenceschopnosti jižních Čech v rámci cestovního ruchu ČR. (DMO)

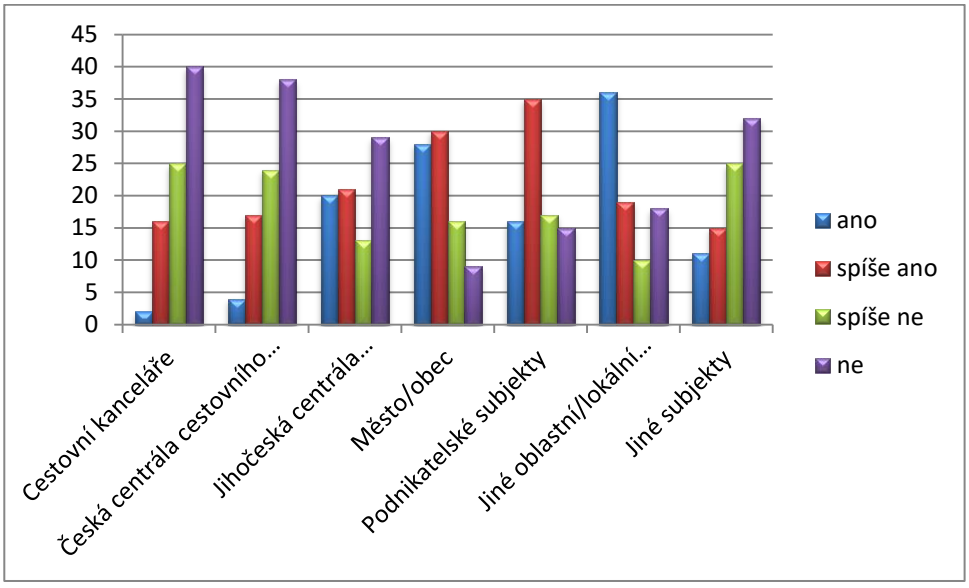


Zdroj: *Vlastní zpracování*

Všech 8 organizací destinačního managementu ohodnotilo konkurenceschopnost známkou 1 = vysoká. Pokud porovnáme všechny tři grafy, zjistíme, že známku 1 nebo 2 vždy zvolila nadpoloviční většina respondentů (v případě podnikatelů jde přesně o 50 %). Dle výsledků můžeme tedy říci, že konkurenceschopnost jižních Čech v rámci cestovního ruchu ČR, je podle klíčových stakeholderůna na dobré úrovni. Ačkoliv nejde o špatné hodnocení, předpokladem bylo ještě lepší hodnocení, jelikož Jihočeský kraj patří, co se konkurenceschopnosti v rámci cestovního ruchu týká, k těm nejlepším v České republice. Pokud zprůměrujeme všechny tři průměrné známky, získáme známku 1,79.

Druhá otázka *„Ohodnoťte, prosím, míru Vaší spolupráce s následujícími subjekty“* přinesla několik zajímavých poznatků.

Graf 4 míra spolupráce s ostatními subjekty (veřejná správa)



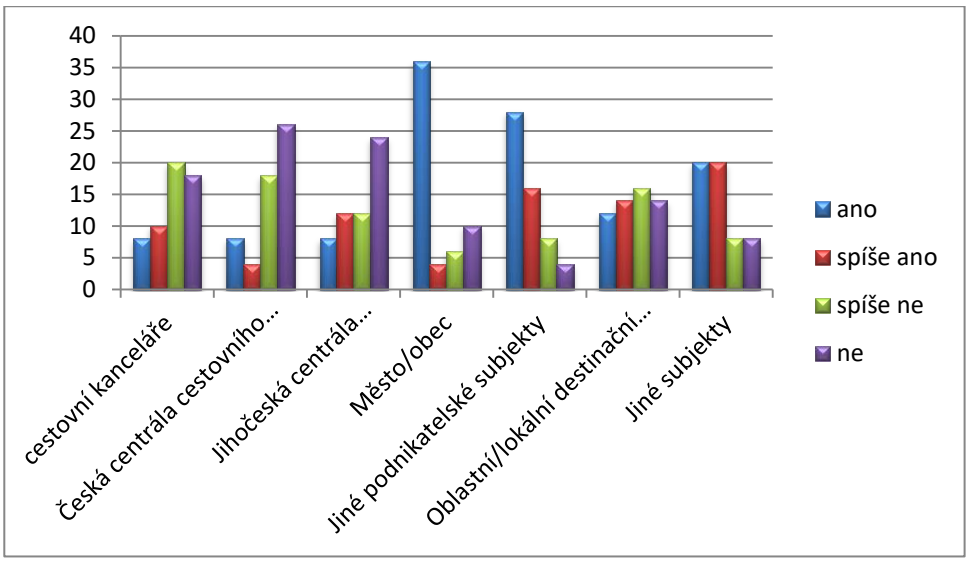
Zdroj: *Vlastní zpracování*

Cestovní kanceláře se potýkají s velmi nízkou mírou spolupráce, jak ze strany veřejné správy (48 % ne; 30 % spíše ne), tak ze strany podnikatelů (32 % ne; 36 spíše ne) a organizací destinačního managementu (25 % ne; 50 % spíše ne). Nejvíce s cestovními kancelářemi tedy spolupracují podnikatelé (ano 14 %; spíše ano 18 %).

Podobných výsledku se dočkala i Česká centrála cestovního ruchu CzechTourism. Respondenti ze skupiny veřejné správy nejčastěji odpovídali, že s centrálou nespolupracují (46 %) a možnost spíše nespolupracují, zvolilo 29 % dotázaných. Ještě méně s CzechTourism spolupracují respondenti ze skupiny

podnikatelů. Shodně jako veřejná správa zvolilo 46 % respondentů, že s centrálou nespolupracují a k tomu ještě dalších 32 % respondentů spíše nespolupracuje. Opačně se ke spolupráci s CzechTourism staví organizace destinačního managementu, kde 50 % uvedlo, že s centrálou spolupracují a 37,5 % respondentů uvedlo, spíše spolupracují.

Graf 5 míra spolupráce s ostatními subjekty (podnikatelé)



Zdroj: *Vlastní zpracování*

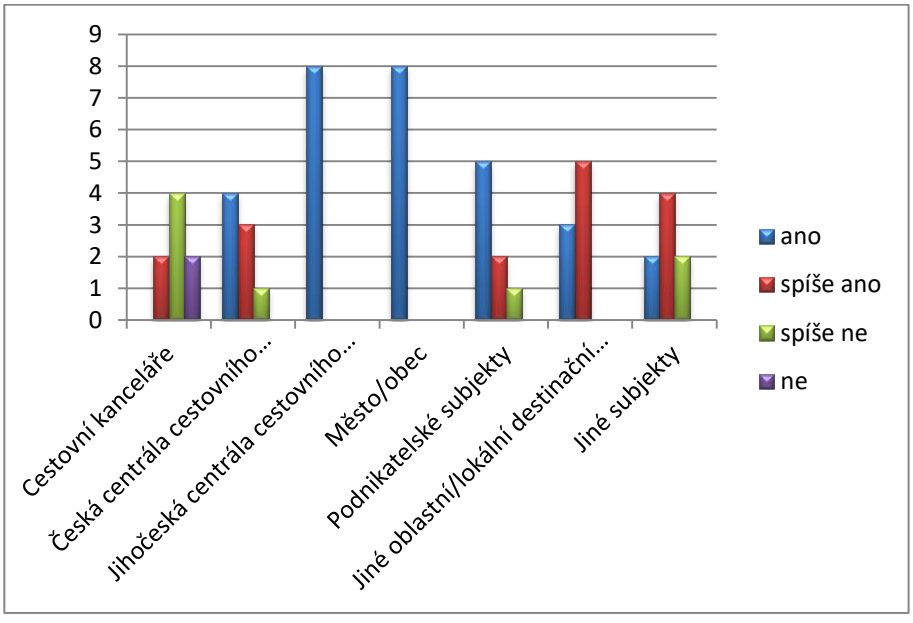
Míra spolupráce veřejné správy s Jihočeskou centrálou cestovního ruchu je na rozdíl od předešlé organizace již značně vyšší. 24 % respondentů odpovědělo, že s JCCR spolupracují a 25 % spíše spolupracuje. Což znamená, že stále 51 % respondentů se vyjádřilo, že s centrálou nespolupracují (35 % ne; 16 % spíše ne). Respondenti z řad podnikatelů se ze 14 % vyjádřili, že s JCCR spolupracují a z 21,5 % spíše spolupracují. Odpověď *„spíše ne“* volilo shodně 21,5 % respondentů a možnost *„ne“* označilo 43 % dotázaných podnikatelů. Všech 8 organizací destinačního managementu odpovědělo shodně, tedy, že s JCCR spolupracují (100 % ano).

Není překvapením, že míra spolupráce veřejné správy s městy a obcemi, je vyšší než u předešlých možností. Celkem 70 % respondentů uvedlo, že s městy a obcemi spolupracují (34 % ano; 36 % spíše ano). 19 % dotázaných uvedlo *„spíše ne“* a 11 % *„ne“*. Podnikatelé v celých 64 % případů odpověděli, že s městy a obcemi spolupracují a v 7 % případů spíše spolupracují. 29 % dotázaných podnikatelů uvedlo, že s veřejnou správou nespolupracují (18 % ne; 11 % spíše ne). Organizace destinačního managementu se opět jednoznačně shodly a všechny uvedly, že s městy a obcemi spolupracují (100 % ano).

Míra spolupráce veřejné správy s podnikatelskými subjekty, dle odpovědí dotázaných je na obstojné úrovni, 19 % odpovědělo, že s podnikatelskými subjekty spolupracuje a 42 % spíše spolupracuje. Z grafu je dále patrné, že 21 % respondentů spíše s podnikatelskými subjekty nespolupracuje a 18 % nespolupracuje vůbec. Míra spolupráce podnikatelských subjektů s jinými podnikatelskými subjekty je na vysoké úrovni, celá polovina dotázaných (50 %) odpověděla, že s jinými podnikatelskými subjekty spolupracují a možnost *„spíše ano“* zvolilo 29 % respondentů. 14 % odpovědí představuje možnost *„spíše ne“* a pouze 7 % dotázaných uvedlo, že s jinými podnikatelskými subjekty nespolupracují. Organizace destinačního managementu v této otázce nebyly úplně jednotné, přesto převažovala odpověď *„ano“* kterou zvolilo 62,5 % dotázaných, 25 % odpovědělo *„spíše ano“* a pouze jeden z respondentů (12,5 %) odpověděl, že s podnikatelskými subjekty spíše nespolupracuje.

43 % respondentů z kategorie veřejné správy uvedlo, že s oblastními/lokálními destinačními managementy spolupracují nebo spíše spolupracují (23 %). Jen 12 % dotázaných uvedlo *„spíše ne“* a 22 % *„ne“*. Odpovědi podnikatelů byly spíše protichůdné, 46 % respondentů odpovědělo, že s oblastními/lokálními destinačními managementy spolupracuje (21 % ano; 25 % spíše ano) a 54 % dotázaných uvedlo opak (25 % ne; 29% spíše ne). Z dotazníku určeného pro DMO vyplynulo, že s jinými oblastními či lokálními destinačními managementy spolupracují (38 % ano; 62 % spíše ano).

Graf 6 míra spolupráce s ostatními subjekty (DMO)

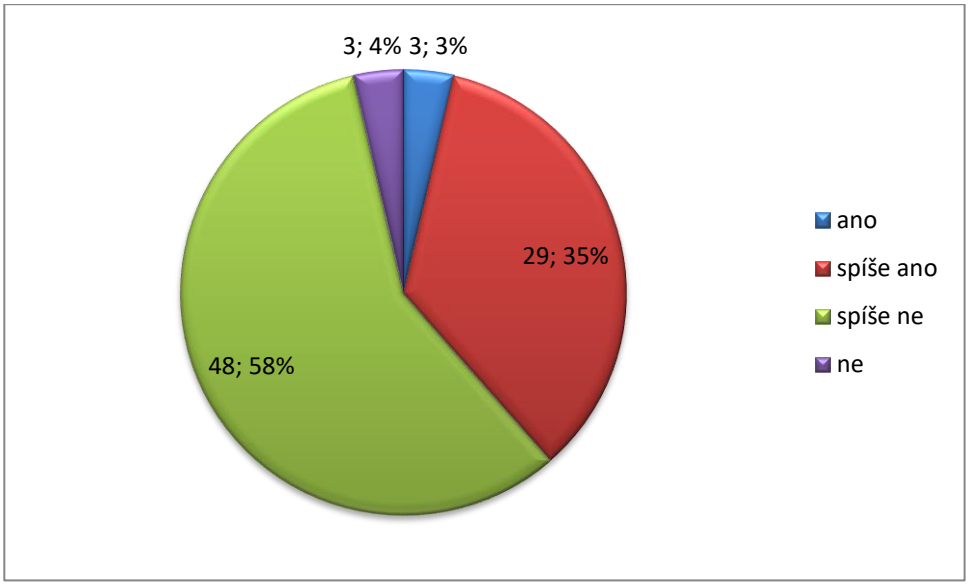


Zdroj: *Vlastní zpracování*

S jinými subjekty dle odpovědí respondentů veřejná správa spolupracuje pouze v 31 % případů (13 % ano; 18 % spíše ano). Většina respondentů (69 %) odpověděla, že s jinými subjekty nespolupracuje (39 % ne; 30 % spíše ne). Oproti tomu podnikatelé ve většině případů (72 %) s jinými subjekty spolupracuje (36 % ano; 36 % spíše ano). Pouze 28 % respondentů uvedlo, že s jinými subjekty nespolupracuje (14 % ne; 14 % spíše ne). 75 % respondentů uvedlo, že DMO s jinými subjekty spolupracuje (25 % ano; 50 % spíše ano). Pouze dvě (25 %) organizace destinačního managementu odpověděly *„spíše ne“*.

V následující otázce *„Pro úspěšný rozvoj cestovního ruchu v jižních Čechách musí být spolupráce, součinnost a vzájemná komunikace všech aktérů. Myslíte si, že je tato spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem dostatečná?“* se respondenti ze všech tří skupin víceméně shodli.

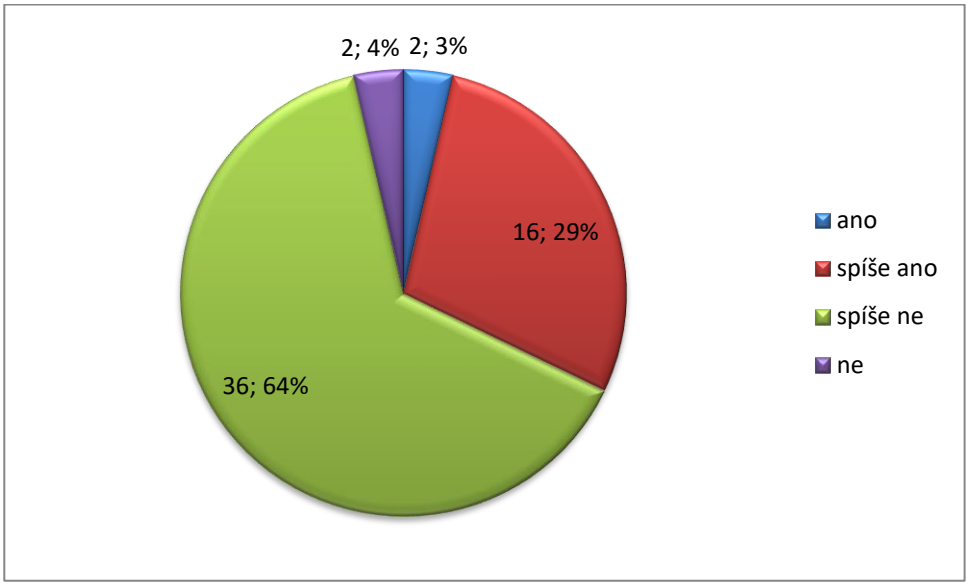
Graf 7 je spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem dostatečná? (veřejná správa)



Zdroj: *Vlastní zpracování*

62 % respondentů ze skupiny veřejné správy si myslí, že spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem není dostatečná (58 % spíše ne; 4 % ne). Podnikatelé si totéž myslí v 68 % případů (64 spíše ne; 4 % ne). Respondenti ze skupiny DMO označili v 63 % případech možnost *„spíše ne“*. Nadpoloviční většina respondentů ze všech tří skupin dotazovaných stakeholderů si myslí, že spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem je nedostatečná.

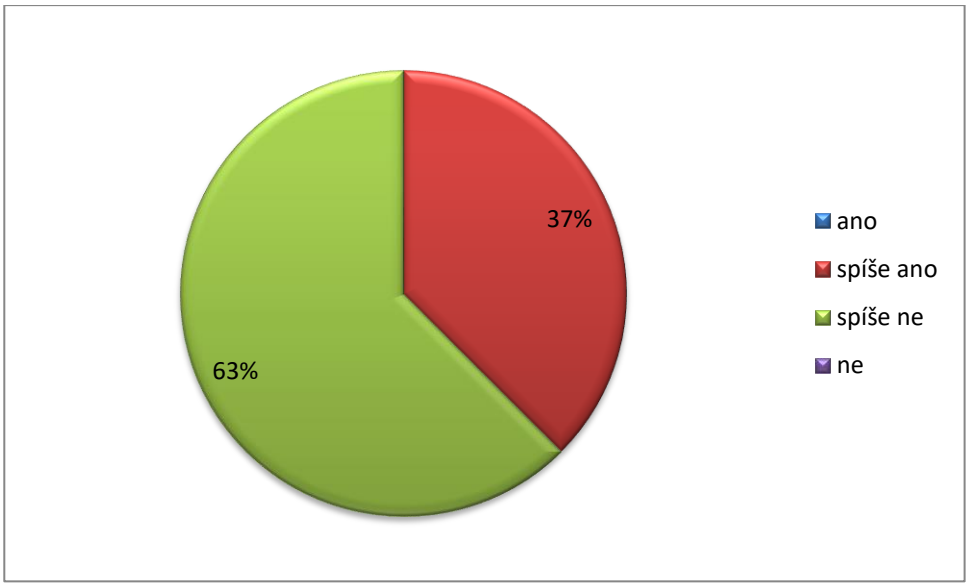
Graf 8 je spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem dostatečná (podnikatelé)



Zdroj: *Vlastní zpracování*

Jako dostatečnou ji označilo pouze 38 % respondentů veřejné správy (35 % spíše ano; 3 % ano), 32 % respondentů z řad podnikatelů (29 % spíše ano; 3 % ano) a 37 % dotazovaných ze skupiny DMO odpovědělo *„Spíše ano“*.

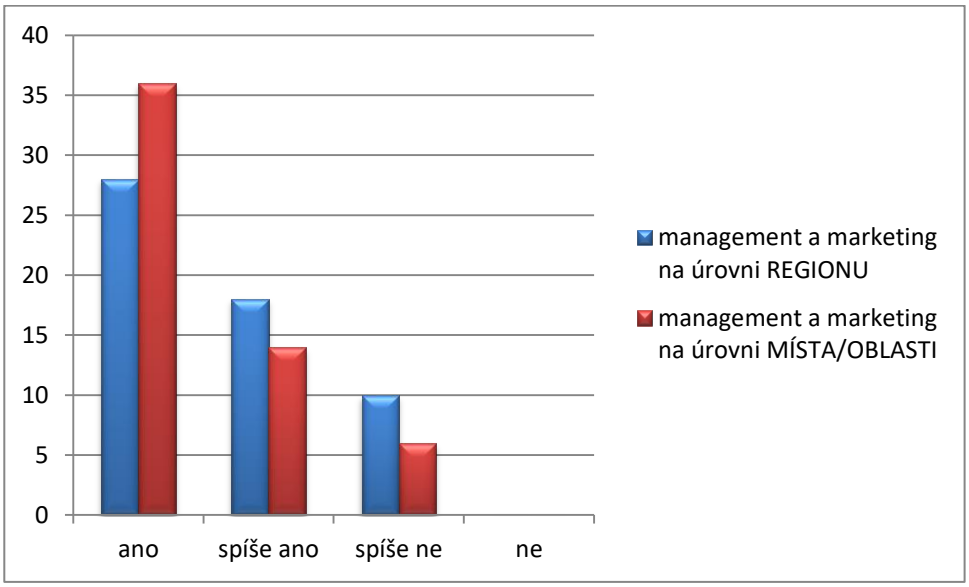
Graf 9 je spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem dostatečná (DMO)



Zdroj: *Vlastní zpracování*

Následující dvě otázky byly určeny pouze pro podnikatele. První z nich *„Může podle Vašeho názoru dobře fungující management a marketing destinace zvýšit efektivitu Vašeho podnikání? Např. přivést více zákazníků (turistů) pro Vaše zařízení, zvýšit vytíženost Vašeho zařízení, snížit Vaše náklady na propagaci apod.“* ukázala, že 71,5 % respondentů je víceméně přesvědčena, že tomu tak opravdu je.

Graf 10 může dobře fungující management a marketing destinace zvýšit efektivitu Vašeho podnikání? (podnikatelé)



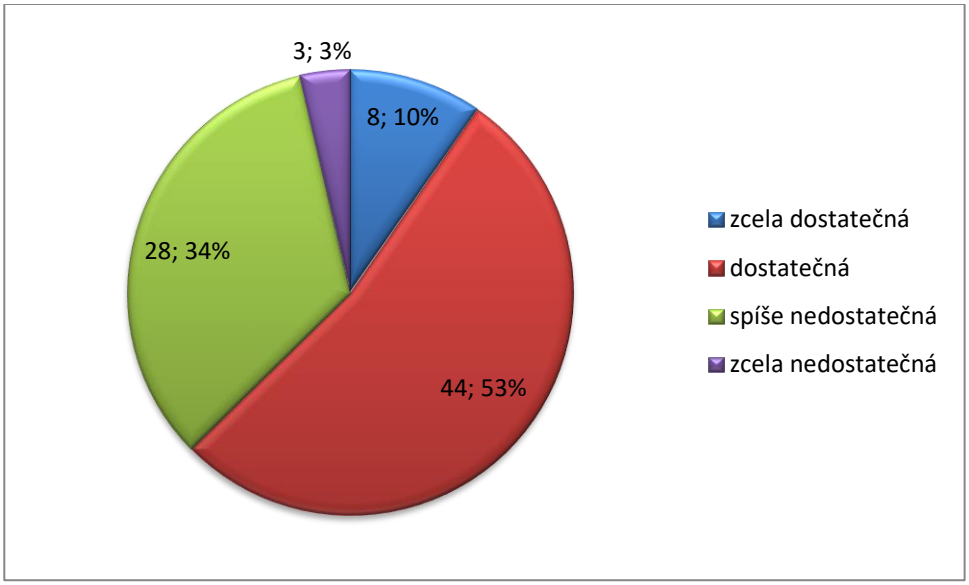
Zdroj: *Vlastní zpracování*

Z grafu je patrné, že v obou případech respondenti odpovídali podobně. 82 % dotazovaných (50 % ano; 32 % spíše ano) si myslí, že dobře fungující management a marketing na úrovni regionu může zvýšit efektivitu jejich podnikání. Pouze 18 % respondentů odpovědělo *„spíše ne“*. Ještě o něco lépe dopadl podle respondentů management a marketing na úrovni místa/oblasti. 89 % dotázaných (64 % ano; 25 % spíše ano) odpovídalo pozitivně a pouze 11 % (spíše ne) respondentů mělo opačný názor.

Druhá otázka určená pouze pro podnikatele měla podobu nepovinné otevřené otázky. *„Odhadněte, prosím, o kolik procent se mohou snížit Vaše výdaje na propagaci v případě dobře fungujícího marketingu destinace.“* K této otázce se nějak vyjádřilo pouze 29 dotázaných. Mezi nejčastější odhady patří snížení o 10 %, 20 % nebo 30 %. Ostatní jednotlivé odhady se pohybovaly v rozmezí od 5 % do 75 %. Jeden z respondentů se k otázce vyjádřil následovně: *„Nepotřebovali jsme, nepotřebujeme a věřím, že ani potřebovat propagaci nebudeme.“*

Následující otázka již byla opět určena pro všechny skupiny dotazovaných stakeholderů. *„Komunikace ze strany Jihočeské centrály cestovního ruchu je podle Vašeho názoru?“* Odpovědi přinesli následující výsledky:

Graf 11 komunikace ze strany JCCR (veřejná správa)

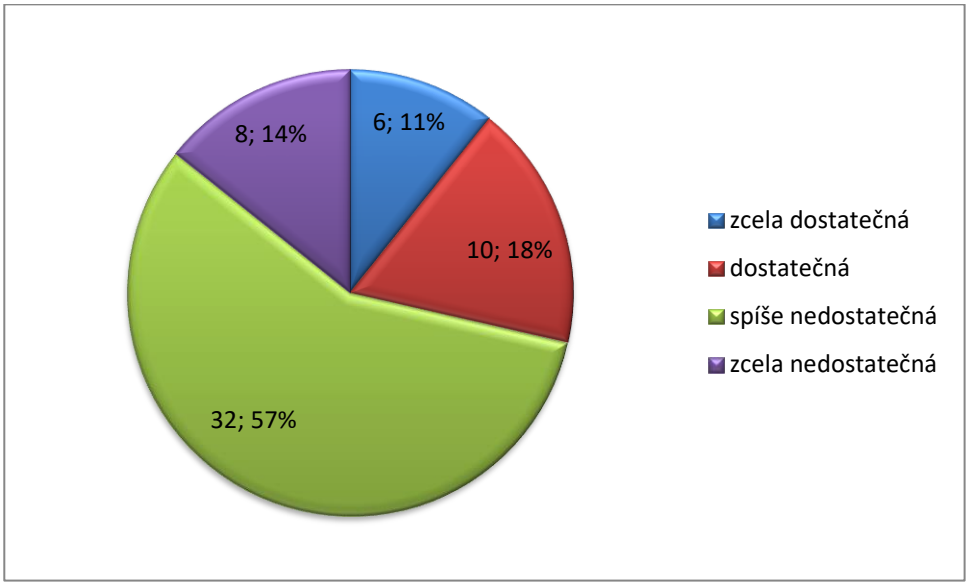


Zdroj: *Vlastní zpracování*

Odpovědi veřejné správy představovaly z 53 % možnost *„dostatečná“* a 10 % možnost *„zcela dostatečná“*. Více jak polovina dotázaných (63 %) tedy vidí komunikaci ze strany JCCR jako dostatečnou. Zbytek respondentů (37 %) jsou toho názoru, že je komunikace nedostatečná (34 % spíše nedostatečná; 3 % nedostatečná).

Opačně situaci vnímají podnikatelé, kteří považují komunikaci JCCR jako dostatečnou pouze v 29 % případů (11 % zcela dostatečná; 18 % dostatečná). To znamená, že téměř tři čtvrtiny (71 %) dotázaných uvedly, že je komunikace ze strany JCCR nedostatečná. (57 % spíše nedostatečná; 14 % nedostatečná). Připomeňme si, že 64,5% dotázaných podnikatelů uvedlo, že s Jihočeskou centrálou cestovního ruchu nespolupracují (43 % ne; 21,5 % spíše ne).

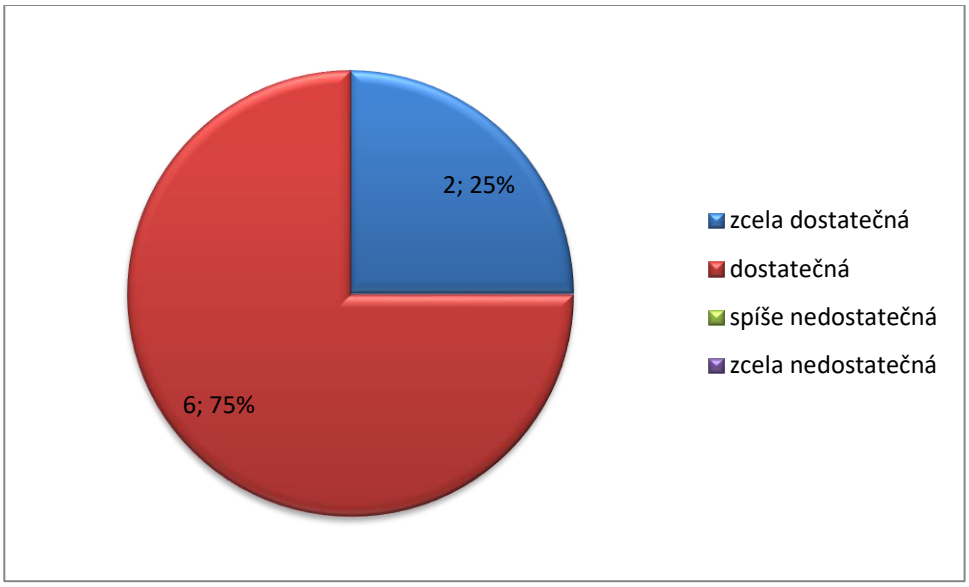
Graf 12 komunikace ze strany JCCR (podnikatelé)



Zdroj: *Vlastní zpracování*

Z pohledu dotázaných DMO je komunikace ze strany JCCR na uspokojivé úrovni. 75 % dotázaných uvedlo, že je komunikace dostatečná a 25 % uvedlo, že je zcela dostatečná. Zde je třeba si připomenout, že jednou z dotazovaných DMO bylo samotné JCCR, jehož odpověď v tomto případě není jistě zcela objektivní.

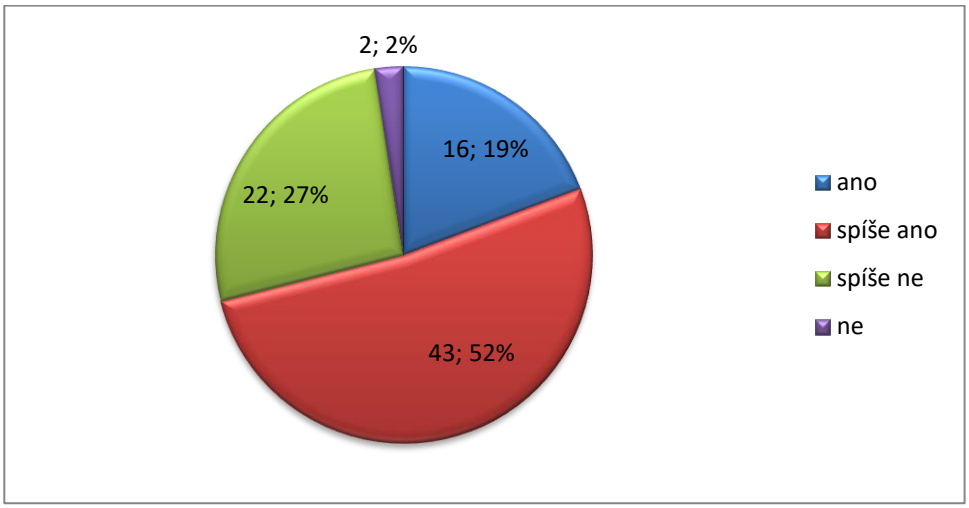
Graf 13 komunikace ze strany JCCR (DMO)



Zdroj: *Vlastní zpracování*

Další otázka, na kterou všichni respondenti odpovídali „Věříte, že Jihočeská centrála cestovního ruchu efektivně koordinuje aktivity cestovního ruchu v jižních Čechách?“ zaznamenala tyto odpovědi:

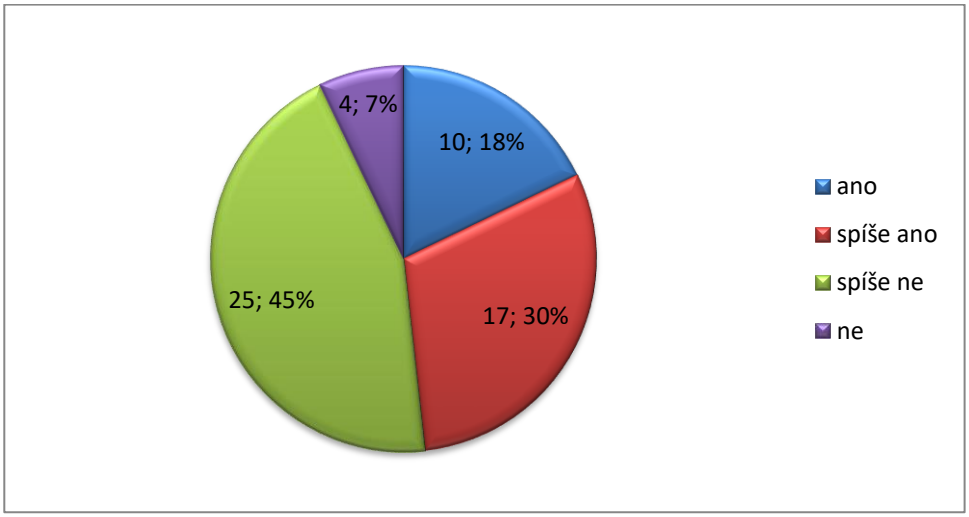
Graf 14 koordinuje JCCR efektivně aktivity cestovního ruchu (veřejná správa)



Zdroj: *Vlastní zpracování*

Jak veřejná správa, tak DMO hodnotí koordinaci JCCR aktivit cestovního ruchu převážně pozitivně. 71 % respondentů veřejné správy odpovědělo kladně (52 % spíše ano; 19 % ano). Odpovědi DMO byly kladné v 87 % případů (50 % spíše ano; 37 % ano). Pouze 29 % respondentů veřejné správy uvedlo, že JCCR koordinuje neefektivně (27 % spíše ne; 2 % ne). Pouze jeden respondent DMO odpověděl, že je koordinace spíše neefektivní.

Graf 15 koordinuje JCCR efektivně aktivity cestovního ruchu (podnikatelé)

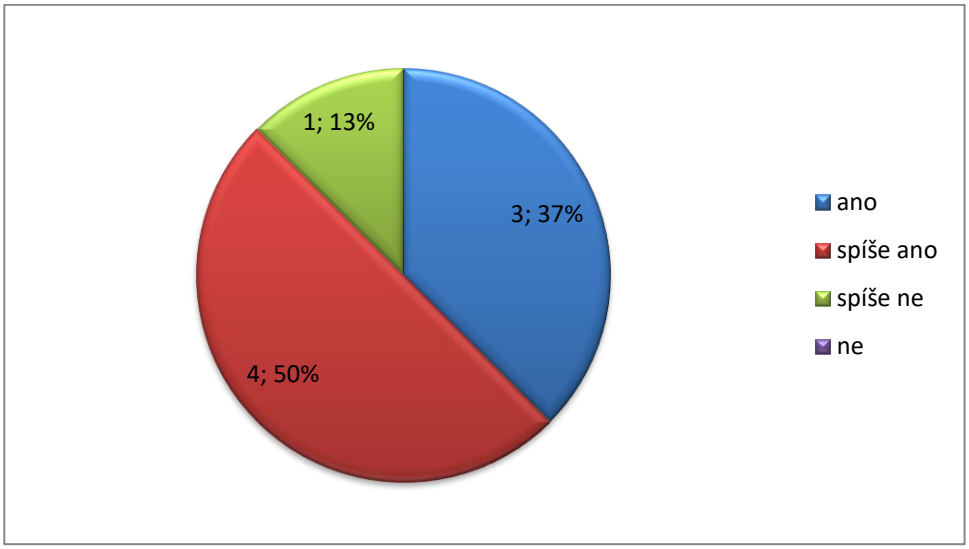


Zdroj: Vlastní zpracování

Podnikatelé hodnotili na rozdíl od veřejné správy a DMO opačně. Nadpoloviční většina (52 %) se shodla na tom, že Jihočeská centrála cestovního ruchu koordinuje

aktivity cestovního ruchu neefektivně (45 % spíše ne; 7 % ne). 48 % respondentů považuje koordinaci za efektivní (30 % spíše ano, 18 % ano).

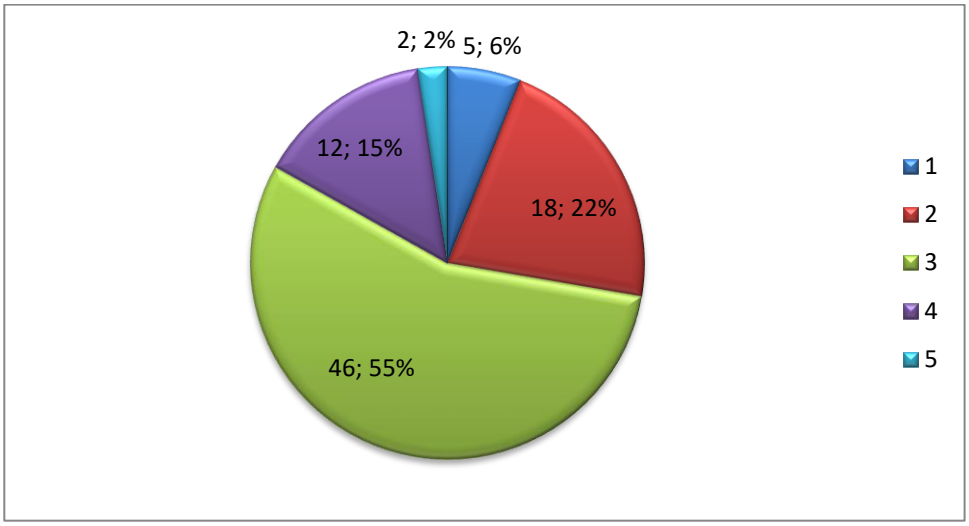
Graf 16 koordinuje JCCR efektivně aktivity cestovního ruchu (DMO)



Zdroj: *Vlastní zpracování*

Otázka *„Jaké podmínky podle Vás vytváří veřejná správa pro podnikatelskou činnost v cestovním ruchu: (1 = nejlepší, 5 = nejhorší)“* ukázala, že ani samotná veřejná správa není spokojena s podmínkami, které vytváří pro podnikatelskou činnost v cestovním ruchu.

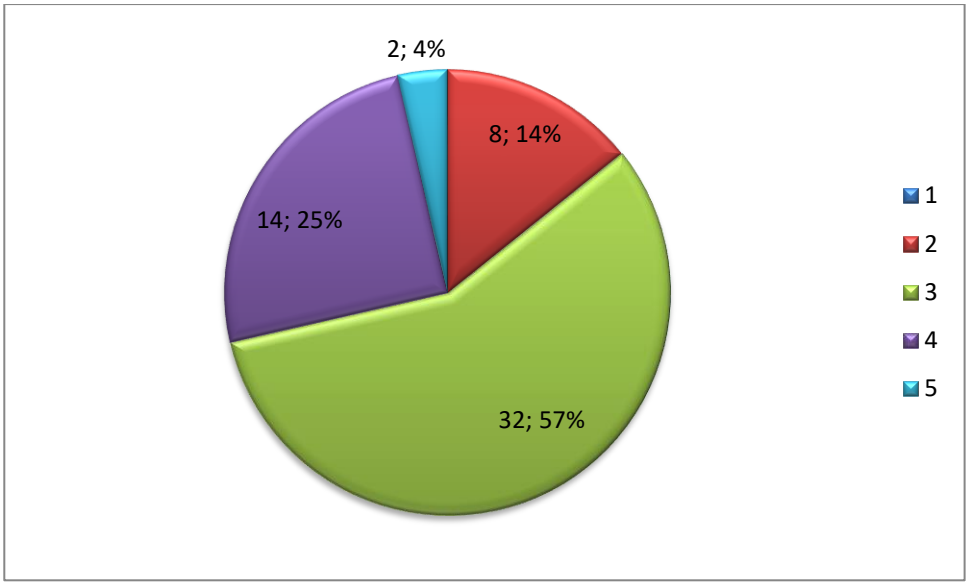
Graf 17 Jaké podmínky podle Vás vytváří veřejná správa pro podnikatelskou činnost v cestovním ruchu (veřejná správa)



Zdroj: *Vlastní zpracování*

Známkou 1 = nejlepší hodnotilo pouze 6 % respondentů veřejné správy a zároveň jde o jediný výskyt této známky. Známkou 2 hodnotilo 22 % respondentů veřejné správy, 14 % respondentů podnikatelů a 12 % respondentů DMO. Druhou nejlepší známku si opět nejčastěji udělila sama veřejná správa. Ohodnocení známkou 3 zvolilo 55 % dotazovaných ze skupiny veřejné správy, téměř shodně (57 %) hodnotili i podnikatelé. DMO ohodnotilo podmínky, které veřejná správa pro podnikatelskou činnost v cestovním ruchu vytváří známkou 3 v 75 % případů.

Graf 18 Jaké podmínky podle Vás vytváří veřejná správa pro podnikatelskou činnost v cestovním ruchu (podnikatelé)

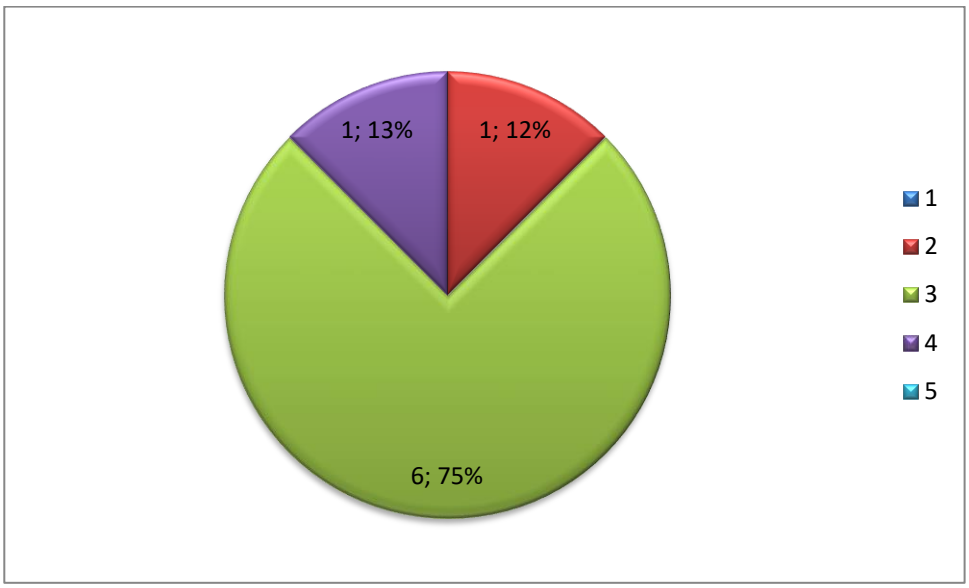


Zdroj: *Vlastní zpracování*

Druhou nejhorší známku nejčastěji udělovali podnikatelé a to v 25 % případů. Dále pak veřejná správa udělila toto hodnocení v 15 % případů a DMO pouze v 13 % případů. Nejhorší známku udělila v 2 % případů veřejná správa a v 4 % případů tak učinili také podnikatelé. DMO nejhorší známku neudělilo ani jednou.

Průměrná známka od veřejné správy činí 2,86. Nejkritičtěji hodnotili podnikatelé s průměrnou známkou 3,18 a DMO hodnotilo podmínky, které veřejná správa vytváří pro podnikatelskou činnost v cestovním ruchu průměrnou známkou 3.

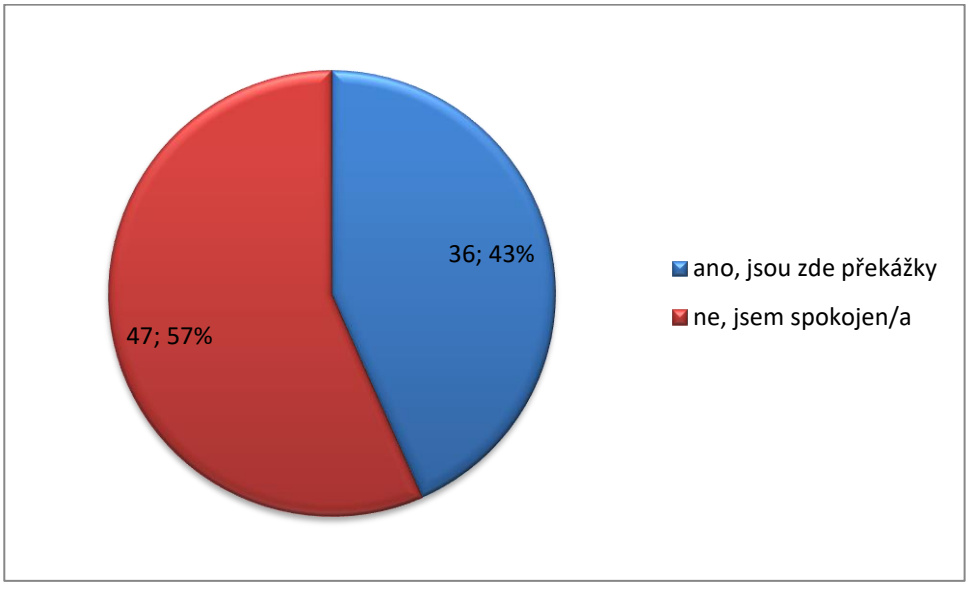
Graf 19 Jaké podmínky podle Vás vytváří veřejná správa pro podnikatelskou činnost v cestovním ruchu (DMO)



Zdroj: *Vlastní zpracování*

Následující otázka byla přizpůsobená každé skupině dotazovaných zvlášť, pro veřejnou správu zněla otázka následovně *„Potýkáte se s překážkami při rozvoji cestovního ruchu ve Vaší destinaci/na vašem území, při spolupráci s podnikatelským sektorem?“*

Graf 20 potýkáte se s překážkami při rozvoji cestovního ruchu ve Vaší destinaci/na vašem území, při spolupráci s podnikatelským sektorem? (veřejná správa)

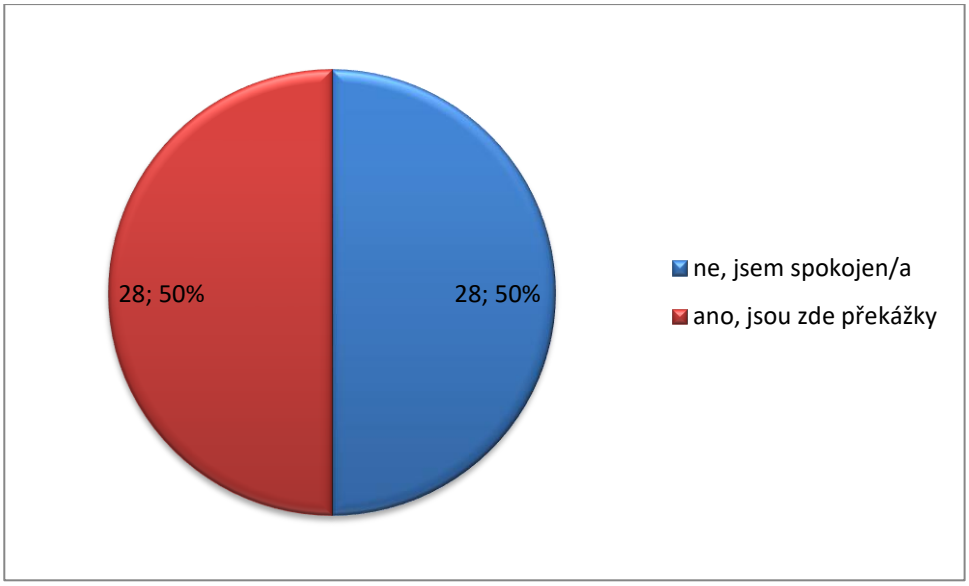


Zdroj: *Vlastní zpracování*

Většina (57 %) dotázaných uvedla, že jsou spokojeni při rozvoji cestovního ruchu při spolupráci s podnikatelským sektorem. S překážkami se dle odpovědí potýká 43 % respondentů.

Pro podnikatele a DMO zněla otázka takto *„potýkáte se s překážkami ve Vaší činnosti ze strany veřejné správy?“* Zkušenosti podnikatelů se rozdělují přesně v polovině případů. 50 % respondentů uvedlo, že jsou spokojeni a druhá polovina respondentů uvedla, že se potýkají s překážkami.

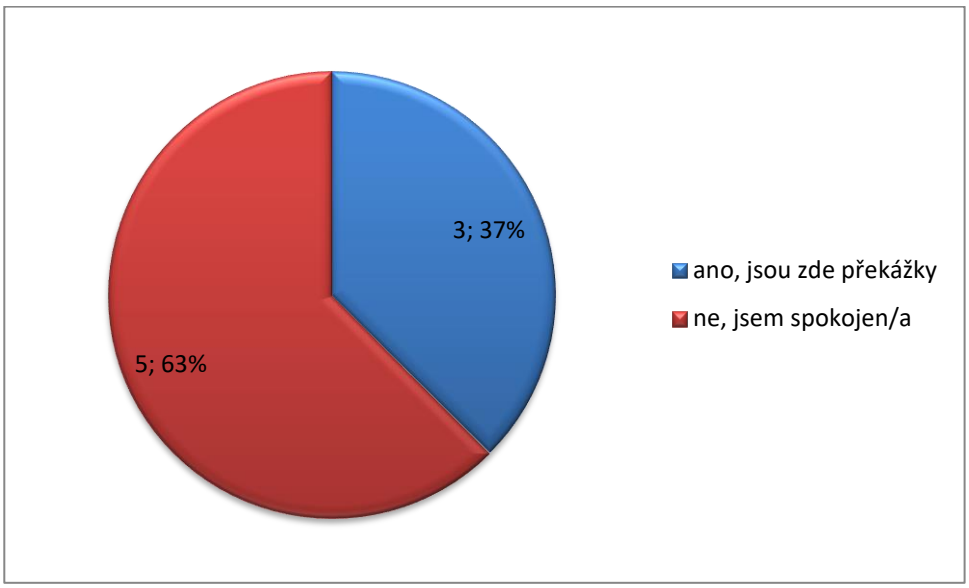
Graf 21 potýkáte se s překážkami ve Vaší činnosti ze strany veřejné správy? (podnikatelé)



Zdroj: *Vlastní zpracování*

Nejspokojenější ze všech dotazovaných se ukázaly být organizace destinačního managementu, které v 63 % případů uvedly, že jsou spokojeni a jen 37 % respondentů uvedlo, že se setkává ve své činnosti ze strany veřejné správy s překážkami.

Graf 22 potýkáte se s překážkami ve Vaší činnosti ze strany veřejné správy? (DMO)



Zdroj: *Vlastní zpracování*

Nadcházející otázka měla opět formu nepovinné otevřené otázky a navazuje na předešlou otázku, která se pro každou skupinu respondentů mírně lišila. Otevřená otázka pro veřejnou správu zní následovně: *„S jakými překážkami ze strany podnikatelského sektoru jste se setkali?“*

K otázce se vyjádřilo pouze 20 respondentů (24 %). Jako nejčastější překážky uváděli respondenti neochotu ke vzájemné spolupráci, neochota, nezájem, špatná komunikace. Mezi další zajímavé odpovědi patří například *„Převládá nedůvěřivost v kooperaci, krátkodobý rozhled, orientace pouze na zisk, apod.“* nebo „*Veřejná správa nemůže provádět plný servis podnikatelskému sektoru, jak tento toto požaduje. V lokálním prostředí pochopitelně.“* či *„Ne koordinace podnikatelského sektoru - nejsou např. pod JHK, tedy složitá jednání, nedůvěra, těžko se předávají informace.“*

Otázka pro podnikatele a DMO zněla takto: *„S jakými překážkami ze strany veřejné správy jste se setkal?“* K otázce se vyjádřilo pouze 11 podnikatelů (19,6 %) a 2 DMO (25 %). Skupina podnikatelů nejčastěji zmiňovala tyto překážky: Vysoká míra byrokracie, administrativa a EET. Jedna z odpovědí měla toto znění *„Stát nemá preferenci podporovat cestovní ruch a jeho finanční podpora je velice, velice malá.“*

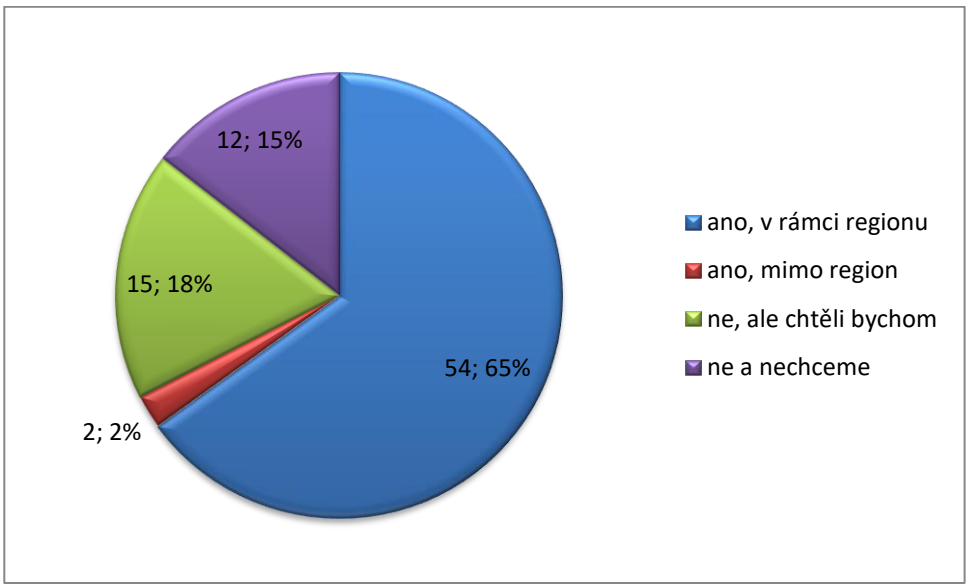
Respondenti z řad organizací destinačního managementu se vyjádřili pouze dva, proto si uvedeme obě odpovědi:

„Řada obcí nepovažuje cestovní ruch za důležitý, pro některé je vyloženě nezajímavý.“

„Chybí zákon o cestovním ruchu (obrovský problém, se kterým ale těžko na naší úrovni něco dělat).“

Další otázka *„Jste zapojeni v některém projektu v rámci cestovního ruchu?“* ukázala, že většina respondentů je v rámci cestovního ruchu zapojena v nějakém projektu. Na grafu 23 můžeme vidět, že 65 % respondentů je zapojeno v rámci regionu a 2 % respondentů mimo region do nějakého projektu v rámci cestovního ruchu. 18 % respondentů uvedlo, že se žádného projektu neúčastní, ale mají o to zájem a 15 % respondentů uvedlo, že zapojeni v žádném projektu nejsou a ani o to zájem nemají.

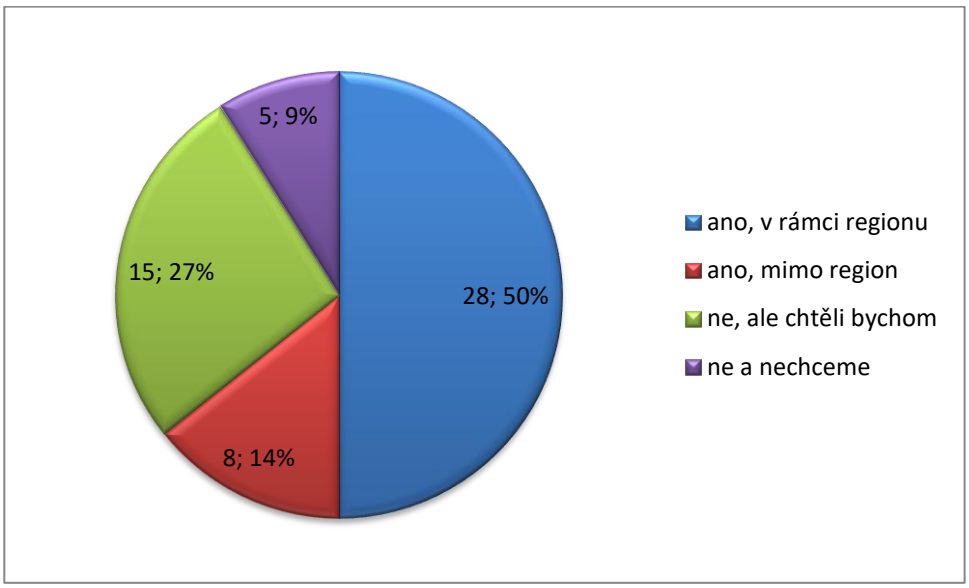
Graf 23 Jste zapojeni v některém projektu v rámci cestovního ruchu? (veřejná správa)



Zdroj: *Vlastní zpracování*

Z grafu 24 můžeme vyčíst, že výsledky jsou velmi podobné jako u grafu 23. 64 % respondentů uvedlo, že jsou zapojeni v některém projektu v rámci cestovního ruchu (50 % v rámci regionu; 14 % mimo region). 27 % dotázaných uvedlo, že ačkoliv v žádném projektu zapojeni nejsou, mají o to zájem. Pouze 9 % respondentů se vyjádřilo, že po zapojení do žádného projektu v rámci cestovního ruchu netouží.

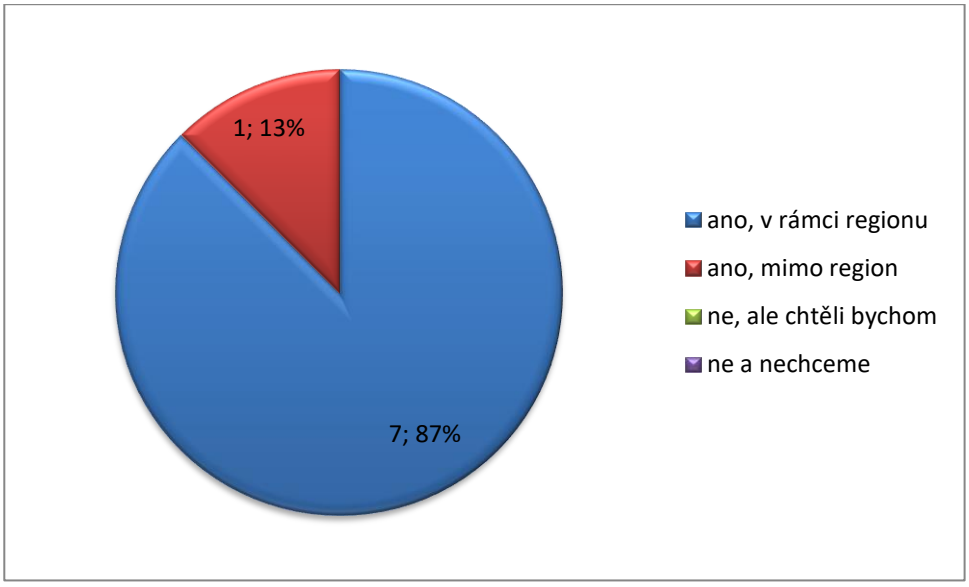
Graf 24 Jste zapojeni v některém projektu v rámci cestovního ruchu? (podnikatelé)



Zdroj: *Vlastní zpracování*

Podle výsledků patrných z grafu 25 všechny organizace destinačního managementu jsou zapojeny v nějakém projektu v rámci cestovního ruchu. V tomto případě nejde o nijak překvapivý výsledek (87 % v rámci regionu; 13 % mimo region).

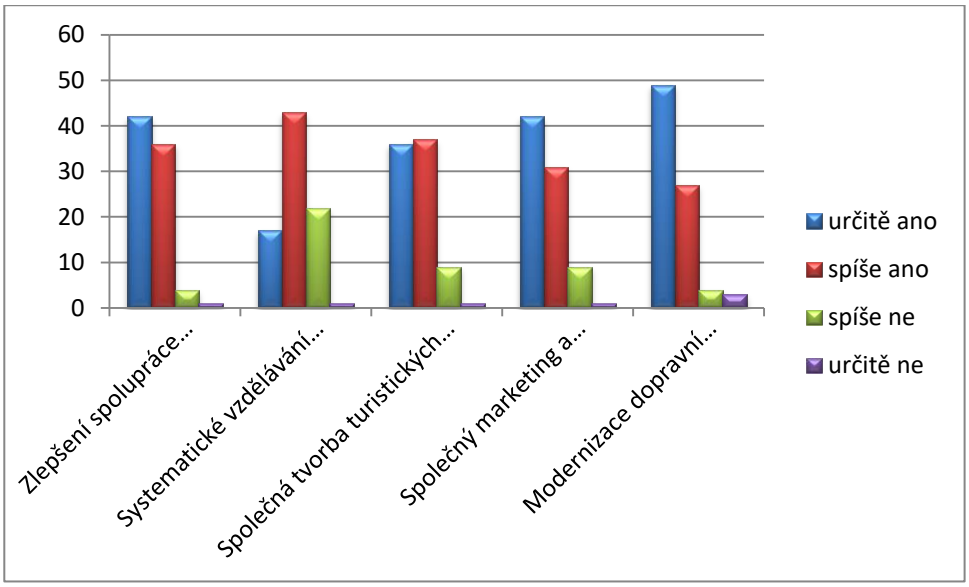
Graf 25 Jste zapojeni v některém projektu v rámci cestovního ruchu? (DMO)



Zdroj: *Vlastní zpracování*

V následující otázce se zjišťoval názor respondentů na aktivity, které by mohly přispět k rozvoji cestovního ruchu *„Přispěly by podle Vašeho názoru následující aktivity k rozvoji cestovního ruchu v jižních Čechách?“*

Graf 26 Přispěly by podle Vašeho názoru následující aktivity k rozvoji cestovního ruchu v jižních Čechách? (veřejná správa)



Zdroj: *Vlastní zpracování*

Zlepšení spolupráce jednotlivých subjektů by podle 94 % respondentů veřejné správy přispělo k rozvoji cestovního ruchu v jižních Čechách. (51 % určitě ano; 43 % spíše ano). Pouze 6 % respondentů nesdílelo podobný názor a vyjádřilo se ke zlepšení spolupráce jednotlivých subjektů negativně (5 % spíše ne; 1 % určitě ne).

Systematické vzdělávání zaměstnanců, ačkoliv se většina (72 %) respondentů shodla na přínosu této aktivity pro rozvoj cestovního ruchu v jižních Čechách (20 % určitě ano; 52 % spíše ano), jde zároveň o aktivitu s nejvyšším počtem záporných odpovědí. 28 % respondentů se vyjádřilo, že by tato aktivity k rozvoji cestovního ruchu nepřispěla (27 % spíše ne; 1 % určitě ne).

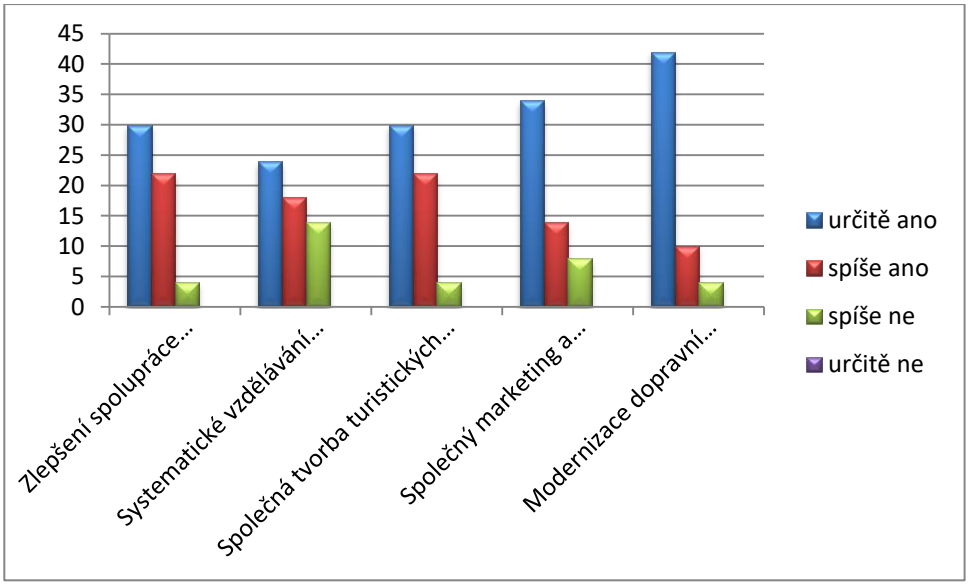
Společná tvorba turistických produktů by podle respondentů (88 %) byla opět přínosem pro rozvoj cestovního ruchu (43 % určitě ano; 45 % spíše ano). Záporně se vyjádřilo12 % dotázaných (11 % spíše ne; 1 % určitě ne).

Společný marketing a propagace regionu se setkal s podobným názorem respondentů jako u předešlé aktivity. 88 % respondentů vidí ve společném marketingu a propagaci regionu pozitiva, která by mohla přispět k rozvoji cestovního ruchu

v jižních Čechách (51 % určitě ano, 37 % spíše ano). Opačně se vyjádřilo celkem 12 % respondentů, přičemž 11 % zvolilo možnost *„spíše ne“* a pouze 1 % možnost *„určitě ne“*.

Modernizace dopravní infrastruktury by podle 92 % respondentů pomohla k rozvoji cestovního ruchu v jižních (59 % určitě ano; 33 % spíše ano). Stejný názor nesdílelo 8 % dotázaných, kteří v této aktivitě žádný přínos nevidí (5 % spíše ne; 3 % určitě ne).

Graf 27 Přispěly by podle Vašeho názoru následující aktivity k rozvoji cestovního ruchu v jižních Čechách? (podnikatelé)



Zdroj: *Vlastní zpracování*

Respondenti z řad podnikatelů se vyjadřovali velice podobně jako respondenti veřejné správy. Přínos ve zlepšení spolupráce jednotlivých subjektů vidí 93 % dotázaných respondentů (54 % určitě ano; 39 % spíše ano). Zbylých 7 % respondentů zvolilo možnost *„spíše ne“*.

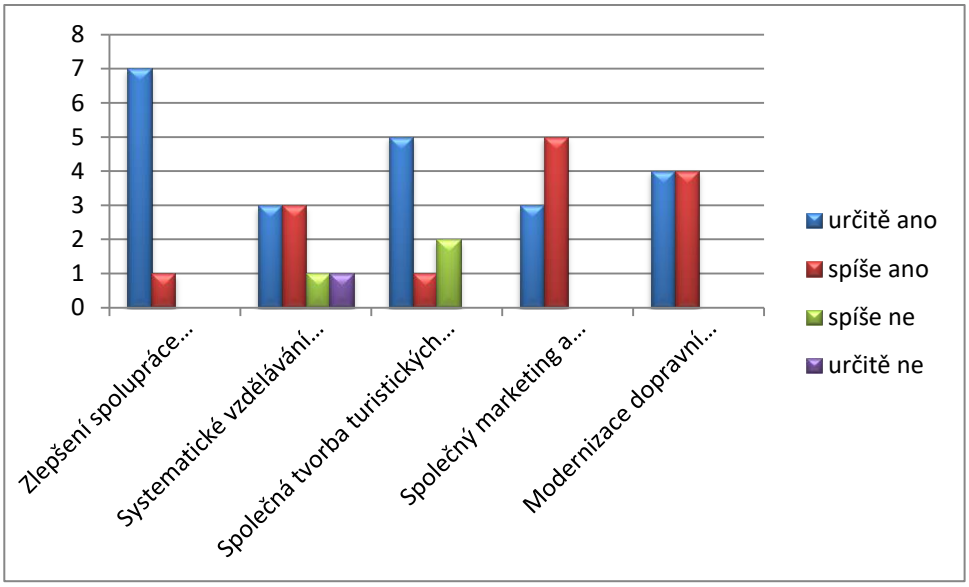
Systematické vzdělávání zaměstnanců vyvolalo podobně jako u veřejné správy nejvíce negativních názorů, přesto se kladně vyjádřilo celkem 75 % respondentů (43 % určitě ano; 32 % spíše ano). Čtvrtina respondentů (25 %) uvedlo, že by systematické vzdělávání zaměstnanců spíše nepřispělo k rozvoji cestovního ruchu v jižních Čechách.

Společná tvorba turistických produktů pro 93 % respondentů představuje přínosnou aktivitu pro rozvoj cestovního ruchu a pro 7 % respondentů jde o aktivitu spíše bez přínosu.

Společný marketing a propagace regionu představuje pro 86 % dotázaných respondentů přínosnou aktivitu (61 % určitě ano; 25 % spíše ano). Zbylých 14 % respondentů uvedlo, že by tato aktivita spíše nepřinesla žádné přínosy k rozvoji cestovního ruchu v jižních Čechách.

Modernizace dopravní infrastruktury podle 93 % respondentů bude mít pozitivní vliv na rozvoj cestovního ruchu v jižních Čechách (75 % určitě ano; 18 % spíše ano). Pouze 7 % respondentů uvedlo, že nejde o důležitou aktivitu, která by mohla něčím cestovnímu ruchu přispět. Můžeme si také všimnout, že žádný z respondentů (podnikatelů) u žádné z aktivit nezvolil možnost „určitě ne“. Celkově můžeme konstatovat, že všechny vybrané aktivity by podle všech respondentů měly přínos k rozvoji cestovního ruchu v jižních Čechách.

Graf 28 Přispěly by podle Vašeho názoru následující aktivity k rozvoji cestovního ruchu v jižních Čechách? (DMO)



Zdroj: *Vlastní zpracování*

Respondenti z řad organizací destinačního managementu odpovídali velice podobně jako zbylé dvě skupiny respondentů. Ve zlepšení spolupráce jednotlivých subjektů vidí 100 % respondentů přínos k rozvoji cestovního ruchu v jižních Čechách (87,5 % určitě ano; 12,5 % spíše ano).

Systematické vzdělávání zaměstnanců opět vyvolalo nejvíce rozporuplných názorů, přesto 75 % respondentů uvedlo, že v této aktivitě vidí přínos k rozvoji cestovního ruchu (37,5 % určitě ano; 37,5 % spíše ano). Jeden respondent zvolil

možnost „spíše ne“ (12,5 %) a shodně jeden dotázaný uvedl možnost „určitě ne“ (12,5 %).

Společná tvorba turistických produktů představuje pro 75 % respondentů přínosnou aktivitu k rozvoji cestovního ruchu v jižních Čechách (62,5 % určitě ano; 12,5 % spíše ano). Zbylých 25 % respondentů uvedlo, že jde spíše o činnost, která by nevedla k rozvoji cestovního ruchu.

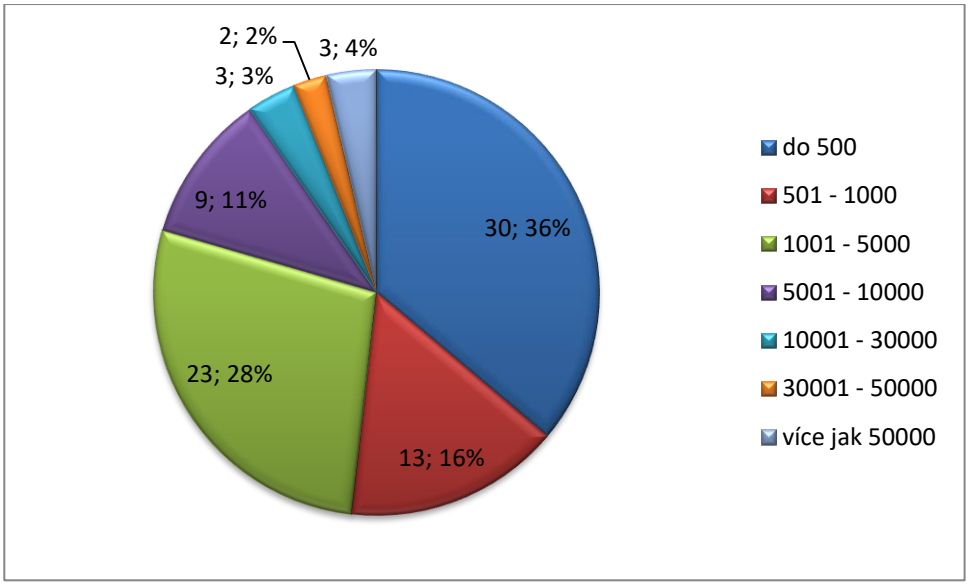
Společný marketing a propagace regionu podle respondentů jednohlasně (100 %) představuje přínos pro rozvoj cestovního ruchu v jižních Čechách (37.5 % určitě ano; 62,5 % spíše ano).

Modernizace dopravní infrastruktury dosáhla podobných výsledků jako předešlá aktivita. Respondenti se víceméně jednohlasně shodli na přínosu této aktivity k rozvoji cestovního ruchu v jižních Čechách (50 % určitě ano; 50 % spíše ano).

Následuje několik identifikačních otázek, prostřednictvím kterých jsme získali bližší informace o oslovených respondentech.

V nadcházející otázce se zjišťoval počet obyvatel/počet zaměstnanců. Veřejná správa tedy odpovídala na následující otázku: *„Uveďte prosím počet obyvatel Vašeho města/obce“*

Graf 29 počet obyvatel Vašeho města/obce (veřejná správa)



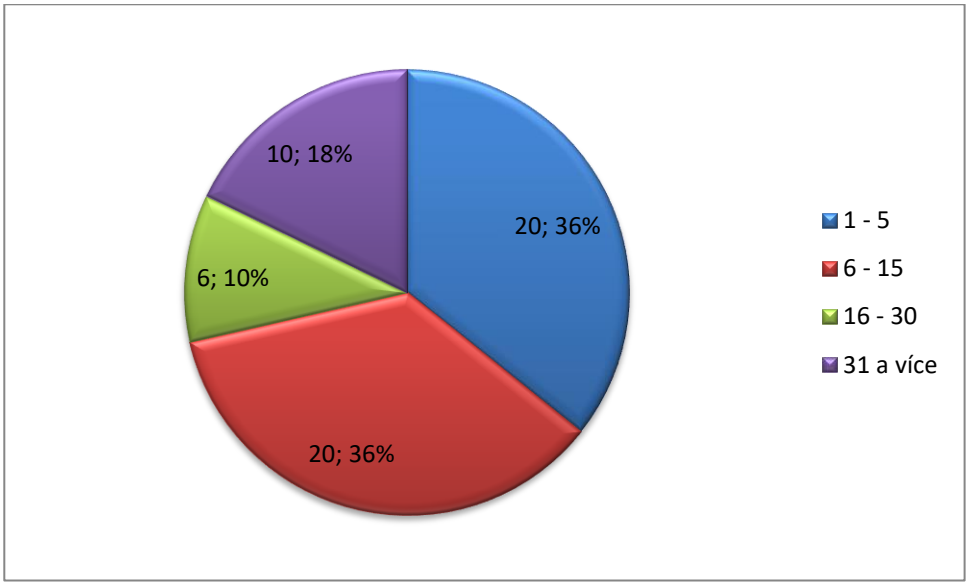
Zdroj: *Vlastní zpracování*

Nejčetnější skupinou respondentů představovaly obce o počtu obyvatel do 500 (36 %). Druhou nejčastější skupinou byly města/obce s 1001 až 5000 obyvateli (28 %).

16 % respondentů tvořily města s 501 až 1000 obyvateli. Zbylé skupiny měst/obcí dohromady tvořily pouze 20 % z celkového počtu respondentů (9 % 5001 – 1000; 4 % více jak 50000; 3 % 10001 – 30000; 2 % 30001 – 50000).

Obce do 500 obyvatelů představují skupinu, která hodnotila konkurenceschopnost jižních Čech v rámci cestovního ruchu České republiky nejkladněji, 60 % respondentů z této skupiny udělili hodnocení 1. Nejhůře hodnotili respondenti ze skupiny 5001 – 1000 obyvatel, kteří udělili známku 4 nebo 5 ve 22 % případů. Míra spolupráce s cestovními kancelářemi byla obecně na nižší úrovni, nejvíce s nimi spolupracují podle výsledků (30 %) obce s 1001 – 5000 obyvateli. Nejméně pak města s 30000 obyvateli a více. S Českou centrálou cestovního ruchu CzechTourism nejvíce spolupracují města (75 %) s počtem obyvatel nad 30000 obyvatel. Nejméně pak obce do 1000 obyvatel (12 %). Míra spolupráce s JCCR je v jednotlivých skupinách obecně na vysoké úrovni (69 – 100 %), výjimku tvoří obce do 500, kde 23 % respondentů uvedlo, že s centrálou spolupracují. Míra spolupráce s ostatními městy a obcemi byla vesměs na vyšší úrovni, nejnižší míru spolupráce (61 %) vykázaly obce s počtem obyvatel od 1001 – 5000. Míra spolupráce s podnikatelskými subjekty byla nejnižší u obcí do 500 obyvatel (53 %) a nejvyšší u měst s více než 50000 obyvateli (100 %).

Graf 30 kolik zaměstnanců pracuje ve Vašem zařízení? (podnikatelé)



Zdroj: *Vlastní zpracování*

Podnikatelé uváděli, kolik zaměstnanců pracuje v jejich zařízení. Nejčastější zastoupení měly jak podniky s 1 – 5 zaměstnanci (36 %), tak podniky s 6 -

15 zaměstnanci (36 %). Skupina 16 – 30 zaměstnanců představovala pouze 10 % respondentů. 31 a více zaměstnanců měla 18 % respondentů.

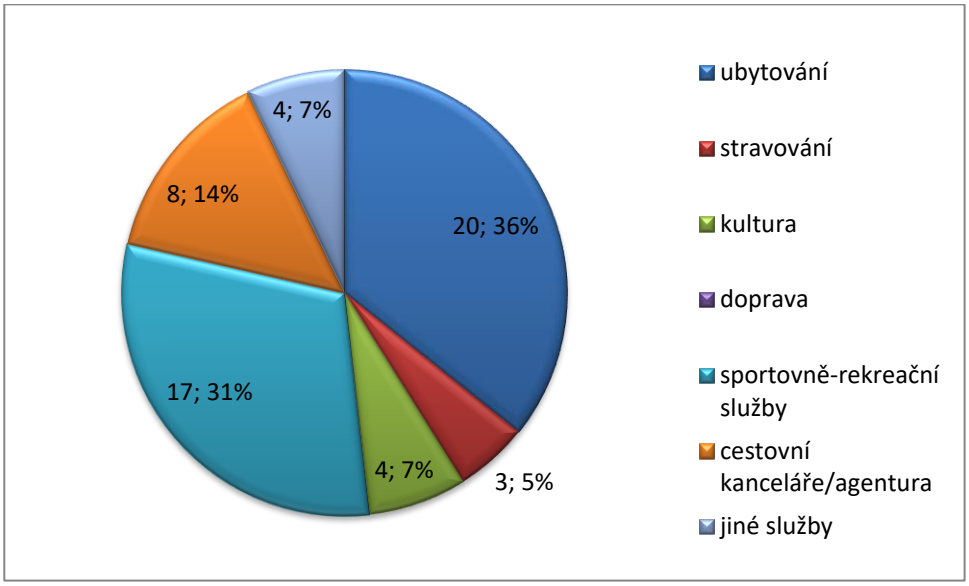
Konkurenceschopnost jižních Čech v rámci cestovního ruchu České republiky nejlépe hodnotili podnikatelé s 6 – 15 zaměstnanci, kdy známku 1 zvolilo 35 % respondentů a známku 2 zvolilo 40 % respondentů. Nejhůře hodnotili konkurenceschopnost respondenti ze skupiny s 31 a více zaměstnanci, kdy 40 % respondentů zvolilo známku 4. S cestovními kancelářemi v největší míře spolupracují podnikatelé ze skupiny 1 – 5 zaměstnanců. Naopak 0 % respondentů ze skupin 16 – 30 a 31 a více zaměstnanců uvedlo, že s cestovními kancelářemi nespolupracují vůbec. Česká centrála cestovního ruchu CzechTourism se dočkala podobných výsledků, největší míru spolupráce uváděli podnikatelé ze skupiny 1 – 5 zaměstnanců (40 %). Skupiny 16 – 30 a 31 a více zaměstnanců uvedlo, že s CzechTourism nespolupracuje vůbec (0 %). Největší míru spolupráce s Jihočeskou centrálou cestovního ruchu opět uvedli respondenti ze skupiny 1 – 5 zaměstnanců (60 %), dále pak skupina 31 a více zaměstnanců (17 %), 6 – 15 zaměstnanců (15 %). Míra spolupráce s městy a obcemi je největší se skupinami respondentů 1 – 5 a 6 – 15 zaměstnanců (85 %), na druhou stranu nejnižší míru spolupráce uvedli respondenti ze skupiny 16 – 30 zaměstnanců, kdy se kladně nevyjádřil ani jeden z respondentů. Míra spolupráce s jinými podnikatelskými subjekty, oblastním/lokálním destinačním managementem a dalšími jinými subjekty vykazuje stejné odpovědi jako u předešlých skupin, tedy, že nejvíce s nimi spolupracují respondenti ze skupiny 1 – 5 a 6 – 15 zaměstnanců a nejméně pak skupiny 16 – 30 a 31 a více zaměstnanců.

Pro DMO byla zvolena otevřená otázka, kdy mohli jednotlivé organizace přímo napsat přesný počet obyvatel. *„Uveďte, prosím, kolik zaměstnanců pracuje ve Vaší organizaci (přepočteno na celé úvazky)“*

Ve 4 organizací destinačního managementu se nachází pouze 1 zaměstnanec. 2 zaměstnanci odpověděli 2 DMO. 34 zaměstnanců odpověděla jedna organizace destinačního managementu a nejvíce zaměstnanců bylo uvedeno 90, což uvedl jeden z respondentů.

Poslední dvě otázky byly určeny pouze pro podnikatele. *„V jaké z následujících oblastí služeb působíte? Vyberte, prosím, převažující zaměření Vaší činnosti.“*

Graf 31 v jaké z následujících oblastí služeb působíte? (podnikatelé)



Zdroj: *Vlastní zpracování*

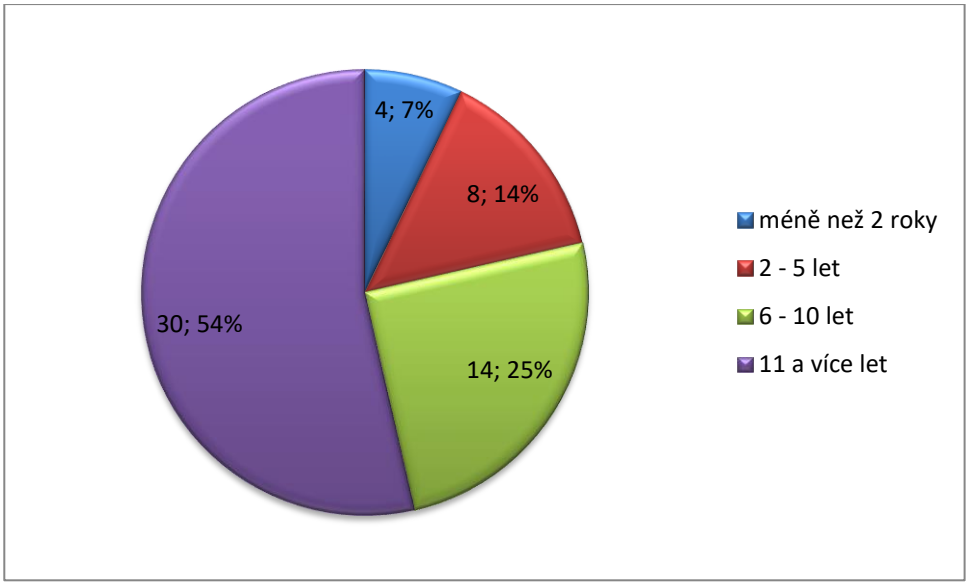
Nejvíce respondentů uvedlo, že působí v oblasti ubytování (36 %). Druhou nejčastější oblastí bylo uváděno sportovně-rekreační služby (31 %). Třetí nejširší zastoupení měli respondenti působící jako cestovní kanceláře/agentury (14 %). Oblast kultury a jiné služby měly shodně 7 %. Ve stravování působí pouze 5 % respondentů. Žádné zastoupení neměli respondenti působící v oblasti dopravy.

Konkurenceschopnost jižních Čech v rámci cestovního ruchu České republiky nejlépe hodnotili podnikatelé působící v oblasti sportovně-rekreačních služeb, udělili průměrnou známku 1,82. Nejhůře hodnotili respondenti z oblasti stravování s průměrnou známkou 3,6, dále pak podnikatelé působící v oblasti kultury a ubytování, shodně udělili průměrnou známku 2,75.

S cestovními kancelářemi nejvíce spolupracují respondenti působící v oblasti ubytování (55 %), nejméně pak respondenti z oblasti stravování (0 %). S Českou centrálou cestovního ruchu CzechTourism nejvíce spolupracují respondenti z oblasti ubytování (35 %), ostatní skupiny respondentů uvedly minimální nebo nulovou míru spolupráce s CzechTourism. Míra spolupráce s JCCR je nejvyšší v oblasti ubytování (60 %) a nejnižší u podnikatelů působících v oblasti služeb stravování (0 %) a cestovních kancelářích (0 %). S městy a obcemi nejvíce spolupracují respondenti z oblasti kultury (100 %), sportovně-rekreačních služeb (94 %) a ubytování (85 %). Nejméně pak cestovní kanceláře (12,5 %) a podnikatelé z oblasti služeb stravování (0 %). 90 % respondentů působících v oblasti ubytování uvedlo, že spolupracuje s ostatními

podnikatelskými subjekty, 88 % respondentů působících v oblasti sportovně-rekreačních služeb také uvedlo, že s ostatními podnikatelskými subjekty spolupracuje. Nejnižší míru spolupráce uvedli respondenti z oblasti stravování (0 %). Míra spolupráce s oblastními/lokálními destinačními managementy je podle výsledků nejvyšší s podnikateli působících v oblasti ubytování (70 %). Nejnižší míra spolupráce byla zjištěna u cestovních kanceláří (0 %) a podnikatelů působících v oblasti stravování (0 %).

Graf 32 jak dlouho působí Vaše organizace v oblasti cestovního ruchu? (podnikatelé)



Zdroj: *Vlastní zpracování*

Poslední otázka *„Jak dlouho působí Vaše organizace v oblasti cestovního ruchu?“* přinesla následující výsledky. Nadpoloviční většina respondentů uvedla, že v oblasti cestovního ruchu působí již 11 a více let. 25 % respondentů uvedlo, že na trhu působí 6 až 10 let. Odpověď 2 až 5 let zvolilo 14 % respondentů. Pouze 7 % respondentů působí v oblasti cestovního ruchu méně než 2 roky. Z velké části (54 % 11 a více let; 25 % 6 – 10 let) se tedy jedná o zavedené firmy s mnohaletou zkušeností na trhu v oblasti cestovního ruchu.

Konkurenceschopnost jižních Čech v rámci cestovního ruchu České republiky nejlépe hodnotili podnikatelé působící v oblasti cestovního ruchu 11 a více let s průměrnou známkou 2,1. Respondenti působící v oblasti cestovního ruchu 6 – 10 let udělili průměrnou známku 2,64. Dále pak skupina 2 – 5 let udělila průměrnou známku 2,75 a nejhorší průměrnou známku 3,25 udělila skupina méně než 2 roky.

Z následujícího hodnocení můžeme vypozorovat, že průměrné hodnocení se zlepšuje s tím, jak dlouho organizace působí v oblasti cestovního ruchu.

S cestovními kancelářemi nejčastěji spolupracují organizace působící v oblasti cestovního ruchu méně než 2 roky a organizace působící 2 – 5 let, obě tak shodně uvedly v 50 % odpovědí. Nejméně pak organizace působící v oblasti cestovního ruchu 11 a více let (20 %). S Českou centrálou cestovního ruchu CzechTourism v největší míře spolupracují organizace působící v oblasti cestovního ruchu 2 – 5 let (87,5 %). Nejméně pak organizace působící v oblasti cestovního ruchu 11 a více let (0 %). Míra spolupráce s Jihočeskou centrálou cestovního ruchu je nejvyšší u respondentů, jejichž organizace působí v oblasti cestovního ruchu 2 – 5 let (100 %), dále pak u respondentů působící v cestovním ruchu méně než 2 roky (75 %). Nejméně s JCCR spolupracují organizace působící v cestovním ruchu 11 a více let (7 %). S městy a obcemi nejvíce spolupracují organizace působící v cestovním ruchu 2 – 5 let (100 %), 6 – 10 let (79 %), a méně než 2 roky (75 %). Nejméně pak organizace působící v oblasti cestovního ruchu 11 a více let (60 %). S jinými podnikatelskými subjekty nejčastěji spolupracují organizace působící v cestovním ruchu méně než 2 roky (100 %) a 2 – 5 let (87,5 %). Nejméně pak organizace působící v cestovním ruchu 11 a více let (73 %). S oblastním/lokálním destinačním managementem v nejvyšší míře spolupracují organizace působící v oblasti cestovního ruchu 2 – 5 let (100 %) a méně než 2 roky (75 %), dále 6 – 10 let (71 %) a nejméně pak 11 a více let (17 %). Míra spolupráce s jinými subjekty je nejvyšší u organizací působící v cestovním ruchu 6 – 10 let (79 %), méně než 2 roky (75 %) a 2 – 5 let (75 %). Nejnižší míra spolupráce byla zaznamenána u organizací působící v oblasti cestovního ruchu 11 a více let (67 %).

4.4 Syntéza poznatků

Cestovní ruch je pro Jihočeský kraj velmi důležitý a jeho význam v oblasti neustále roste. Oblast s velkým počtem kulturních památek (přibližně 6000), vysokou krajinnou hodnotou a památkami zařazenými mezi památky UNESCO celoročně vyhledává mnoho návštěvníků jak z celé České republiky, tak i ze zahraničí. Pro efektivní fungování cestovního ruchu v jakékoliv turistické oblasti jsou nezbytní poskytovatelé služeb cestovního ruchu a jejich vzájemná spolupráce s ostatními stakeholdery v destinaci cestovního ruchu.

Z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že konkurenceschopnost jižních Čech v rámci cestovního ruchu České republiky, je podle respondentů (veřejná správa, podnikatelé, organizace destinačního managementu) na dobré úrovni. Celkové průměrné hodnocení všech respondentů udělilo konkurenceschopnosti jižních Čech známku 1,79, přičemž nejhůře konkurenceschopnost hodnotili podnikatelé s průměrnou známkou 2,41. Nejde však o uspokojivé výsledky, Jihočeský kraj se řadí mezi nejkonkurenceschopnější regiony v České republice. Očekávané hodnocení se pohybovalo v rozmezí 1,0 – 1,5.

Významnou otázkou dotazníkového šetření byla otázka na spolupráci stakeholderů s ostatními subjekty. Z výsledků vyplývá, že respondenti nejméně spolupracují s cestovními kancelářemi, Českou centrálou cestovního ruchu – CzechTourism a Jihočeskou centrálou cestovního ruchu. Všichni respondenti uvedli, že nejvíce spolupracují s městy/obcemi a s podnikatelskými subjekty. Z výsledků lze zjistit, že spolupráce měst s jinými městy a podnikatelskými subjekty je na vysoké úrovni, stejně tak spolupráce podnikatelů s ostatními podnikatelskými subjekty a městy/obcemi. Stejně tak je spolupráce DMO s výše zmíněnými subjekty na vysoké úrovni. Nejčastější spolupráci s oblastními/lokálními destinačními managementy uváděli respondenti DMO, na dobré úrovni je i spolupráce s veřejnou správou. Pouze u podnikatelů výsledky dotazníkového šetření ukázalo nižší míru spolupráce, 54 % respondentů se vyjádřilo, že s oblastními/lokálními destinačními managementy nespolupracují (29 % spíše ne; 25 % ne).

Respondenti veřejné správy uváděli v 62 % případů, že spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem je nedostatečná. Podnikatelé odpovídali stejně v 68 % případů a DMO v 63 % případů. Když vezmeme v potaz výsledky předešlé otázky, jde

o překvapující zjištění. Ačkoliv je podle výsledků spolupráce mezi jednotlivými stakeholdery na poměrně vysoké úrovni, dotazovaní si současně myslí, že je jejich vzájemná spolupráce nedostatečná.

Výsledky dále ukázaly, že respondenti z řad podnikatelů jsou přesvědčeni, že dobře fungující management a marketing destinace může zvýšit efektivitu jejich podnikání, a to jak na úrovni regionu, tak na úrovni místa/oblasti. Odhady respondentů ohledně možného snížení výdajů na propagaci v případě dobře fungujícího marketingu destinace nebyly konzistentní, někteří si netroufali odhadovat vůbec, někteří uváděli snížení o 5 % a někteří snížení až o 75 %. Nicméně nejčastějšími odhady bylo snížení v rozmezí od 10 do 30 %.

Respondenti dále uváděli, že komunikace ze strany JCCR je podle veřejné správy z 63 % dostatečná. Zcela opačný názor zastávají podnikatelé, kteří v 71 % případů vyjádřili nespokojenost s komunikací ze strany JCCR. Důvod tohoto výsledku můžeme z části spatřit ve výsledcích jedné z předešlých otázek, kdy 64,5% dotázaných podnikatelů uvedlo, že s Jihočeskou centrálou cestovního ruchu nespolupracuje. Podle organizací destinačního managementu je komunikace ze strany JCCR bezproblémová. Předmětem dotazníkového šetření byla také otázka na efektivitu koordinace aktivit cestovního ruchu Jihočeskou centrálou cestovního ruchu. Podle respondentů veřejné správy a DMO koordinuje JCCR víceméně efektivně. Pouze podnikatelé měli opět na JCCR opačný názor, kdy 52 % dotázaných uvedlo, že nejsou s efektivitou koordinace aktivit cestovního ruchu JCCR spokojeni.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že podmínky, které veřejná správa vytváří pro podnikatelskou činnost v cestovním ruchu, jsou podle respondentů průměrné, s výslednou průměrnou známkou 3. Zajímavé je, že i respondenti z řad veřejné správy udělovali převážně průměrné hodnocení, dalo se předpokládat, že v tomto případě budou respondenti více pozitivní v hodnocení podmínek, které veřejná správa vytváří pro podnikatelskou činnost.

Respondenti se dále vyjadřovali k vzájemným překážkám při spolupráci. Jak veřejná správa, tak podnikatelé byli jeden k druhému přibližně stejně kritičtí, kdy veřejná správa uváděla v 43 % případů, že se setkává s překážkami při rozvoji cestovního ruchu ve své destinaci, při spolupráci s podnikatelským sektorem. Jako nejčastější překážky uváděli neochotu ke vzájemné spolupráci, nezájem a špatnou

komunikaci ze strany podnikatelských subjektů. Podnikatelé v této věci byli ještě trošku kritičtější a v 50 % případů uváděli, že se s překážkami ze strany veřejné správy potýkají. Nejčastěji zmiňovanými překážkami byly vysoká míra byrokracie, přílišné administrativní nároky. Organizace destinačního managementu uvedly pouze v 37 % případů, že se s nějakými překážkami setkaly. DMO spatřují hlavní překážky v přístupu některých obcí k cestovnímu ruchu, pro které je málo důležitý či přímo nezajímavý.

Výsledky dotazníkového šetření dále přineslo zjištění, že většina dotázaných se účastní některého projektu v rámci cestovního ruchu a většina z těch respondentů, kteří se žádného projektu momentálně neúčastní, mají o zapojení do některého projektu zájem. Jedná se o velmi pozitivní zjištění, jelikož pro rozvoj cestovního ruchu v destinaci je velice důležitá aktivita jednotlivých stakeholderů v takovýchto projektech. Pokud spolu stakeholdeři spolupracují, vzájemně si vyměňují zkušenosti a realizují společné projekty, ať už v oblasti dopravy nebo například služeb, má takováto kooperace pozitivní vliv na cestovní ruch.

Podle respondentů by k rozvoji cestovního ruchu v jižních Čechách přispěly veškeré aktivity, které byly v dotazníkovém šetření zmiňovány. Pozitivně se k těmto aktivitám vyjádřilo 86 až 100 % respondentů v závislosti na konkrétní aktivitě a skupině respondentů. Jedná se o následujících pět aktivit: zlepšení spolupráce jednotlivých subjektů, systematické vzdělávání zaměstnanců, společná tvorba turistických produktů, společný marketing a propagace regionu, modernizace dopravní infrastruktury. Jako nejméně důležitou aktivitu všechny skupiny respondentů uvedly systematické vzdělávání zaměstnanců, ke které se negativně vyjádřilo 25 až 27 % dotazovaných v závislosti na dané skupině respondentů.

4.5 Návrhy a opatření ke zlepšení kooperace stakeholderů

Při určení klíčových stakeholderů můžeme vycházet z poznatků, ke kterým jsme došli během definice stakeholder analýzy. Klíčový stakeholder by měl představovat nezávislý subjekt, který splňuje následující tři atributy: moc, legitimita a naléhavost. Tyto atributy nejlépe splňují organizace destinačního managementu, které mají dostatečnou moc k prosazení a splnění svých stanovených cílů. Legitimita DMO spočívá v jejich funkci propagace identity a image destinace jako celku, ve které jsou organizace destinačního managementu nenahraditelné. Naléhavost představuje naléhání nebo míru bezprostřední pozornosti s jakou je třeba brát ohled na požadavky stakeholderů, přičemž DMO představují organizace zajišťující právě koordinaci, kooperaci a komunikaci poskytovatelů služeb cestovního ruchu v dané destinaci za účelem efektivnějšího řízení cestovního ruchu.

Nutno podotknout, že Česká republika dosud nemá zákon o cestovním ruchu, tedy chybí legislativní nástroj, který by koordinoval cestovní ruch na všech stupních řízení a umožňoval tak systémový rozvoj, řízení a financování, tak jak je tomu v řadě zemí s vyspělým cestovním ruchem. V současnosti je tedy vzájemná kooperace koordinovaná na krajské úrovni. Destinační témata jižních Čech jsou vymezena na krajské úrovni a poté jsou prostřednictvím destinačních manažerů delegována na nižší úrovně jednotlivých turistických oblastí. Tím je zaručeno, že kraj působí navenek jednotně.

Jeden z problémů, který odhalily výsledky dotazníkového šetření, byl vzájemný vztah mezi veřejnou správou a podnikatelskými subjekty, kdy překážky ve společné kooperaci jsou každou stranou vnímány opačně. V tomto případě je nutné umět naslouchat druhé straně. Rozvoj cestovního ruchu ve městě je z velké části závislý na lokálních podnikatelských subjektech. Je žádoucí mít dobré vztahy s těmi, kteří mohou aktivně pomoci při rozvoji cestovního ruchu v dané lokalitě. Podnikatelé mohou svými odbornými radami a praktickými zkušenostmi být velice nápomocni při plánování turistických akcí a projektů. Odstranění či zmírnění překážek ve vzájemné kooperaci těchto dvou skupin stakeholderů představuje významný krok k efektivnějšímu řízení cestovního ruchu v destinaci.

Z provedeného výzkumu vyšlo najevo, že je kooperace mezi veřejným a soukromým sektorem výrazně nedostatečná. Jedná se o zásadní zjištění, se kterým je

třeba dále pracovat. Když se podíváme do minulosti na projekty kde kooperace mezi stakeholdery fungovala, zjistíme, že zde bylo několik velice úspěšných projektů. Jižní Čechy olympijské byl projekt JCCR, který v roce 2016 využil letních olympijských her konaných v brazilském městě Rio de Janeiro k propagaci sportu a aktivního životního stylu, respektive k propagaci aktivního cestovního ruchu v Jihočeském kraji. Projekt se stal vítězem v soutěži Velká cena cestovního ruchu 2016/2017 v kategorii Nejlepší jednotná kampaň. Projekt se nezaměřil pouze na období tehdejší srpnové olympiády, ale odstartoval již 1. ledna 2016 s cílem přiblížit a nechat vyzkoušet co nejširšímu okruhu lidí různé olympijské, ale i neolympijské sporty. Dalším pravděpodobným krokem pro rok 2020 může být snaha o navázání na úspěch projektu Jižní Čechy olympijské.

Mezi úspěšné projekty lze zcela bez pochyby zařadit také projekt z roku 2011 s názvem Rožmberský rok, který měl za cíl představit veřejnosti historickou úlohu i kulturní dílo rodu Rožmberků. Právě během tohoto projektu se značně osvědčila kooperace státní správy, samosprávy a nejrůznějších zájmových spolků. Projekt obsahoval mnoho výstav, dobových slavností, sportovních akcí, přednášek, kostýmové a hrané prohlídky rožmberských hradů a zámků, kulinářských a dalších zážitků.

Klíčovým marketingovým tématem JCCR je několik posledních let projekt Jižní Čechy Pohodové, který byl pro rok 2019 rozšířen o nová témata a další pěší výlety.

Pro budoucí pozitivní vývoj kooperace stakeholderů v jižních Čechách v oblasti cestovního ruchu je třeba dále hledat další příležitosti a důvody ke vzájemné kooperaci jednotlivých subjektů. Jako inspirace může sloužit projekt, který byl spuštěn v roce 2017 v Estonsku a cílil na turisty ze zahraničí. Jedná se o projekt Estonian Stress Buster, založený na jednoduché myšlence, že stres, který se stal běžnou součástí našich životů, může být jednoduše odstraněn při využití zvukové terapie za použití tzv. „Sound box“. Tato krabička představuje reproduktor ukrytý v dřevěné nádobě, který vydává zvuky čisté přírody, ptačí zpěv, zvuk vody v divokém potoce či vytí vlků v nedotčených lesích Estonska. Tento předmět byl využit v mediální kampani se zaměřením na 4 klíčové trhy: Velkou Británii, Norsko, Německo a Švédsko, přičemž pro trvalé vyléčení jsou lidé vyzváni k návštěvě čisté přírody Estonska, kde nejsou žádné rušivé elementy a zaručují tak trvalé odstranění stresu. Tento projekt pomohl Estonsku zastavit úpadek turismu a zvýšil návštěvnost zahraničních turistů o 4,4 %.

Hlavním lákadlem projektu byla Estonská příroda, která nabízí mnoho činností, které lze prezentovat jako aktivity zmírňující stres. Od cyklistiky, golfu, návštěvy majáků, saun, pěší turistiky a výletů do přírody až po návštěvu národních parků, jachting a dalších. Jižní Čechy představují region, který nabízí velmi podobný zážitek. Rekreační oblast s krásnou přírodou, chráněnými krajinnými oblastmi a Národním parkem Šumava, jako ideální místo pro nalezení klidu, pohody a relaxace. Využití přírodních a kulturně – historických atraktivit pro cestovní ruch je pro Jihočeský kraj příznačné a jednoznačně nejefektivnější. Využití poutavé a správně zacílené mediální kampaně ze strany DMO může značně pomoci při snaze o efektivnější spolupráci mezi jednotlivými stakeholdery. Důležité je přijít se zajímavým projektem, do kterého by se mohlo zapojit co nejvíce subjektů při vynaložení co nejméně úsilí. Mediální kampaně nabývají každým rokem stále více na důležitosti, jelikož s dosahem, který může mít internetová mediální kampaň, se ostatní formy reklamy nemohou většinou rovnat. V letech 2010 – 2014 byl realizován výzkum zadaný Českou centrálou cestovního ruchu – CzechTourism a realizován agenturou IPSOS s.r.o., který měl za cíl vytvoření profilu návštěvníka jižních Čech. Důležitým výsledkem výzkumu bylo zjištění, že hlavním zdrojem informací o regionu byl pro návštěvníky právě internet, přičemž před návštěvou destinace dvě třetiny návštěvníků žádnou reklamu o regionu nezaznamenaly, zbylá třetina respondentů zaznamenala reklamu nejčastěji na internetu. V současnosti je síla internetu ještě na vyšší úrovni.

I samotné řízení destinace by v současné době mělo z velké části využívat sociálních sítí pro účely destinačního managementu. Je zde skryt významný rozvojový potenciál, využití Facebooku, Instagramu, Twitteru, YouTube a dalších sociálních sítí by v době, kdy moderní technologie mění svět a většina západní populace si nedovede představit den bez chytrého telefonu, připojení k internetu a sociálních sítí, mělo být samozřejmostí. Pro představu si můžeme uvést některé výsledky výzkumu, který byl proveden v roce 2017 (Sodomková, 2017) s názvem Sociální sítě v marketingu cestovního ruchu. Z výzkumu vyplynulo, že pouze 5 z 32 hradů v Jihočeském kraji má oficiální profil na Facebooku a na Instagramu vůbec žádný. Ze 143 zámků v Jihočeském kraji má pouze 17 zámků oficiální profil na Facebooku a jen 2 zámky mají oficiální profily na Instagramu. V tomto ohledu je tedy velký prostor jak pro propagaci, tak kooperaci na sociálních sítích. Podle výsledků průzkumu z roku 2017 americké agentury eMarketer (Jasmine Enberg, 2018) využívá 48 % respondentů pro

hledání nových destinací k navštívení Instagram. Je tedy možné uvažovat o společné kampani na sociálních sítích, která může pro jednotlivé stakeholdery představovat příležitost k založení oficiálních profilů na klíčových sociálních sítích. Když budeme hledat inspiraci u estonského projektu Stress Buster můžeme uvažovat o projektu, který by vybízel ke sdílení míst, kde se turista zbavil stresu, kde nejraději relaxuje, hledá klid a pohodu. Vybízení ke sdílení fotek, zkušeností, zážitků či příběhů z navštívených destinací, akcí a tematických akcí na sociálních sítích pod konkrétními hashtagy. Prostřednictvím těchto hashtagů by došlo ke shromáždění veškerého sdíleného materiálů, kde by následně mohli turisté hledat inspiraci pro svou dovolenou, výlety či akce, které by mohli navštívit.

Důležitou otázkou je, jak oslovit a motivovat zástupce měst, obcí, podnikatelských subjektů a dalších oblastních či lokálních destinačních managementů k participaci na takovýchto projektech, kde by docházelo ke vzájemné spolupráci. Organizace destinačního managementu musí být zprostředkovatelem komunikace mezi jednotlivými subjekty a dále koordinovat jednotlivé činnosti s cílem přesvědčit stakeholdery, že je pro ně participace na destinačním managementu výhodná. Zkvalitnění nabízeného produktu, tvorba společného marketingu a celkové zvýšení konkurenceschopnosti jsou základní a nejvýznamnější přínosy vzájemné kooperace. Tyto přínosy by měly být zcela dostačující pro přesvědčení jednotlivých subjektů ke vzájemné kooperaci. Přesto se v provedeném dotazníkovém šetření vyskytli respondenti, kteří se vyjádřili, že o účast na projektech v cestovním ruchu nemají zájem. Pokud se někdo účastnit nechce, je velmi obtížné přesvědčit ho o opaku. Proto je nutné přijít s projektem s takovým tématem, ke kterému bude mít blízko co nejvíce lidí, které půjde snadno uchopit a bude snadno realizovatelné pro co nejvíce stakeholderů.

Atraktivním tématem by pro projekt v Jihočeském kraji mohly být báje a pověsti z jižních Čech. O báje a pověsti není v jižních Čechách nouze, jako inspirace může sloužit například kniha Vladimíra Hulpacha Báje a pověsti z Čech a Moravy. Mezi nejznámější pověsti patří ta o bílé paní, která je ztotožňována s duchem Perchty z Rožmberka či pověst o sedláku Kubatovi, který dal hlavu za blata. Jižní Čechy ale nabízejí i málo známé lokální pověsti, jako příklad můžeme uvést strašidlo Doudlo ze Soběslavi, za kterým se každoročně pořádá putování do místního lesa Svákova. Historie a kultura patří mezi témata, které jsou stále hojně vyhledávána, a již se ukázalo, že

projekty na nich založené (Rožmberský rok) mohou být velice úspěšné. A právě báje a pověsti jsou si s těmito tématy velmi blízcí či se s nimi přímo prolínají.

Využití pověstí, bájí či pohádkových bytostí a strašidel k nalákání turistů je například u hradů a zámků běžně využívanou praktikou. Nejedná se o základní či hlavní turistickou atraktivitu v rámci regionu jižních Čech, avšak existuje zde potenciál využití tématu pověstí a bájí k propagaci jednotlivých oblastí v Jihočeském kraji. Zásadní je nápad, provedení a následná prezentace a propagace projektu.

Vymyslet název projektu, který zaujme, je nelehký úkol. Měl by být určen tak, aby co nejlépe reprezentoval podstatu celého projektu. Pro představu byly vymyšleny následující názvy projektu: „Jak straší jižní Čechy“, Jižní Čechy tajemné“, či „Za pohádkami do jižních Čech“. Propagace samotného projektu může být realizována jednak formou turistických produktů, jako je turistický průvodce, mapy, pohledy a dalšími tematickými předměty zaměřenými jak na děti tak dospělé, jednak formou sociálních sítí a tematické webové stránky. Cíl projektu může představovat vytvoření jedinečných atraktivit, za využití jihočeských pověstí a bájí, které by přilákaly turisty do jednotlivých měst, obcí a oblastí.

Z ekonomického hlediska je třeba posoudit finanční náročnost projektu a formy jeho financování. Využití dotačních programů na podporu cestovního ruchu nebo Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova může pomoci s realizací projektu. Na místní úrovni lze dále například uvažovat o využití dotací z podprogramu Podpora obnovy a rozvoje venkova, který je určen pro obce do 3000 obyvatel. Kolik finančních prostředků investovat do projektu je zásadní otázka, na které může stát a padat jeho úspěch. Samotný ekonomický přínos v případě realizace projektu pro oblast Jihočeského kraje může být dle odhadu kladný.

Naplánovat projekt, který zaujme většinu stakeholderů v destinaci je nelehký úkol. Organizace destinačního managementu musí zefektivnit komunikaci směrem k veřejné správě a podnikatelským subjektům. V případě, že bude kooperace účelně koordinována a řízena DMO dojde ke zlepšení kooperace mezi jednotlivými stakeholdery.

5. Závěr

Cíl této diplomové práce spočíval ve zhodnocení úrovně a intenzity kooperace v oblasti cestovního ruchu v Jihočeském kraji z pohledu klíčových stakeholderů v destinaci, včetně návaznosti na řízení a rozvoj cestovního ruchu v destinaci. V teoretické části práce byly za využití sekundárních dat získány informace týkající se problematiky destinačního managementu a marketingu, stakeholderů a jejich vzájemné kooperace. Zpracovaná literární rešerše se stala podkladem pro sběr primárních dat v podobě dotazníkového šetření. Pro účely vlastního sběru primární dat byli vymezeni stakeholdeři v Jihočeském kraji. Vybraní stakeholdeři byli následně osloveni formou elektronické pošty. Svaz měst a obcí jihočeského kraje distribuoval dotazník určený pro veřejnou správu, zbylé dva dotazníky pro podnikatelské subjekty a organizace destinačního managementu byly rozeslány jednotlivým stakeholderů prostřednictvím veřejně dostupných emailových adres dohledatelných na internetu.

Provedený výzkum se zaměřil na následující tři skupiny stakeholderů: veřejná správa, podnikatelské subjekty a organizace destinačního managementu působících v Jihočeském kraji. Konkurenceschopnost jižních Čech v rámci cestovního ruchu České republiky se ukázala být na dobré úrovni, nicméně nejde o uspokojivý výsledek, jelikož Jihočeský kraj patří v rámci cestovního ruchu k těm nejkonkurenceschopnějším v České republice. Kooperace mezi jednotlivými stakeholdery se ukázala být nedostatečná, kdy nadpoloviční většina (62 % až 68 % v závislosti na odpovědích konkrétní skupiny stakeholderů) respondentů nebyla se vzájemnou kooperací spokojena. Komunikace Jihočeské centrály cestovního ruchu je podle respondentů ze skupiny podnikatelských subjektů na nedostatečné úrovni. Podmínky, které vytváří veřejná správa pro podnikatelskou činnost v cestovním ruchu, jsou spíše průměrné. Důležitým zjištěním byla nespokojenost veřejné správy a podnikatelských subjektů se vzájemnou kooperací a její navazování. Existují zde překážky, které kooperaci brání. Veřejná správa vidí hlavní překážky ve špatné komunikaci a nezájmu ze strany podnikatelských subjektů, ti naopak považují za hlavní překážky vysokou míru byrokracie a přílišné administrativní nároky. Pozitivním zjištěním byl fakt, že většina respondentů se účastní některého projektu v rámci cestovního ruchu a zároveň ti, kteří se momentálně žádného projektu neúčastní, mají ve většině případů zájem se na některém projektu podílet.

Klíčové stakeholdery v destinaci Jihočeského kraje představují organizace destinačního managementu, které nejlépe splňují atributy moci, legitimity a naléhavosti.

Jihočeská centrála cestovního ruchu přišla během let již s několika úspěšnými projekty, které měly pozitivní vliv na kooperaci, jižní Čechy olympijské jsou ukázkovým příkladem využité příležitosti k rozvoji cestovního ruchu a kooperace mezi jednotlivými stakeholdery. Velký potenciál představují různé mediální kampaně, které mohou mít obrovské dosahy v počtu oslovených lidí. Internet v současné době představuje jedno z nejvyužívanějších míst k vyhledávání potřebných informací. Přičemž sociální sítě představují obrovský potenciál jak pro kooperaci tak propagaci jednotlivých turistických destinací. Podle výzkumu z roku 2017 většina jihočeských hradů a zámků nemá na nejpoužívanějších sociálních sítích (Facebook, Instagram) založený oficiální profil.

Jako vhodné téma pro budoucí projekty v cestovním ruchu v Jihočeském kraji bylo navrhnuto báje a pověsti jižních Čech, které jsou na území regionu hojně zastoupeny. Jedná se o téma, které může upoutat pozornost jak na úrovni zájmu o historii a kulturu, tak o záhady a tajemno. Jako vhodný název projektu byly navrhnuty tyto tři možnosti: „Jak straší jižní Čechy“, Jižní Čechy tajemné“, a „Za pohádkami do jižních Čech“.

Do budoucna je třeba klást důraz na zlepšení komunikace mezi jednotlivými stakeholdery ze strany organizací destinačního managementu, ačkoliv může jít o obtížný úkol, jelikož komunikace musí být oboustranná a pokud jedna strana komunikovat odmítá, je třeba uvažovat o nových způsobech jak zaujmout a následně motivovat ostatní stakeholdery ke vzájemné spolupráci.

Summary

The aim of the thesis Collaboration of Stakeholders in a Tourism Destination is to evaluate the level and intensity of cooperation in tourism in the South Bohemian Region from the perspective of key stakeholders in the destination, including the management and development relationship of tourism in the destination.

In the first part of the research, the information concerning the destination management and marketing, the stakeholders and their cooperation was obtained with the help of secondary data. For the collection of secondary data, printed literature and websites were mainly used in connection with the selected tourism destination - the South Bohemian Region. Based on the findings from the literature and other secondary sources, the collection of primary data was planned in the form of a questionnaire survey.

It has become clear that the destination marketing organizations, which best meet the attributes of power, legitimacy and urgency, are the key stakeholder. According to the research, it was found out that the cooperation between the public and private sectors is significantly inadequate. There are several major obstacles that prevent effective cooperation among the particular stakeholders. To improve the cooperation, it is necessary to streamline the communication between the organizations and other stakeholders and to plan a project within the tourism industry, which will help with the cooperation among as many stakeholders as possible.

Key words:

Stakeholders, tourism, cooperation, destination management, South Bohemian Region, public administration, business entity, destination marketing organization.

Seznam použitých zdrojů

Beránek, J., a kolektiv (2013) *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting.

Bieger, T., Weibel, C. (1998) *Möglichkeiten und Grenzen des kooperativen Tourismusmarketing – Schaffung von Tourismussystemen als Strategien gegen Destinationsähnliche Konkurrenzprodukte. In: Destination Marketing – Reports of the AIEST Congress*. St. Gallen, AIEST.

Blažek, L., (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. Vyd. Praha: Grada.

Bratl, H., & Schmidt, F., (1998). *Destination management: Ein Weg für starke Tourismusregionen mit dem Mut, wie ein Unternehmen zu werden*. Wien: ÖAR – Regionalberatung.

Fellegiová, E., (2008). *Destinační management – Příležitost i pro váš region*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.

Foret, M., & Foretová, V. (2001). *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Praha: Grada.

Freeman, R. E., (2010). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. New York : Cambridge University Press.

Galvasová, I., Binek, J., Holeček, J., Chabičovská, K., Szczyrba, Z., a kolektiv (2008). *Průmysl cestovního ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.

Goeldner, C. R., & Ritchie, J. R. B. (c2009). *Tourism: principles, practices, philosophies* (Eleventh ed.). Hoboken, N.J.: John Wiley.

HARRISON, J., S., John, C., H., ST. (2009) *Foundations in strategic management.* OH: Thomson/South-Western.

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

Hrabánková, M., & Hájek, T. (2002). *Management cestovního ruchu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta.

Kotler, P., (2000). *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládat nové trhy*. Praha: Management Press.

Maier, K., & Čtyroký, J. (2000). *Ekonomika územního rozvoje* (Vyd. 1). Praha: GRADA Publishing.

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

Novacká, Ľ., (1999). *Služby a cestovní ruch: súvislosti, špecifiká, cesta rozvoja*. Bratislava: Sprint.

Novacká, Ľ., (2013). *Cestovný ruch, udržateľnosť a zodpovednosť na medzinárodnom trhu*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm.

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

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

Pásková, M., & Zelenka, J. (2002). *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj.

Petříčková, L., Studnička, P., & Vrchotová, M. (2012). *Organizace cestovního ruchu v krajích a v turistických regionech České republiky* (2., upr. Vyd., (V nakl. CzechTourism 1.). Praha: CzechTourism.

Seaton, A., & Bennett, M., M., (1996). *The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases*. International Thomson Business Press, London.

Vajčnerová, I., (2009). *Destinační management*. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně.

Vystoupil, J., (2007). *Management cestovního ruchu*. Brno: Masarykova univerzita.

Elektronické zdroje:

Business info. *Charakteristika Jihočeského kraje.* Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/charakteristika-jihoceskeho-kraje-1914.html

Částek, O., (2010). *Využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku*. Brno: Masarykova univerzita. Dostupné z: https://munispace.muni.cz/library

Českobudějovicko – Hlubocko. *Strategie a cíle.* Dostupné z: https://www.cb-hl.cz/strategie-a-cile

Český Krumlov Tourism. *Management a marketing destinace Český Krumlov*. Dostupné z: http://business.ckrumlov.info/docs/cz/b2b_dm.xml

Český Krumlov. *O městě Český Krumlov.* Dostupné z: https://ceskykrumlov.com/o-meste/

Jihočeská centrála cestovního ruchu. *Činnost a služby JCCR.* Dostupné z: https://www.jccr.cz/cinnost-a-sluzby-jccr

Jihočeská hospodářská komora. *Cestovní ruch*. Dostupné z: http://www.jhk.cz/o-nas/organizacni-struktura/oborova-sdruzeni/cestovni-ruch-4.html

Jihočeská hospodářská komora. *Základní informace*. Dostupné z: http://www.jhk.cz/o-nas/zakladni-informace.html

Jižní Čechy. *Turistické oblasti jižních Čech.* Dostupné z: https://www.jiznicechy.cz/turisticke-oblasti

Keller, P., (2000). *Management strategique de la cooperation entre les entreprises et les organisation du tourisme*. The Tourist Review

Kraj Jihočeský. *Koncepce rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji 2015 – 2020*. (2015). Dostupné z: http://www.kraj-jihocesky.cz/1541/koncepce_rozvoje_cestovniho_ruchu_jihoceskeho_kraje_20152020.htm

Kraj Jihočeský. *Navštivte Jihočeský kraj.* Dostupné z: https://www.kraj-jihocesky.cz/8/navstivte_jihocesky_kraj.htm

Lipensko. *6 důvodů, proč navštívit Lipensko.* Dostupné z: http://www.lipensko.cz/poznej-uzemi

Mayers, J., (2005). *Stakeholder power analysis : Power tools series. London : International Institute for Environment and Development*. Dostupné z: http://www.policy-powertools.org/Tools/Understanding/SPA.html

Mitchell, R., K., Agle, B., R., Wood, D., J., (1997) *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts.* The Academy of Management. Dostupné z: https://edisciplinas.usp.br

Novohradsko – Doudlebsko. *Spolek.* Dostupné z: http://www.novohradsko-doudlebsko.cz/cs/spolek/

Písecko. *Krajina jako cíl.* Dostupné z: http://krajinajakocil.piseckem.cz/

PodKletí, turistická oblast. *Autentický Jihočeský venkov zažijete v Turistické oblasti PodKletí!* Dostupné z: https://www.jihoceskyvenkov.cz/podkleti-1/

Prácheňsko a Pošumaví. *O nás.* Dostupné z: https://www.prachenskoposumavi.cz/prachenskoaposumavi/onas.asp

Regionální rozvojová agentura Šumava, o.p.s. *Nosné činnosti*. Dostupné z: http://rras.cz/index.php/o-agentue-topmenu-31

Sedláčková, J., (2017). *Statistická ročenka Jihočeského kraje 2017*. Krajská správa Českého statistického úřadu v Českých Budějovicích. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-jihoceskeho-kraje-2017

Schmeer, K.,(1999). Guidlines for conducting a Stakeholder Analysis [online]. Bethesda, MD:Partnership for Health Reform, Abt. Associates Inc. Dostupné z WWW: http://www.who.int/workforcealliance/knowledge/toolkit/33.pdf

Svaz měst a obcí Jihočeského kraje. *Historie SMOJK*. Dostupné z: http://www.smojk.cz/uvod/d-3293/p1=1504

Šumavsko. *Destinační management.* Dostupné z: https://www.sumavsko.cz/destinacni-management

Tábor. *Toulava, od Tábora až k nám…* Dostupné z: https://www.visittabor.eu/vylet/turisticka-oblast-toulava

Toulava. *Vítejte v turistické oblasti Toulava.* Dostupné z: http://www.toulava.cz/?i=253

Tribe, J., (1997). *The indiscipline of tourism. Annals of Tourism Research*. Buckinghamshire college: Pergamon. Dostupné z: https://pdfs.semanticscholar.org/7a09/a5cb10f825eaf368cfea66753b4a3d83336d.pdf

Třeboňsko. *Charakteristika Třeboňska.* Dostupné z: https://www.trebonsko.cz/kategorie/charakteristika-trebonska/

Turistický spolek Lipenska. *O nás.* Dostupné z: http://tslipenska.cz/onas/

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Destinace cestovního ruchu a jejich vazba na motivaci a vzdálenost 10

Seznam tabulek

Tabulka 1: Druhy cestovního ruchu 6

Seznam grafů

Graf 1 hodnocení konkurenceschopnosti jižních Čech v rámci cestovního ruchu ČR. (veřejná správa) 43
Graf 2 hodnocení konkurenceschopnosti jižních Čech v rámci cestovního ruchu ČR. (podnikatelé) 44
Graf 3 hodnocení konkurenceschopnosti jižních Čech v rámci cestovního ruchu ČR. (DMO) 44
Graf 4 míra spolupráce s ostatními subjekty (veřejná správa) 45
Graf 5 míra spolupráce s ostatními subjekty (podnikatelé) 46
Graf 6 míra spolupráce s ostatními subjekty (DMO) 47
Graf 7 je spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem dostatečná? (veřejná správa) 48
Graf 8 je spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem dostatečná (podnikatelé) 49
Graf 9 je spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem dostatečná (DMO) 49
Graf 10 může dobře fungující management a marketing destinace zvýšit efektivitu Vašeho podnikání? (podnikatelé) 50
Graf 11 komunikace ze strany JCCR (veřejná správa) 51
Graf 12 komunikace ze strany JCCR (podnikatelé) 52
Graf 13 komunikace ze strany JCCR (DMO) 52
Graf 14 koordinuje JCCR efektivně aktivity cestovního ruchu (veřejná správa) 53
Graf 15 koordinuje JCCR efektivně aktivity cestovního ruchu (podnikatelé) 53
Graf 16 koordinuje JCCR efektivně aktivity cestovního ruchu (DMO) 54
Graf 17 Jaké podmínky podle Vás vytváří veřejná správa pro podnikatelskou činnost v cestovním ruchu (veřejná správa) 54
Graf 18 Jaké podmínky podle Vás vytváří veřejná správa pro podnikatelskou činnost v cestovním ruchu (podnikatelé) 55
Graf 19 Jaké podmínky podle Vás vytváří veřejná správa pro podnikatelskou činnost v cestovním ruchu (DMO) 56
Graf 20 potýkáte se s překážkami při rozvoji cestovního ruchu ve Vaší destinaci/na vašem území, při spolupráci s podnikatelským sektorem? (veřejná správa) 56
Graf 21 potýkáte se s překážkami ve Vaší činnosti ze strany veřejné správy? (podnikatelé) 57
Graf 22 potýkáte se s překážkami ve Vaší činnosti ze strany veřejné správy? (DMO) . 58

Graf 23 Jste zapojeni v některém projektu v rámci cestovního ruchu? (veřejná správa) 59
Graf 24 Jste zapojeni v některém projektu v rámci cestovního ruchu? (podnikatelé) 60
Graf 25 Jste zapojeni v některém projektu v rámci cestovního ruchu? (DMO) 60
Graf 26 Přispěly by podle Vašeho názoru následující aktivity k rozvoji cestovního ruchu v jižních Čechách? (veřejná správa) 61
Graf 27 Přispěly by podle Vašeho názoru následující aktivity k rozvoji cestovního ruchu v jižních Čechách? (podnikatelé) 62
Graf 28 Přispěly by podle Vašeho názoru následující aktivity k rozvoji cestovního ruchu v jižních Čechách? (DMO) 63
Graf 29 počet obyvatel Vašeho města/obce (veřejná správa) 64
Graf 30 kolik zaměstnanců pracuje ve Vašem zařízení? (podnikatelé) 65
Graf 31 v jaké z následujících oblastí služeb působíte? (podnikatelé) 67
Graf 32 jak dlouho působí Vaše organizace v oblasti cestovního ruchu? (podnikatelé) 68

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazníkové šetření pro veřejnou správu 89
Příloha 2: Dotazníkové šetření pro podnikatele 92
Příloha 3: Dotazníkové šetření pro DMO 96

Přílohy

Příloha 1 Dotazníkové šetření pro veřejnou správu

Kooperace stakeholderů v destinaci cestovního ruchu (Veřejná správa)

Dobrý den,
Jmenuji se Lukáš Houdek a jsem studentem Jihočeské univerzity. Obracíme se na Vás se žádostí o Váš názor na některá témata související s rozvojem cestovního ruchu v jižních Čechách. Vaše odpovědi, které jsou zcela anonymní, budou statisticky zpracovány a použity jako podklad pro diplomovou práci Kooperace stakeholderů v destinaci cestovního ruchu.

Všichni účastníci průzkumu budou mít v případě zájmu možnost se po vyhodnocení dotazníků seznámit s výstupy šetření a závěry diplomové práce.

Předem Vám děkujeme za vyplnění tohoto dotazníku, které Vám nezabere více než 10 minut. Vaše názory jsou pro nás velmi významné a mohou pomoci dalšímu rozvoji cestovního ruchu v jižních Čechách.

Ing. Petr Štumpf (vedoucí katedry, Katedra obchodu a cestovního ruchu, pstumpf@ef.jcu.cz)
Lukáš Houdek (student oboru Obchodní podnikání, lukashoudek91@seznam.cz)

*Povinné pole

1. **Jak byste zhodnotili konkurenceschopnost jižních Čech v rámci cestovního ruchu České republiky. (1 = vysoká, 5 = nízká)** *
   Označte jen jednu elipsu.
   - 1
   - 2
   - 3
   - 4
   - 5

2. **Ohodnoťte, prosím, míru Vaší spolupráce s následujícími subjekty:** *
   Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Cestovní kanceláře				
Česká centrála cestovního ruchu CzechTourism				
Jihočeská centrála cestovního ruchu				
Jiná města a obce				
Podnikatelské subjekty				
Oblastní/lokální destinační management				
Jiné subjekty				

3. **Pro úspěšný rozvoj cestovního ruchu v jižních Čechách musí být spolupráce, součinnost a vzájemná komunikace všech aktérů. Myslíte si, že je tato spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem dostatečná?** *
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ Ano
- ◯ Spíše ano
- ◯ Spíše ne
- ◯ Ne

4. **Komunikace ze strany Jihočeské centrály cestovního ruchu je podle Vašeho názoru:** *
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ Zcela dostatečná
- ◯ Dostatečná
- ◯ Spíše nedostatečná
- ◯ Zcela nedostatečná

5. **Věříte, že Jihočeská centrála cestovního ruchu efektivně koordinuje aktivity cestovního ruchu v jižních Čechách?** *
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ Ano
- ◯ Spíše ano
- ◯ Spíše ne
- ◯ Ne

6. **Jaké podmínky podle Vás vytváří veřejná správa pro podnikatelskou činnost v cestovním ruchu: (1 = nejlepší, 5 = nejhorší)** *
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ 1
- ◯ 2
- ◯ 3
- ◯ 4
- ◯ 5

7. **Potýkáte se s překážkami při rozvoji cestovního ruchu ve Vaší destinaci/na vašem území, při spolupráci s podnikatelským sektorem?** *
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ Ne, jsem spokojen/a
- ◯ Ano, jsou zde překážky

8. **S jakými překážkami ze strany podnikatelského sektoru jste se setkal? (pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a ne, přeskočte na další otázku)**

9. **Jste zapojeni v některém projektu v rámci cestovního ruchu?** *
Označte jen jednu elipsu.

- Ano, v rámci regionu
- Ano, mimo region
- Ne, ale chtěli bychom
- Ne a nechceme

10. **Přispěly by podle Vašeho názoru následující aktivity k rozvoji cestovního ruchu v jižních Čechách?** *
Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Zlepšení spolupráce jednotlivých subjektů				
Systematické vzdělávání zaměstnanců				
Společná tvorba turistických produktů				
Společný marketing a propagace regionu				
Modernizace dopravní infrastruktury				

11. **Uveďte prosím počet obyvatel Vašeho města/obce:** *
Označte jen jednu elipsu.

- Do 500
- 501 - 1000
- 1001 - 5000
- 5001 - 10000
- 10001 - 30000
- 30001 - 50000
- Více jak 50000

Používá technologii
Google Forms

Příloha 2: Dotazníkové šetření pro podnikatele

Kooperace stakeholderů v destinaci cestovního ruchu (Podnikatelé)

Dobrý den,
Jmenuji se Lukáš Houdek a jsem studentem Jihočeské univerzity. Obracíme se na Vás se žádostí o Váš názor na některá témata související s rozvojem cestovního ruchu v jižních Čechách. Vaše odpovědi, které jsou zcela anonymní, budou statisticky zpracovány a použity jako podklad pro diplomovou práci Kooperace stakeholderů v destinaci cestovního ruchu.

Předem Vám děkujeme za vyplnění tohoto dotazníku, které Vám nezabere více než 10 minut. Vaše názory jsou pro nás velmi významné a mohou pomoci dalšímu rozvoji cestovního ruchu v jižních Čechách.

Ing. Petr Štumpf (vedoucí katedry, Katedra obchodu a cestovního ruchu)
Lukáš Houdek (student oboru Obchodní podnikání)

*Povinné pole

1. **Jak byste zhodnotili konkurenceschopnost jižních Čech v rámci cestovního ruchu České republiky. (1 = vysoká, 5 = nízká)** *
   Označte jen jednu elipsu.

   - ◯ 1
   - ◯ 2
   - ◯ 3
   - ◯ 4
   - ◯ 5

2. **Ohodnoťte, prosím, míru Vaší spolupráce s následujícími subjekty:** *
   Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Cestovní kanceláře	◯	◯	◯	◯
Česká centrála cestovního ruchu CzechTourism	◯	◯	◯	◯
Jihočeská centrála cestovního ruchu	◯	◯	◯	◯
Město/obec	◯	◯	◯	◯
Jiné podnikatelské subjekty	◯	◯	◯	◯
Oblastní/lokální destinační management	◯	◯	◯	◯
Jiné subjekty	◯	◯	◯	◯

3. **Pro úspěšný rozvoj cestovního ruchu v jižních Čechách musí být spolupráce, součinnost a vzájemná komunikace všech aktérů. Myslíte si, že je tato spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem dostatečná?** *
   Označte jen jednu elipsu.

   - ◯ Ano
   - ◯ Spíše ano
   - ◯ Spíše ne
   - ◯ Ne

4. **Může podle Vašeho názoru dobře fungující management a marketing destinace zvýšit efektivitu Vašeho podnikání? Např. přivést více zákazníků (turistů) pro Vaše zařízení, zvýšit vytíženost Vašeho zařízení, snížit Vaše náklady na propagaci apod.** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
management a marketing na úrovni REGIONU	◯	◯	◯	◯
management a marketing na úrovni MÍSTA/OBLASTI	◯	◯	◯	◯

5. **Odhadněte prosím o kolik procent se mohou snížit Vaše výdaje na propagaci v případě dobře fungujícího marketingu destinace.**

6. **Komunikace ze strany Jihočeské centrály cestovního ruchu je podle Vašeho názoru:** *

Označte jen jednu elipsu.

- ◯ Zcela dostatečná
- ◯ Dostatečná
- ◯ Spíše nedostatečná
- ◯ Zcela nedostatečná

7. **Věříte, že Jihočeská centrála cestovního ruchu efektivně koordinuje aktivity cestovního ruchu v jižních Čechách?** *

Označte jen jednu elipsu.

- ◯ Ano
- ◯ Spíše ano
- ◯ Spíše ne
- ◯ Ne

8. **Jaké podmínky podle Vás vytváří veřejná správa pro podnikatelskou činnost v cestovním ruchu: (1 = nejlepší, 5 = nejhorší)** *

Označte jen jednu elipsu.

- ◯ 1
- ◯ 2
- ◯ 3
- ◯ 4
- ◯ 5

9. **Potýkáte se s překážkami ve Vašem podnikání ze strany veřejné správy?** *

Označte jen jednu elipsu.

- ◯ Ne, jsem spokojen/a
- ◯ Ano, jsou zde překážky

10. **S jakými překážkami ze strany veřejné správy jste se setkal? (pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a ne, přeskočte na další otázku)**

11. **Jste zapojeni v některém projektu v rámci cestovního ruchu?** *
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ Ano, v rámci regionu
- ◯ Ano, mimo region
- ◯ Ne, ale chtěli bychom
- ◯ Ne a nechceme

12. **Přispěly by podle Vašeho názoru následující aktivity k rozvoji cestovního ruchu v jižních Čechách?** *
Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Zlepšení spolupráce jednotlivých subjektů	◯	◯	◯	◯
Systematické vzdělávání zaměstnanců	◯	◯	◯	◯
Společná tvorba turistických produktů	◯	◯	◯	◯
Společný marketing a propagace regionu	◯	◯	◯	◯
Modernizace dopravní infrastruktury	◯	◯	◯	◯

13. **Kolik zaměstnanců pracuje ve Vašem zařízení?** *
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ 1 - 5
- ◯ 6 - 15
- ◯ 16 - 30
- ◯ 31 a více

14. **V jaké z následujících oblastí služeb působíte? Vyberte, prosím, převažující zaměření Vaší činnosti.** *
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ Ubytování
- ◯ Stravování
- ◯ Kultura
- ◯ Doprava
- ◯ Sportovně-rekreační služby
- ◯ Cestovní kanceláře/agentura
- ◯ Jiné služby

15. **Jak dlouho působí Vaše organizace v oblasti cestovního ruchu?** *

Označte jen jednu elipsu.

- Méně než 2 roky
- 2 – 5 let
- 6 - 10 let
- 11 a více let

Používá technologii
Google Forms

Příloha 3: Dotazníkové šetření pro DMO

Kooperace stakeholderů v destinaci cestovního ruchu (DMO)

Dobrý den,
Jmenuji se Lukáš Houdek a jsem studentem Jihočeské univerzity. Obracíme se na Vás se žádostí o Váš názor na některá témata související s rozvojem cestovního ruchu v jižních Čechách. Vaše odpovědi, které jsou zcela anonymní, budou statisticky zpracovány a použity jako podklad pro diplomovou práci Kooperace stakeholderů v destinaci cestovního ruchu.

Předem Vám děkujeme za vyplnění tohoto dotazníku, které Vám nezabere více než 10 minut. Vaše názory jsou pro nás velmi významné a mohou pomoci dalšímu rozvoji cestovního ruchu v jižních Čechách.

Ing. Petr Štumpf (vedoucí katedry, Katedra obchodu a cestovního ruchu)
Lukáš Houdek (student oboru Obchodní podnikání)

*Povinné pole

1. **Jak byste zhodnotili konkurenceschopnost jižních Čech v rámci cestovního ruchu České republiky. (1 = vysoká, 5 = nízká)** *
   Označte jen jednu elipsu.
   - ◯ 1
   - ◯ 2
   - ◯ 3
   - ◯ 4
   - ◯ 5

2. **Ohodnoťte, prosím, míru Vaší spolupráce s následujícími subjekty:** *
   Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Cestovní kanceláře	◯	◯	◯	◯
Česká centrála cestovního ruchu CzechTourism	◯	◯	◯	◯
Jihočeská centrála cestovního ruchu	◯	◯	◯	◯
Město/obec	◯	◯	◯	◯
Podnikatelské subjekty	◯	◯	◯	◯
Jiné oblastní/lokální destinační managementy	◯	◯	◯	◯
Jiné subjekty	◯	◯	◯	◯

3. **Pro úspěšný rozvoj cestovního ruchu v jižních Čechách musí být spolupráce, součinnost a vzájemná komunikace všech aktérů. Myslíte si, že je tato spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem dostatečná?** *
   Označte jen jednu elipsu.
   - ◯ Ano
   - ◯ Spíše ano
   - ◯ Spíše ne
   - ◯ Ne

4. **Komunikace ze strany Jihočeské centrály cestovního ruchu je podle Vašeho názoru:** *
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ Zcela dostatečná
- ◯ Dostatečná
- ◯ Spíše nedostatečná
- ◯ Zcela nedostatečná

5. **Věříte, že Jihočeská centrála cestovního ruchu efektivně koordinuje aktivity cestovního ruchu v jižních Čechách?** *
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ Ano
- ◯ Spíše ano
- ◯ Spíše ne
- ◯ Ne

6. **Jaké podmínky podle Vás vytváří veřejná správa pro podnikatelskou činnost v cestovním ruchu: (1 = nejlepší, 5 = nejhorší)** *
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ 1
- ◯ 2
- ◯ 3
- ◯ 4
- ◯ 5

7. **Potýkáte se s překážkami ve Vaší činnosti ze strany veřejné správy?** *
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ Ne, jsem spokojen/a
- ◯ Ano, jsou zde překážky

8. **S jakými překážkami ze strany veřejné správy jste se setkal? (pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a ne, přeskočte na další otázku)**

_____

_____

_____

_____

_____

9. **Jste zapojeni v některém projektu v rámci cestovního ruchu?** *
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ Ano, v rámci regionu
- ◯ Ano, mimo region
- ◯ Ne, ale chtěli bychom
- ◯ Ne a nechceme

10. **Přispěly by podle Vašeho názoru následující aktivity k rozvoji cestovního ruchu v jižních Čechách?** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Zlepšení spolupráce jednotlivých subjektů				
Systematické vzdělávání zaměstnanců				
Společná tvorba turistických produktů				
Společný marketing a propagace regionu				
Modernizace dopravní infrastruktury				

11. **Uveďte prosím kolik zaměstnanců pracuje ve Vaší organizaci (přepočteno na celé úvazky):** *

Používá technologii
Google Forms