

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra rekreologie a cestovního ruchu

Destinační management Pece pod Sněžkou

Bakalářská práce

Autor: Zuzana Tunová

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Management cestovního ruchu – anglický jazyk

Vedoucí práce: Mgr. Jaroslav Kacetl, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala pod vedením vedoucího bakalářské práce samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Hradci Králové dne 28. 4. 2017

.....
Zuzana Tunová

Poděkování:

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala vedoucímu práce Mgr. Jaroslavu Kacetlovi, Ph.D. za odborné vedení při tvorbě této práce a za jeho cenné rady. Také bych ráda poděkovala za čas a cenné informace Mgr. Jiřímu Matějů a Ing. Lence Klimešové.

Název:

Destinační management Pece pod Sněžkou

Anotace:

Cílem této bakalářské práce je popsání a zhodnocení destinačního managementu v konkrétní destinaci Pec pod Sněžkou. Východiskem práce je teoretická část, která představuje problematiku destinačního managementu, jeho hlavní prvky a funkce. Teoretická východiska jsou následně aplikována na konkrétní destinaci v praktické části. Praktická část nejprve vymezí destinaci, popíše její hlavní subjekty, spolupráci mezi nimi a výsledky spolupráce. Na závěr je management destinace zhodnocen a jsou navržena doporučení do budoucna.

Klíčová slova:

Destinační management, marketing destinace, cestovní ruch, Pec pod Sněžkou

Title:

Destination Management - Pec pod Sněžkou

Annotation:

The aim of this bachelor thesis is evaluation of destination's management in particular destination Pec pod Sněžkou. The base of this thesis is theoretic part which describe destination management and his main elements and functions. Such information is then applied in the practical part on particular destination. Practical part subscribe destination Pec pod Sněžkou its main subjects, cooperation between them and the outcomes of cooperation. The deduction of the thesis features an evaluation of destination management and recommendations to the future.

Key words:

Management of destination, marketing of destination, tourism, Pec pod Sněžkou

Obsah

Úvod.....	2
Cíl práce.....	4
Výzkumné otázky	4
Metodika.....	4
1. Teoretická část	7
1.1 Destinace cestovního ruchu	7
1.1.1 Atributy destinace	8
1.1.2 Základní prvky destinace	9
1.1.3 Systém řízení destinace	10
1.2 Role veřejné správy	12
1.3 Destinační management.....	13
1.3.1 Prvky destinačního managementu.....	14
1.3.2 Společnost destinačního managementu.....	16
1.3.3 Financování destinačního managementu	18
1.4 Marketing destinace.....	19
1.4.1 Marketingové řízení	20
1.4.2 Strategický marketing	21
1.4.3 Taktický marketing	23
1.4.4 Marketingový mix	24
1.5 Shrnutí	31
2. Praktická část	32
2.1 Destinace Pec pod Sněžkou	32
2.2 Atraktivita Pece pod Sněžkou	33
2.2.1 SkiResort ČERNÁ HORA – PEC.....	33
2.2.2 Sněžka a lanová dráha	34
2.2.3 Krkonošský národní park (KRNAP)	36

2.2.4	Rozhledna na Hnědém vrchu	37
2.2.5	Důl Kovárna	37
2.2.6	Lesní hrádek Aichelburg	38
2.2.7	Kultura.....	39
2.2.8	Sportovní vyžití	39
2.2.9	Volnočasové aktivity.....	39
2.2.10	Nehmotná kultura	40
2.2.11	Tradiční akce	40
2.3	Infrastruktura pro cestovní ruch	41
2.3.1	Ubytovací zařízení.....	41
2.3.2	Stravovací zařízení	42
2.3.3	Doprava	42
2.3.4	Služby.....	43
2.4	Destinační management Pece pod Sněžkou	43
2.4.1	Subjekty destinačního managementu.....	44
2.4.1.1	Místní samospráva.....	44
2.4.1.2	Sdružení cestovního ruchu a propagace Pece pod Sněžkou	44
2.4.1.3	Svazek obcí Východní Krkonoše	46
2.4.1.4	Krkonoše - svazek měst a obcí	47
2.4.1.5	KRNAP.....	48
2.4.1.6	Veselý Výlet	48
2.4.1.7	Podnikatelé a místní obyvatelé	50
2.5	Marketing Pece pod Sněžkou	51
2.5.1	Produkt, programování a tvorba balíčků	51
2.5.2	Cena.....	51
2.5.3	Distribuční cesty.....	51
2.5.4	Propagace	52

2.5.5	Image.....	54
2.5.6	Karta hosta.....	55
2.5.7	Spolupráce mezi subjekty.....	56
2.6	Financování destinačního managementu.....	58
2.7	Územní plánování.....	58
2.8	Shrnutí destinačního managementu v Peci pod Sněžkou.....	60
2.9	Zhodnocení destinace a doporučení do budoucna.....	63
	Závěr.....	66
	Přílohy.....	68
1.	Seznam slev Karty hosta (sezóna 2016/2017).....	68
2.	Klíč pro určení členských příspěvků SCPR.....	69
3.	Schválený rozpočet města na rok 2017 – výdaje (pouze část týkající se CR a část s celkovými výdaji).....	71
4.	Cíle spolku ukotvené ve stanovách.....	73
	Seznam obrázků.....	74
	Seznam tabulek.....	75
	Seznam použitých zkratk.....	75
	Seznam zdrojů a použité literatury.....	76

Úvod

Management, potažmo destinační management je v poslední době často skloňovaným pojmem při řízení různých celků, ať už ziskových či neziskových organizací. Hlavním důvodem k vypracování práce na toto téma byl především blízký vztah k destinaci Pec pod Sněžkou. Autorka pochází z Podkrkonoší, z města Trutnova a především zimní měsíce často tráví na horách, tedy i v Peci pod Sněžkou.

Cestovní ruch je fenomén posledních desítek let s velkou dynamikou rozvoje. S vyšší mírou blahobytu logicky přibývá lidí, kteří si cestování mohou a chtějí dovolit. Ve vyspělých zemích, ve kterých je životní tempo zrychlené a na pracující je kladen velký tlak, vzniká až určitá forma potřeby cestování. Lidé po většinu roku tvrdě pracují s vidinou volna, které většinou chtějí strávit relaxací mimo domov, přičemž pro každého jednotlivce to znamená něco jiného. Někdo si představí dovolenou u moře, někdo zase aktivní dovolenou na horách, další jedinec zase může vyhledávat dobrodružství neorganizovaného cestovního ruchu. V odvětví organizovaného a masového cestovního ruchu, klient většinou vyžaduje kompletní servis, aby nemusel vynakládat tolik svého úsilí a iniciativy.

Podnikatelé berou tento fakt na vědomí a snaží se svým klientům poskytnout to největší pohodlí a komplexnost služeb. Nejzákladnějším krokem k tomu, aby byly spokojené obě strany, tedy podnikatelé poskytující služby v cestovním ruchu i návštěvníci konkrétní destinace je třeba systematické řízení. Řízení cestovního ruchu probíhá na více úrovních. Na národní úrovni se jím zabývá Ministerstvo pro místní rozvoj zejména prostřednictvím své příspěvkové organizace CzechTourism. Tato instituce většinou nabízí a propagují celou Českou republiku jako destinaci. Na nižších úrovních pak cestovní ruch řídí kraje a různé krajské organizace a sdružení. Na nejnižší, tedy lokální úrovni, jsou řízeny destinace pomocí sdružení obcí a měst nebo například zájmovými sdruženími.

Cestovní ruch vytváří dvojí efekt, tedy jak kladný, tak záporný. Kladným efektem je většinou ekonomická prosperita a rozvoj destinace. Ne vždy pozitivní dopady má většinou na životní prostředí, autenticitu destinace a na místní obyvatele. To je další důvod, proč je potřeba systematicky řídit destinaci. Řízení by mělo strategicky rozvíjet oblast v rámci udržitelného cestovního ruchu a informovat místní občany o cestovním ruchu, případně je do něj zapojovat, aby nepřevládaly záporné dojmy. Úkolem destinačního managementu v této oblasti je vytvářet partnerství mezi jednotlivými subjekty v destinaci. Klíčoví jsou přitom místní podnikatelé, místní samospráva a právě místní obyvatelé. Mezi podnikateli v jedné destinaci logicky může docházet k rivalitě. Destinační management by se měl

snažit sjednotit myšlení zainteresovaných podnikatelů a pomoci s rozvojem a využíváním hlavně jednotného marketingu a značky destinace.

Kromě managementu se podstatná část této práce se věnuje právě marketingu destinace. Marketing zahrnuje velké množství aktivit a stejně jako management neodmyslitelně patří k řízení komerčních i nekomerčních celků. Marketing je obecně soubor činností a řídicích procesů, které se používají při vnitřní i vnější komunikaci, financování a prodeji. Silný marketing vytváří silnou značku a silné povědomí o této značce. Především na základě dobře známé značky se dá produkt, v dnešní době silné konkurence, lépe prodat. Jméno značky často přebije kvalitu, někdy zkrátka rozhodne módnost. Destinace lze považovat za vzájemně si konkurující jednotky, proto ke svému prodeji marketing potřebují. Klasický firemní marketing je v oboru cestovního ruchu transformován. Specifika marketingu v cestovním ruchu spočívají především v tom, že se zde obchoduje v drtivé většině se službami a zážitky. Podstata těchto produktů se výrazně liší od klasického výrobku. Služby a zážitky jsou nehmateľné a hraje v nich významnou roli lidský faktor a subjektivita. Proto je logické, že klasický marketing, zaměřený na prodej výrobků, musí být upraven.

Samotná destinace Pec pod Sněžkou by se dala definovat jako horská lyžařská oblast. Je pro ni tedy charakteristická sezónnost, zároveň ale destinace není zcela bez využití ani v letních měsících. Zejména kvůli své krásné přírodě a jedinečné poloze (tvoří jeden z přístupových bodů na Sněžku a je jediným přístupovým bodem, odkud na ni vede lanovka) je hojně navštěvována celoročně. Nejvyšší koncentrace turistů je zde ovšem v zimních měsících. Lyžaři se sem sjíždějí z celé republiky a díky blízkosti hranic i z Polska či Německa. Na území Pece pod Sněžkou se rozkládá část největšího skiareálu v České republice. Zimní měsíce jsou pro tuto destinaci tedy opravdovými žněmi.

Práce se zabývá výše uvedenými jevy, tedy destinačním managementem a marketingem v teoretické části. Teoretická část, která je vytvořena na základě rešerše odborné literatury, je poté aplikována na konkrétní destinaci Pec pod Sněžkou. Stav destinačního managementu následně popisuje, hodnotí a vyvozuje případná doporučení do budoucnosti.

Cíl práce

Cílem práce je popsat fungování a charakter destinačního managementu v konkrétní destinaci Pec pod Sněžkou. Východiskem bakalářské práce je teoretická část, která představuje problematiku destinačního managementu, jeho hlavní funkce a aktivity, tak jak tuto problematiku představuje odborná literatura. Praktická část je potom aplikací teoretických východisek na konkrétní destinaci Pec pod Sněžkou.

Výzkumné otázky

Na základě cíle práce byly stanoveny dílčí výzkumné otázky, respektive zaměření výzkumu práce. K jejímu zodpovězení byla použita jak teoretická východiska, tak následná aplikace těchto východisek na reálnou praxi a kvantitativní výzkum v podobě rozhovorů s klíčovými subjekty destinace, tedy předsedou Sdružení pro cestovní ruch a propagaci v Peci pod Sněžkou Mgr. Jiřím Matějí a majitelkou Veselého Výletu Ing. Lenkou Klimešovou.

1. Jak je proveden a jaké činnosti zahrnuje destinační management v Peci pod Sněžkou?
2. Soustředí se společnost destinačního managementu v Peci pod Sněžkou především na propagaci a reklamu?
3. Jaké jsou výsledky destinačního managementu v Peci pod Sněžkou?
4. Jak by bylo možné destinační management v Peci pod Sněžkou zlepšovat?

Metodika

Práce je rozdělena na teoretická východiska a praktickou část. Teoretická část spočívá ve vysvětlení problematiky destinačního managementu na základě literární rešerše. Definuje se v ní tedy samotný pojem destinace, destinační management a marketingové řízení destinace. Literární rešerše představuje níže uvedené zdroje, ze kterých bylo nejčastěji čerpáno pro vypracování bakalářské práce. Nejdůležitější zdroje pro tuto práci jsou především práce od tuzemských autorů, jako je Palatková (2006, 2011), Nejděl (2011), Jakubíková (2012), kteří se této problematice věnují. Je nutné podotknout, že drtivá většina

tuzemských autorů vychází ze zahraničních studií. Nejvíce autoři čerpají z rakouské dvojice autorů Bratl a Schmidt nebo od švýcarského autora Biegera, právě v těchto zemích je destinační management na vysoké úrovni a může tak být inspirací pro další státy. Vybrané zdroje přispěly zejména ke zpracování teoretické části bakalářské práce, tedy bližšímu pohledu na problematiku managementu a marketingu v cestovním ruchu, především tedy na destinační management a jeho specifika v oblasti cestovního ruchu. Kniha Management destinace cestovního ruchu od Nejdla (2011) byla pro účely bakalářské práce využita zejména k definování destinace a destinačního managementu. Nejdla rozebírá atributy a specifika destinací, podle nichž lze obecně destinaci charakterizovat, a zároveň jsou tyto vlastnosti esenciální pro řízení destinace. Samotné řízení, tedy destinační management uchopuje jako komplexní problematiku, zabývá se jeho principy a specifiky. Publikace Palatkové (2006, 2011) jsou v teoretické části využity zejména k popsání managementu destinace, společenství destinačního managementu a také marketingu. V těchto knihách Palatková marketing popisuje jako systém marketingového managementu, tedy marketingového řízení destinace. Dle jejího výkladu je také popsán strategický marketing, taktický marketing a marketingový mix. Třetím nejdůležitějším autorem pro tuto práci je Jakubíková (2012). Pomocí její knihy Marketing v cestovním ruchu byla přiblížena problematika marketingu v cestovním ruchu a jeho specifika. Výkladový slovník cestovního ruchu od Zelenky a Páskové (2002) byl využit k porozumění a výkladu některých termínů cestovního ruchu. Slovník je jedinou tuzemskou publikací tohoto druhu a komplexně shrnuje problematiku cestovního ruchu. Vysvětluje množství odborných pojmů, a proto byl využit i pro tuto bakalářskou práci.

V praktické části poté dochází k aplikaci teoretických poznatků na destinaci Pec pod Sněžkou. Nejprve je destinace Pec pod Sněžkou představena a následně jsou představeny její hlavní subjekty, spolupráce mezi nimi a výsledky této spolupráce. K zodpovězení dílčích výzkumných otázek a popsání fungování managementu bude využito zejména rešerše zdrojů veřejně dostupných na internetu a kvalitativního výzkumu. Kvantitativní výzkum pro tuto práci bude spočívat ve formě rozhovorů s významnými subjekty cestovního ruchu v destinaci, předsedou Sdružení cestovního ruchu a propagace v Peci pod Sněžkou Jiřím Matějů a majitelkou infocentra Veselý výlet Lenkou Klimšovou. Na základě těchto výzkumných metod bude vypracována praktická část. Závěrem práce je zhodnocení destinačního managementu a doporučení do budoucna. Doporučení do budoucna budou vycházet z literatury použité v teoretické části a vypracované SWOT

analýzy. Tato literatura popisuje ideální teoretický stav destinačního managementu, proto budou na jeho základě vyvozena pro konkrétní destinaci Pec pod Sněžkou doporučení do budoucna.

1. Teoretická část

1.1 Destinace cestovního ruchu

Samotný pojem destinace se vyvíjel a definoval postupně s rozvojem cestovního ruchu především ve 20. století. Literatura poskytuje různé výklady pojmu destinace cestovního ruchu, stěžejní je ale definice Thomase Biegera z publikace *Management von Destination* (Nejdl 2011, s. 49): „*Destinace je geografický prostor (resort, místo, region, stát), který si konkrétní návštěvník (nebo návštěvnícký segment) vybírá jako cíl své cesty. Obsahuje pro pobyt všechna nezbytná zařízení pro bydlení, stravování, zábavu, a další aktivity. Tím se stává jednotkou soutěže v příjezdovém turismu, která musí být řízena jako strategická obchodní jednotka.*“ Právě geografická vymezení destinace mohou být různá. Hranice destinace mohou být administrativní (kraj) nebo pomyslné (např. Český ráj, který se nachází současně ve 3 krajích), přičemž hranice se mohou překrývat. Hlavně u malých destinací může nastat, že jsou zároveň součástí jiné větší destinace. Tento fakt ztěžuje management jednotlivých oblastí. Destinaci cestovního ruchu lze také chápat podle Zelenky a Páskové (2002) v širším pojetí jako oblast, kde je vysoká koncentrace atraktivit CR (cestovního ruchu), rozvinuté služby CR a infrastruktura CR. Destinace v tomto smyslu je celý stát nebo region. V užším smyslu to je cílová oblast v daném regionu, přičemž podle Palatkové (2006a) nejmenší možnou destinací je rezort. Destinace je tedy geograficky vymezený prostor, který si návštěvník vybírá jako cíl cesty, jak uvádí shodně Bieger (2005) i UNWTO (Světová turistická organizace).

Palatková (2006b) uvádí, že v destinaci fungují jednotlivé subjekty, které poskytují různé služby, především v návaznosti na potenciál cestovního ruchu (atraktivita) daného místa. Základní nabídkou destinace je její atraktivita, přičemž poskytované služby tvoří odvozenou nabídku. Subjekty CR si sice vzájemně konkurují, ale mají společný cíl, kterým je primárně prodej služeb v destinaci. Další cíle jsou například plnění marketingové funkce, nabídkové funkce, zastupování zájmových skupin a naplnění plánovací funkce.

Každá destinace se v průběhu času mění, souhrnně se tomuto procesu říká životní cyklus destinace. Podle Zelenky a Páskové (2002) lze pomocí vhodných indikátorů sledovat kvalitativní i kvantitativní změny v destinaci, které souvisejí s rozvojem turismu. Výsledky tohoto pozorování využívá destinační management. Tento koncept pomáhá popsat a vysvětlit vývoj a predikovat možný budoucí vývoj destinace. Nejvíce se používá Butlerův životní cyklus destinace, „*zachycující vývoj destinace v šesti fázích: objevení,*

vtažení, rozvoj, konsolidace, stagnace a postagnace.“ (Zelenka - Pásková, 200, s. 336). Každá z těchto fází má svá specifika a vyžaduje ze strany managementu jiný přístup k nabízení destinace. V prvních dvou fázích v destinaci prakticky neexistuje infrastruktura a turisté destinaci teprve objevují. Ve třetí fázi je už destinace známá a dochází k masovému turismu, kdy v hlavní sezóně je počet turistů často vyšší než počet místních obyvatel. Narůstají tak nároky na infrastrukturu. Ve čtvrté fázi do destinace míří turisté bez reálného zájmu o destinaci a destinace převážně žije z příjmů z cestovního ruchu. Poslední dvě fáze jsou krizové a bez změny přístupu vedení často dochází k útlumu cestovního ruchu v destinaci. Destinace ztrácí svou atraktivitu. V této chvíli je na destinačním managementu, jak nepříjemnou situaci vyřeší.

1.1.1 Atributy destinace

Nejdl (2011) definuje destinaci pomocí 3 atributů, které jsou charakteristické a tvoří podstatu destinace. Tyto tři základní atributy jsou:

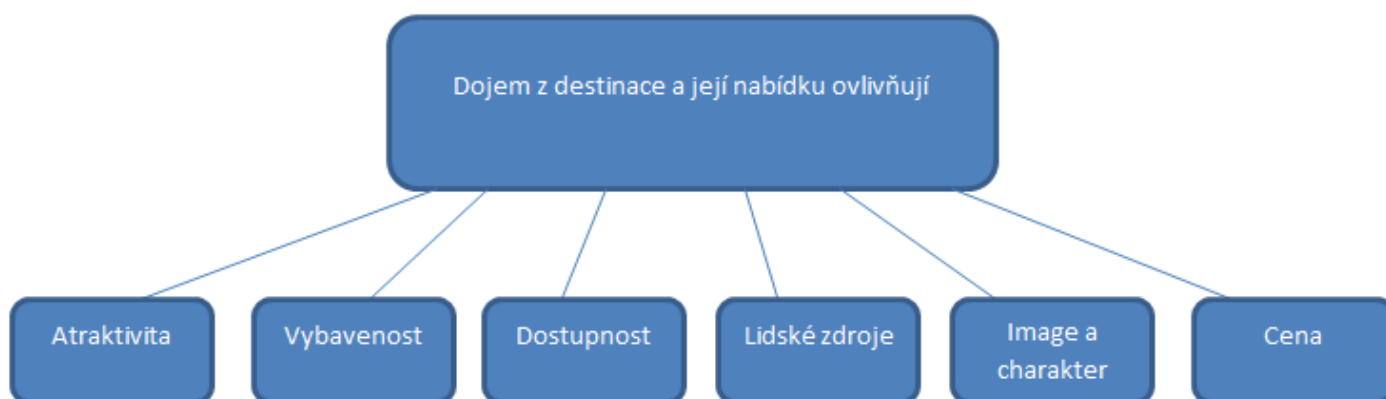
1. *Poptávka* - Destinace je určována „*vždy z pohledu účastníka cestovního ruchu, tedy poptávkou.*“ (Nejdl 2011, s. 51). Určení destinace tedy závisí na účastnících cestovního ruchu, nikoli na přáních nabídky. Nejdl (2011) dále uvádí, že pokud si určitý segment poptávky destinaci nevybere, nedá se hovořit o destinaci do té doby, než si destinaci vybere jiný segment. Rozhodující pro návštěvu destinace je tedy subjektivní názor návštěvníka, jeho motivace a schopnost destinace uspokojit potřeby návštěvníka. Úspěch destinace tudíž přímo závisí na informovanosti veřejnosti a vytváření pozitivní image destinace. Povědomí o destinaci je do značné míry ovlivněno geografickou vzdáleností mezi poptávkou a nabídkou
2. *Geografický prostor* - Destinace je také určena geografickým prostorem, přičemž hranice jsou určeny buď geomorfologicky (například Krkonoše) nebo dlouhodobým sociálním vývojem. „*Rozlohu destinace ovlivňuje vertikální geografická úroveň, ze které se k posuzování přistupuje. Destinace tedy není pouze jeden územně velikostní typ, nýbrž je prostorově relativní struktura.*“ (Nejdl 2011, s. 53). Velikost destinace je do značné míry relativní a závisí na nabídce i poptávce. Čím je větší vzdálenost poptávky od destinace, tím je větší velikost destinace a naopak. Podobně je to i s motivací, čím konkrétnější cíl chce návštěvník navštívit, tím je destinace menší. Na straně nabídky záleží na geografické vertikále, ve které se destinace nachází. Konkrétní místo je součástí nabídky regionu, země, patažmo i kontinentu.

3. *Produkt* - Destinaci lze vnímat jako produkt, který se skládá primárně z atraktivity a na ni navázané služby a zařízení. Palatková (2006b) hovoří o „rekrečním produktu“. V důsledku rozmanitosti atraktivit, služeb, ale i poptávky je možné „nabízet zároveň několik odlišných základních produktů a generovat různé užítky (uspokojení potřeb).“ (Nejdl 2011, s. 54). Destinace jsou tedy „multiprodejné“, jak uvádí Palatková (2006b). Je tedy možné prodávat různé kombinace komodit v destinaci a nabízet je různým cílovým skupinám. Návštěvník si vybere podle svých potřeb, představ, očekávání, vnímání a pochopení obsahu nabídky.

Palatková (2006b) i Nejdl (2011) shodně zmiňují rozhodující vlivy, které vytvářejí destinaci. Vysokou důležitost přikládají straně poptávky. Rozhodující pro návštěvu destinace je motivace návštěvníka a subjektivní vnímání služeb a destinace jako celku. Každý návštěvník „konzumuje“ služby poskytované v destinaci jiným způsobem, v jiném rozsahu a s jiným motivem. Dá se tedy říci, že ten samý produkt může každý individuální návštěvník vnímat jinak.

1.1.2 Základní prvky destinace

Jak uvádí UNWTO (2007) každá destinace má mnoho prvků, které lákají návštěvníky a uspokojují jejich potřeby. Níže popsané základní prvky jsou rozhodující motivací k návštěvě a mají zásadní vliv na vytváření dojmu z dané destinace. Následující prvky jsou esenciální spíše pro masový turismus, u něhož turisté očekávají a vyžadují určitý servis.



Obrázek 1: Základní prvky destinace masového turismu. Zdroj: autorka, upraveno podle UNWTO (2007)

1. *Atraktivita* – je hlavním motivem pro uskutečnění cesty. Podle Výkladového slovníku se dá dělit na přírodní, společenskou (Nejdl 2011 rozlišuje ještě kulturně-historickou a kulturně-společenskou), hmotnou, nehmotnou, mezinárodní, národní nebo místní. Také existují atraktivita s potenciálem nižšího řádu, tzn. bez potřeby dalších investic a atraktivita s potenciálem vyššího řádu, tedy ty, které potřebují další investice.
2. *Vybavenost* – sem se řadí souhrnně infrastruktura CR, tedy doprava a služby poskytované v destinaci, především ubytovací a stravovací služby. Nejdl (s. 57) uvádí, že ubytovací kapacita rozhoduje o tom, zda se místo dá považovat za destinaci nebo nikoli. Některá turisticky atraktivní místa nedisponují dostatečnou kapacitou, z pohledu masového turismu tak nesplňují požadavky a proto nejsou destinací.
3. *Dostupnost* – destinace by měla být dobře dostupná široké veřejnosti – pomocí pozemní, vzdušné, železniční nebo vodní dopravy. Také doprava v rámci destinace by měla být dobře vyřešena.
4. *Image* - je nejdůležitějším faktorem, který rozhoduje o tom, zda se návštěvník rozhodne do dané destinace přijet. K propagaci image slouží různé cesty, např. marketing, branding, cestovní média nebo e-marketing. Image zahrnuje jedinečnost, turistické zajímavosti, krajinu a její kvalitu, bezpečnost, úroveň služeb a přátelskost místních lidí.
5. *Cena* – je důležitým faktorem v konkurenceschopnosti destinací.
6. *Lidské zdroje* – protože cestovní ruch je hlavně o službách, je potřeba dostatek lidí, kteří budou tyto služby poskytovat nebo zprostředkovávat. Významná je i dobrá součinnost s místní komunitou, která ví o výhodách a zodpovědnostech spojených s růstem turismu. Místní komunita by měla v ideálním případě jednat v souladu se strategií destinace.

1.1.3 Systém řízení destinace

Systém řízení destinace lze rozdělit podle toho, na jakém principu vznikl nebo podle toho, na jaké úrovni vznikl. Palatková (2006b) popisuje řízení destinace jako proces, který iniciují silné subjekty destinace, komerční subjekty nebo veřejnoprávní organizace, od

nichž plyne i financování procesu. Tento proces je řízen buď shora dolů, nebo zdola nahoru. Při marketingovém pojetí destinace lze uplatnit 3 strategie:

1. Strategie indukce – „*spočívá v rozšíření populárního a dobře prodejného místa nebo regionu s vlastní mezinárodně známou značkou na širší region.*“ (Palatková 2006b, s. 21). Výhodou této strategie je přizpůsobení marketingu klientovi, využití známé značky, koncentrace prostředků a řízení s nižšími náklady. Naopak nevýhodou je prohlubování rozdílu mezi atraktivními a méně atraktivními regiony, které jsou v rámci propagace vyřazovány.
2. Strategie dedukce – destinace je rozdělena podle geografických nebo politických hranic, nikoli na základě potřeb klienta. Toto rozdělení umožňuje větší politickou podporu, angažovanost centrální společnosti destinačního managementu, ale i regionálních organizací, zajištění prostředků z veřejných rozpočtů nebo výhodné vztahy v destinaci. Nevýhodou tohoto přístupu jsou právě politické hranice, které nedbají na potřeby klienta, prosazení strategie je často předmětem politikaření. Lze hovořit i o těžkopádnosti řízení a náročnějším financování marketingových aktivit.
3. Strategie centralizační – jedna centrální organizace řídí celou destinaci (stát). Výhodou je jasná organizace bez duplicit. Naopak nevýhodou je silná závislost na veřejných financích, politice a ztížená spolupráce mezi regiony.

Ze shora uvedených strategií vyplývají pro malé destinace na úrovni regionů tyto závěry. Silné destinace by měly usilovat o přidružení dalších blízkých regionů pod svou značku a destinační management, což může být pro tyto menší regiony výhodné. Spojení malých míst v méně atraktivním regionu může vést k vytvoření produktů, které mohou být nabídnuty prostřednictvím jiné organizace.

Palatková (2006b) konstatuje, že CR se dotýká všech sektorů společnosti, řízení se tedy dotýká veřejné správy, samosprávy i podnikatelů, a to na úrovni celostátní, krajské i místní. Organizace působící na nejmenším území je lokální turistická organizace (LTO), patří sem města a obce, podnikatelská sdružení nebo turistická informační centra (TIC), například Pražská informační služba. Větší území obstarávají regionální turistické organizace (RTO), patří sem sdružení obcí nebo kraje, v praxi například Krkonoše – svazek měst a obcí. Na území státu působí národní turistické organizace (NTO), jako Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR) nebo CzechTourism, tedy příspěvková organizace MMR. Existují i kontinentální turistické organizace, například evropský European Travel

Commission. V následující tabulce je uveden přehled kompetencí a funkcí každé z úrovní řízení cestovního ruchu.

Národní úroveň	Regionální úroveň	Místní úroveň
Propagace destinace	Propagace destinace	Propagace destinace
Informační servis	Informační servis	Informační servis
		Rezervační systém
		Koordinace a management destinace
		Informace pro návštěvníky a rezervace
	Školení a vzdělávání	Školení a vzdělávání
	Podnikatelské poradenství	Podnikatelské poradenství
	Start-upy	Start-upy
		Organizace různých akcí
		Rozvoj a organizace atraktivit
Strategie, výzkum a rozvoj	Strategie, výzkum a rozvoj	Strategie, výzkum a rozvoj

Tabulka 1: Kompetence jednotlivých úrovní destinačního managementu. Zdroj: autorka, upraveno podle UNWTO (2007)

1.2 Role veřejné správy

Cestovní ruch je odvětvím národního hospodářství a prostupuje všemi sektory společnosti, tedy veřejnou správou, samosprávou a podnikatelským sektorem. V České republice existuje dvoustupňový systém veřejné správy, který se skládá ze státní správy a samosprávy. Tittlebachová (2011) uvádí, že stát je nositelem politiky turismu, přičemž vláda schvaluje strategický dokument s koncepcí politiky cestovního ruchu. Aktuální koncepce státní politiky cestovního ruchu, zveřejněná na stránkách MMR (2016), byla schválena v roce 2013 na období 2014-2020. Koncepce mimo jiné zmiňuje potřebu funkčních organizací destinačního managementu jako základu prezentace ČR v zahraničí a podpoře spolupráce mezi privátním, veřejným a neziskovým sektorem. Partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem je pro fungování a rozvoj destinace

stěžejní. Palatková (2011) uvádí, že veřejný sektor plánuje a realizuje strategie a vytváří infrastrukturu a veřejné statky, bez kterých by se cestovní ruch neobešel. Veřejná správa je i významným nositelem zdroje financování cestovního ruchu, čemuž se věnuje samostatná kapitola této práce.

1.3 Destinační management

Management je v současné době jednou z nejdůležitějších technik řízení kteréhokoli celku. Jinak tomu není ani v cestovním ruchu, kde je management potřeba zejména kvůli strategickému plánování, rozvoji a udržitelnosti CR. Management byl původně zaveden pro řízení firem. Destinace cestovního ruchu poté přejaly základní principy tohoto systému pro řízení konkrétního územního celku. Výkladový slovník (2002, str. 60) destinační management popisuje jako „soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci CR v dané destinaci. Výsledkem takového procesu jsou udržitelné a konkurenceschopné produkty CR, společně sdílené logo, značka kvality, společný (sdílený) informačně-rezervační systém, tvorba cenové politiky, provádění výzkumu a sběru statistických dat i oblasti CR, iniciace partnerství soukromého a veřejného sektoru CR i podpora vzniku profesionálních spolků, sdružení a organizací.“

Jinými slovy, destinační management koordinuje základní prvky destinace (atraktivita, vybavenost, dostupnost, image, cena, lidské zdroje) a činnosti zájmových skupin (např. investoři, poskytovatelé služeb, místní obyvatelstvo, ochranáři), které se podílí na CR. Destinační management pomáhá vytvořit společnou strategii pro mnohdy velice odlišné subjekty a řídí destinaci jako celek za účelem konkurenceschopnosti. Stará se také o marketing destinace, čímž předchází riziku duplicity například v oblasti propagace. „Lze říci, že destinační management je proces, který je založen na principu dobrovolné spolupráce mezi podnikatelskými a veřejnoprávními subjekty a optimálním zhodnocení a využití všech pozitivních dopadů tohoto spojení. Výsledkem je produkt obsahující specifickou přidanou hodnotu. Nabídku vytvářejí poskytovatelé služeb, avšak prostředí pro jejich poskytování vytvářejí samosprávné orgány.“ (Rygllová, Burian, Vajčnerová 2011, s. 163).

Podle UNWTO (2007) společné cíle jednotlivých subjektů potom sdružuje společnost destinačního managementu, která tak vytváří synergický efekt. Soustředí se

hlavně na marketing destinace, snaží se působit na vytváření příznivého prostředí (v oblasti politiky, legislativy, regulací a daní) a vyhovět očekáváním návštěvníků.

1.3.1 Prvky destinačního managementu

Pro úspěšné řízení destinace jsou klíčové níže popsané prvky destinačního managementu či marketingu. Palatková tyto prvky nazývá jako samostatnými subsystemy destinace, které propojují jednotlivé subjekty destinace a samotnou destinaci s trhem. Tyto prvky je třeba chápat do značné míry samostatně, i když logicky tvoří jeden podmíněný komplex. Celkově se v literatuře uvádí 6 těchto prvků, a to:

- Systém klíčových produktů,
- Distribuční cesty a sítě,
- Politika značky,
- Systém řízení kvality,
- Systém řízení znalostí,
- Organizace pro řízení turismu v destinaci.

Jak uvádí Nejdí (2011), systém klíčových produktů je soubor hmotných i nehmotných služeb, které jsou vytvořeny na základě zhodnocení hlavních atraktivit destinace s využitím konkurenční výhody. Destinaci tedy lze vnímat jako jeden produkt, který se skládá z jednotlivých služeb (ubytování, doprava, strava, volnočasové aktivity, apod.), je konzumován postupně a každý ho vnímá individuálně. Produkt destinace má fyzickou rovinu (skutečná konzumace služeb) a emocionální a symbolickou rovinu (prožitky, očekávání, emoce, apod.). Tento produkt by měl vytvářet destinační management na základě dlouhodobé konkurenční výhody, to znamená zhodnocením zásadních atraktivit přírodních, historických nebo kulturně-společenských. Destinace lze charakterizovat pomocí systému klíčových produktů, jednoduše podle toho, jaký typ dovolené nabízí (moře, lyžování, poznávání, apod.).

Distribuční síť slouží k uvedení a prodeji produktu destinace na trhu. Z marketingového hlediska Palatková (2011) rozlišuje 3 distribuční cesty. První je model D2C, tedy *destination to client*. Tento model je zaměřen na přímý kontakt s klientem, destinace funguje jako cestovní kancelář a klient si může na jednom místě (společný

rezervační a prodejní systém) zakoupit destinaci jako jeden produkt. Prodej destinace jako celku je mnohem efektivnější, než prodej jednotlivých služeb. V dnešní době jsou k tomuto účelu využívány moderní informační technologie. Druhý model je D2B, tedy *destination to bussines*. Klíčovou roli zde hraje zprostředkovatel, tedy touroperátor, který destinaci nabízí jako celek. Zásadní je proto kooperace a organizace jednotlivých subjektů v destinaci, které by měly vytvářet konkurenceschopné pakety a aktivní cenovou politiku. Třetí možností je vytváření strategických partnerství (aliancí). Destinace spolupracuje i se subjekty, které přímo nepodnikají v cestovním ruchu. Toto partnerství je uzavřeno zejména za účelem propagace a rozšíření povědomí o destinaci, například spolupráce s časopisy, organizátory různých akcí, uveřejnění loga značky na potravinách apod.

Politika značky je proces, který se též označuje podle anglického názvu *branding*. Je to dlouhodobý a nelehký proces. Výsledkem tohoto marketingového procesu je dobře známá značka, která přitahuje klienty, dává jim určitou jistotu a usnadňuje jejich rozhodování. Pomocí grafického zpracování sděluje základní charakteristiku destinace. Grafická část značky je většinou doplněna slovní částí, zpravidla názvem destinace (značky) a sloganem. Ten se může s vývojem trhu, poptávky nebo konkrétním zacílením na určitý segment trhu, proměňovat. Je to tedy nejdůležitější prvek marketingové komunikace a zastřešující prvek marketingového mixu. Do jisté míry rozhoduje o tom, zda si klient vybere tu, či onu destinaci.

V dnešní době, kdy je cestovní ruch značně rozvinutý a trh je přesycen množstvím nabídek, hraje kvalita jeden ze stěžejních motivačních a rozhodujících faktorů. Nejděl (2001) uvádí, že kvalita destinace je souhrnem dílčích kvalit jednotlivých subjektů destinace, přičemž výrazně horší nebo lepší kvalita jediného subjektu může zásadně ovlivnit celkovou kvalitu. V CR se obchoduje převážně se službami, které jsou díky svým specifikům těžko měřitelné, určení jejich kvality je do značné míry subjektivní. Obecně se dají rozdělit kritéria měřitelnosti do dvou kategorií, tedy kritéria měřitelná a neměřitelná. K prvně uvedené kategorii patří například technická vybavenost, počet zaměstnanců, čekací doba apod. Do druhé kategorie patří například přívětivost, ochota, iniciativnost, tedy kritéria, která jsou závislá na lidském faktoru jak ze strany poskytovatele, tak konzumenta. Společnost destinačního managementu by měla stanovit systém hodnocení a kontroly kvality v dané destinaci. Je také nutné brát v potaz, že s postupem času se může měnit nejenom kvalita, ale i požadavky a potřeby. Z tohoto důvodu jsou stanoveny základní standardy kvality pomocí norem, v tuzemsku jsou to například normy ČSN ISO.

V mezinárodním měřítku je to například systém IQM (Intergated Quality Management). V dnešní internetové době je důležité neopomíjet také různé webové servery. V tomto směru je celosvětově významný TripAdvisor, na který uživatelé píší recenze a osobní dojmy z navštívených míst, či konzumovaných služeb. Je nutné podotknout, že osobní neoficiální recenze nebo doporučení má většinou mnohem větší význam, než například oficiální reklama.

Trh se velice rychle proměňuje, ten kdo chce přežít, musí umět na tyto změny pružně a včas reagovat. *„V případě řízení cestovního ruchu v destinaci jsou nepostradatelné znalosti o stavu a budoucím vývoji tržní situace, o poptávce a nabídce na trzích lokálních, národních, mezinárodních i globálních“* (Nejdl 2011, s. 166). Úkolem společnosti destinačního managementu je tyto informace sbírat a predikovat možný budoucí vývoj. Společnost destinačního managementu by pak měla vytvořit vhodný systém distribuce těchto informací, tak aby se dostaly k co nejvíce zájemcům a co nejrychleji. K výraznému zdokonalení systému řízení informací došlo s rozvojem IT, především s rozmachem sociálních sítí.

Organizaci pro řízení turismu v destinaci je věnována samostatná následující kapitola.

1.3.2 Společnost destinačního managementu

Společnost destinačního managementu vzniká za účelem vykonávání aktivit destinačního managementu. Tyto aktivity většinou vykonávají různé subjekty samostatně, proto je potřeba sjednotit je, případně začít vykonávat aktivity, o které se ještě nikdo nepokoušel. *„Tato organizace má vyhledávat (postřehnout) společné, kooperativní úkoly v destinaci a řídit jejich plnění.“* (Nejdl, s. 95)

V literatuře se vyskytují různá označení pro organizaci destinačního managementu a liší se i jejich výklad. Pro účely této práce bude použit výklad z Výkladového slovníku, který se odráží od anglického termínu destination management/marketing company a používá zkratku DMC, v literatuře běžně zavedenou. Výkladový slovník tedy definuje společnost destinačního managementu jako *„organizaci zaměřenou na management destinace v oblasti vytváření a prosazení destinace a jejích produktů CR na trhu, realizuje záměry destinačního managementu. DMC je zaměřena na vývoj a aktivní prodej hlavních*

produktů, koordinuje a řídí tvorbu produktů CR, cenovou politiku a aktivní prodej destinace. DMC je zpravidla podporován nebo vytvořen hlavními podporovateli služeb v destinaci.“ (Zelenka – Pásková 2002, s. 275)

DMC je tedy hlavní strategickou, řídicí a marketingovou jednotkou destinace v oblasti CR. Může fungovat na různých úrovních, jak už bylo výše zmíněno, přičemž působení různých DMC se může překrývat. Palatková (2006b) uvádí, že DMC má za úkol identifikovat cílový trh, pomocí marketingového výzkumu trhu, s cílovou skupinou poté komunikovat, tedy propagovat destinaci a snažit se o zvýšení návštěvnosti a vytváření image destinace. Hlavní činností je tedy proces vytváření komplexního řetězce služeb v destinaci, který bude pro návštěvníky atraktivní a dostačující. Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011) tyto činnosti blíže specifikují a rozřazují na:

- tvorbu koncepce a strategie rozvoje CR v destinaci,
- analýzu trhu, výzkumy,
- tvorbu, propagaci a prodej produktů,
- budování image a značky destinace,
- koordinaci činnosti subjektů podílejících se na rozvoji cestovního ruchu v destinaci,
- komunikaci a tvorbu společných postupů pro dosažení stanovených cílů,
- marketingové aktivity,
- management kvality,
- management znalostí,
- návštěvnický management,
- rozvoj a provoz informačních a rezervačních systémů,
- shromažďování a poskytování informací.

Ryglová, Buriana a Vajčnerová (2011) také uvádějí, že úroveň destinačního managementu v České republice odpovídá vývojové fázi, která je zaměřená především na propagaci destinace. V oblastech, kde je úroveň DMC vyspělejší, funguje organizace na principu „3 P“, tedy private - public – partnership. Tento druh spolupráce těží z partnerství mezi soukromým (private) a veřejným (public) sektorem, přičemž tato spolupráce je oboustranně výhodná. Dobré fungování soukromého sektoru není možné bez kvalitních veřejných služeb a veřejný sektor nebude prosperovat bez podnikatelů v dané destinaci. DMC tak může vzniknout v různých podobách. Může se jednat o čistě dobrovolné sdružení subjektů CR v dané destinaci, nebo je takováto organizace zřízena veřejnou správou nebo

vzniká organizace na základě spolupráce obou sektorů. Tyto různé druhy DMC jsou pak různé financovány. Prostředky mohou čerpat z přidělených veřejných prostředků, příspěvků od obcí, členských příspěvků, výnosů z vlastní podnikatelské činnosti nebo z veřejných zdrojů.

1.3.3 Financování destinačního managementu

Systém marketingového řízení se samozřejmě neobejde bez finančních prostředků. Finance jsou využívány k podpoře turismu v destinaci a dosažení kvantitativních a kvalitativních cílů. Určení samotné částky potřebné k financování, je vzhledem k velkému množství zainteresovaných subjektů obtížné. Dále se musí určit kam a na co peníze půjdou. Palatková (2011) rozděluje finance na:

- marketingové výdaje přímo do turismu (komunikační kampaň)
- marketingové výdaje do souvisejících oblastí
- marketingové výdaje do souvisejících oblastí, kde je cílovou skupinou návštěvník anebo rezident destinace (např. kultura)
- investiční výdaje do infrastruktury turismu (např. zřízení informačního centra)
- investiční výdaje na infrastrukturu souvisejících oblastí (např. dopravní infrastruktura, památková péče)
- výdaje na zajištění veřejných statků (služeb) poskytovaných návštěvníkům destinace (např. provozování informačního centra)
- výdaje na zajištění veřejných statků poskytovaných návštěvníkům anebo rezidentům, souvisejících s rozvojem turismu (např. zajišťování hromadné dopravy)

DMC většinou získává finance z více zdrojů, ty lze rozdělit na veřejné (národní, evropské), soukromé, příjmy od návštěvníků a speciální granty. Palatková (2011) dodává, že pro ČR jsou nejvýznamnější příjmy z veřejných rozpočtů (fondy a programy se státní podporou, fondy a programy krajů, příspěvky obcí) a z evropských veřejných zdrojů (strukturální fondy). Při financování se uplatňují různé druhy partnerství, nejčastěji však partnerství veřejného a soukromého sektoru. DMC tedy může čerpat finanční zdroje z:

- Příspěvků samosprávy (obecní a krajské)

- Příspěvků státní správy (státní fondy, dotační programy ministerstev)
- Nadace a nadační fondy
- Evropské fondy
- Samofinancování (podnikatelská činnost, příspěvky členů aj.)
- Sponzorství
- Dary (od fyzických i právnických osob)

Veřejná sféra zajišťuje budování a chod veřejných statků, které jsou hojně využívány v cestovním ruchu. K financování pak čerpá především z vybraných daní a poplatků. Specifickým poplatkem je tzv. vzdušné, které platí každý turista, který v destinaci přespí. Pokud má destinace tento poplatek zavedený, je zahrnut v ceně ubytování. Ubytovatelé tento poplatek následně odvádí obci. Česká legislativa nijak neupravuje financování cestovního ruchu, proto je závislé na rozhodnutí politiků a na aktuální hospodářské situaci.

1.4 Marketing destinace

Marketing se dá obecně definovat podle Kotlera (Zelenka 2015, s. 11) jako určitý proces nebo souhrn aktivit, kterými firma (destinace) dosahuje svých cílů za pomoci uspokojování potřeb klientů lépe než konkurence. Patří k nejdůležitějším složkám destinačního managementu, respektive lze považovat za jednu z esenciálních aktivit DMC. Palatková (2006, 2011) dokonce destinační management popisuje jako marketingové řízení destinace nebo marketingový management destinace. Management představuje východisko pro marketing a naopak marketingové smýšlení by mělo prostupovat celou destinací. Marketing je třeba vnímat jako proces, který má své dílčí kroky, je orientován na klienta a zisk, identifikuje budoucí potřeby a očekávání a působí na společnost.

V oblasti CR je třeba klasický marketing transformovat na prostředí, ve kterém se obchodují převážně služby, tedy komodity se zcela jinými specifiky, než má klasický produkt. *„Služby cestovního ruchu se vyznačují nehmatatelností, vysokou mírou heterogenosti a subjektivitou vnímání a poskytování stejné služby, neoddělitelností místa, času čerpání a poskytování služby.“* (Palatková 2006b, s. 80) Službu klient navíc vlastní pouze dočasně a v případě nevyužití zanikne.

1.4.1 Marketingové řízení

Úkolem marketingového řízení je vymezení okruhu potencionálních zákazníků, specifikace jejich potřeb a určení prostředků k uspokojování potřeb. Samotný proces marketingového řízení destinace může být definován zkratkou AOSTC. Jedná se tedy o analýzu (*analysis*), stanovení cílů (*objectives*), strategie (*strategies*), taktiku (*tactics*), realizace a kontrola (*controls*). Tento model Palatková (2011) konkretizuje do 8 fází:

- marketingový výzkum a situační analýza, analýza tržních příležitostí,
- určení vize a poslání destinace
- formulace cílů destinace
- identifikace strategických jednotek obchodu (SBU) a nových příležitostí
- formulování strategie destinace
- plánování marketingových programů (marketingový mix)
- realizace strategie destinace
- kontrola, měření a hodnocení marketingového úsilí

Vůbec první fázi marketingového řízení destinace Palatková (2011) popisuje jako provedení marketingového výzkumu a následné zpracování situační analýzy. Marketingový výzkum sbírá informace z vnějšího i vnitřního prostředí destinace, informace o konkurenci a chování cílového trhu. Pomocí těchto informací se snaží zjistit momentální situaci a predikovat budoucí vývoj. Situační analýza potom rozebírá aktuální situaci destinace a zaměřuje se především na silné a slabé stránky, konkurenci a příležitosti. V moderním marketingu jsou právě informace velice cenné, jejich vlastnictví je mnohdy důležitější než vlastnictví jiných zdrojů.

Mise obecně vysvětluje smysl fungování destinace, je postavena na konkurenčních výhodách, zdrojích, historii, politice nebo charakteru trhu. Určuje význam destinace (firmy) ve společnosti, soustředí se na zákazníky, jejich potřeby, trh a produkty. Jejím úkolem by mělo být vytvoření rovnováhy mezi jednotlivými subjekty v destinaci. Vize je pak optimistický cíl do budoucnosti neboli soubor priorit pro budoucnost. Měla by být formulována realisticky, pomocí zhodnocení výchozí situace a predikce budoucího vývoje. Vize by měla odpovídat poslání a filosofii destinace. Vize a mise se pak formují do konkrétních cílů. K jejich tvorbě pomáhá metoda SMART. Tato metoda pomáhá určit, jaké

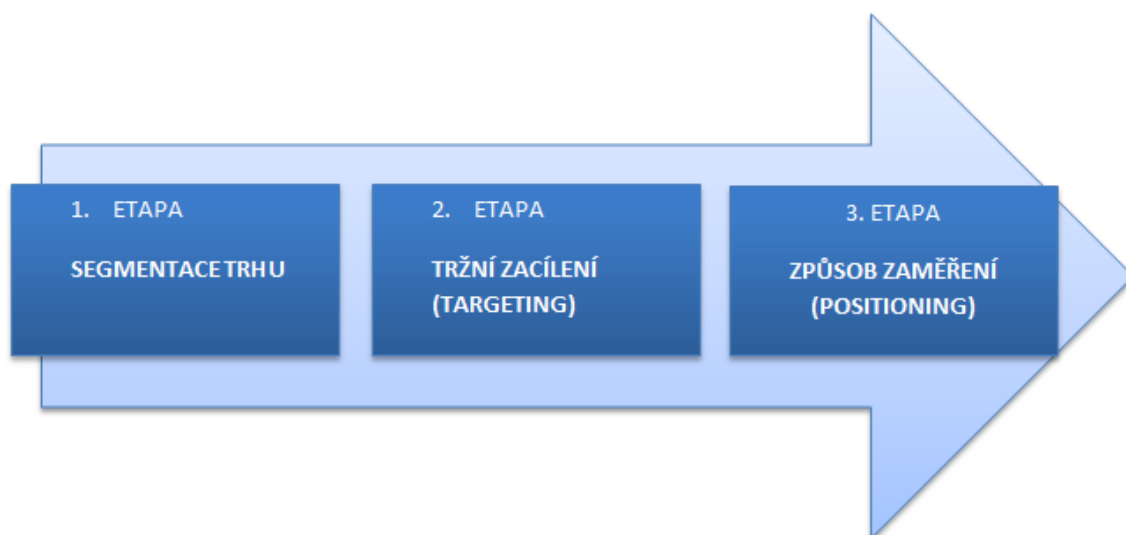
vlastnosti by měl mít cíl. Cíl by měl být tedy přesný (*S-specific*), měřitelný (*M-measurable*), dosažitelný (*A-achievable*), realistický (*R-realistic*) a časově ohraničený (*T-timed*). „Marketingové cíle představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhům a o nichž firma předpokládá, že budou splněny během určitého časového období.“ (Jakubíková, s. 100) Strategie určí, jak dosáhnout více uvedeného, tedy vize, poslání a cílů. Určuje konkrétní postupy a metody, pomocí kterých budou cíle dosaženy. Palatková dodává (2011), že k úspěšná realizace strategie je postavena na modelu 7 „S“, který rozděluje prvky realizace na hardwarové (strategie, struktura, systémy) a softwarové (styl, zaměstnanci, dovednosti, sdílené hodnoty) Hodnotící procesy určí, jestli a jak bylo cílů dosaženo. Tato část je často opomíjena, přitom je velice důležitá pro dobré fungování destinace.

Identifikace strategických jednotek je určení samostatných jednotek obchodu v destinaci. Palatková (2011) uvádí, že tyto jednotky mají vlastní specifika, konkurenty a manažera odpovědného za prodej.

Marketingový mix je soubor nástrojů, pomocí kterých destinace dosáhne svých cílů při uplatnění stanovené strategie. Podrobněji bude marketingový mix rozebrán v následující kapitole.

1.4.2 Strategický marketing

Strategický marketing vychází z vize a poslání destinace a má za úkol dodržet a splnit vytyčené cíle. Cíle vymezují, kam má destinace směřovat, zatímco strategie určuje způsob, jakým toho bude dosaženo. Strategický marketing je postaven na výsledcích marketingového výzkumu a na vytváření konkurenční výhody. Palatková (2011) přirovnává strategický marketing destinace k řízení firmy. Na základě tohoto řízení by mělo být možné vyhodnotit ziskový potenciál u klíčových produktů a trhů. Tento styl marketingu má tři etapy. První etapou je segmentace trhu, druhou etapou je zacílení konkrétního trhu (*targeting*) a poslední etapou je způsob zaměření (*positioning*).



Obrázek 2: Etapy strategického marketingu. Zdroj: autorka podle Jakubíková (2012, s. 157)

„Segmentací poptávky na základě segmentačních kritérií vznikají relativně homogenní shluky tvořené (potenciálními) návštěvníky destinace, kteří vykazují určité shodné charakteristiky“ (Palatková 2011, s. 28). Segmentací lze dosáhnout lepšího uspokojení potřeb zákazníků za efektivnějšího a účinnějšího vynaložení prostředků. Pro konkrétní segment je stanoven konkrétní marketingový přístup. Existují různé klíče, pomocí kterých lze segmenty rozdělovat. K nejvyužívanějším patří geografická, demografická a psychografická segmentace. V ČR jsou tři základní segmenty trhu, které jsou rozděleny podle druhu cest. Do první skupiny spadá volnočasový a rekreační cestovní ruch, ve druhé skupině je obchodní cestovní ruch a ve třetí skupině jsou lidé, kteří cestují za účelem návštěvy známých a příbuzných. Pro segmentaci z pohledu marketingu je nejdůležitější právě první skupina. Segmenty trhu mohou být různě veliké, přičemž na nejužší zákaznickou skupinu se soustředí individuální marketing. Ten „šije na míru“ marketing malým segmentům, které mají specifické potřeby. Protipól k tomuto přístupu je tzv. hromadný marketing, tedy masový a nediferencovaný marketing.

Zacílení, neboli *targeting*, popisuje Jakubíková (2012) jako vyhodnocení konkrétních segmentů, určení jejich atraktivity a zvolení příslušné marketingové strategie. Segment, který si destinace vybere, by měl být dostatečně velký, životaschopný a ziskový. Zároveň by však destinace měla být schopná uspokojit požadavky a potřeby tohoto trhu. Destinace by také měla při výběru přihlížet ke svým dlouhodobým cílům. Po vybrání konkrétního segmentu trhu by měl být vytvořen profil segmentu, tedy popis „typického“ zákazníka. Dalším krokem je volba cílové strategie. Může být zvolen nediferencovaný –

masový marketing, diferencovaný marketing nebo koncentrovaný marketing. Koncentrovaný marketing se soustředí na několik málo segmentů a vytváří pro ně speciální marketingový mix.

„Závěrečnou fází výběru cílového trhu je určení pozice v myslích spotřebitelů – *positioning*“ (Jakubíková, s. 163). Trh v současné době nabízí velké množství možností a alternativ, proto o výběru konkrétní destinace rozhoduje významným způsobem značka. Základem je vytvoření jasného a pozitivního obrazu v myslích návštěvníků, který budou mít spojen s názvem destinace. Této problematice se věnuje strategie značky tzv. „branding“.

Součástí úspěšného marketingu je i identifikace tržních příležitostí, tedy oblastí, ve kterých je nevyužitý potenciál. Prostor na trhu může destinace získat např. novým, originálním produktem, modifikací starých produktů, které nabídne novým zákazníkům nebo investicí do zajištění produktů, po kterých je velká poptávka.

K nástrojům strategického marketingu patří nejčastěji SWOT analýza, PEST analýza, bostonská matice a další metody.

1.4.3 Taktický marketing

Taktický marketing vychází z cílů, vizí a strategií destinace, které se snaží naplnit pomocí marketingového mixu. Podle Jakubíkové (2012) marketingový mix představuje operativní a praktickou konkretizaci procesu marketingového řízení, tedy rozmisťuje finanční prostředky a lidské zdroje, vymezuje zodpovědnost, analyzuje možnosti a usnadňuje komunikaci. Klasický firemní marketing používá tzv. „4P“. Tento model obsahuje tyto složky – produkt (*product*), cenu (*price*), místo (*place*) a propagaci (*promotion*). Ten byl postupem času rozšiřován o další „P“ a v případě cestovního ruchu tomu není jinak. Kotler rozšířil tento model o další „P“, a to politiku (*politics*), veřejné mínění (*public opinion*), programování (*programming*), tvorbu paketů (*packaging*), lidi (*people*) a partnerství (*partnership*). Kotler (2007) definuje obecně marketingový mix takto: „Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobné, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ Tento marketingový mix se zabývá trhem především z hlediska prodávajícího, proto vznikl i marketingový mix „4C“ z pohledu zákazníka.

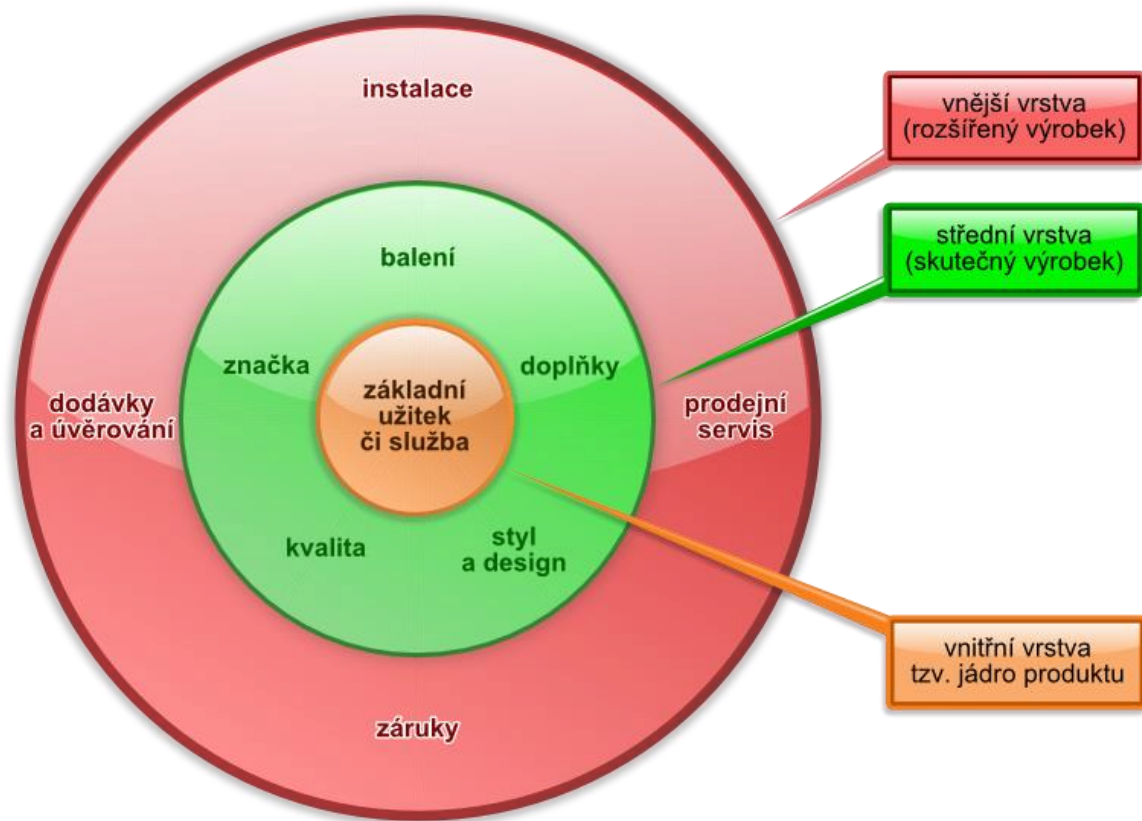
Obsahuje tedy hodnotu z hlediska zákazníka (*customer value*), náklady pro zákazníka (*cost to the customer*), pohodlí (*convenience*) a komunikaci (*communication*).

1.4.4 Marketingový mix

1.4.4.1 Produkt, programování a tvorba balíčků

Produkt se rozumí cokoli, co se dá nabízet na trhu a má schopnost uspokojit zákazníka. Od produktu se primárně odráží marketing, a právě produkt definuje destinaci na konkurenčním trhu. V ČR je produkt vše, co může soukromý a veřejný sektor v destinaci zákazníkovi nabídnout. Produkt destinace je podle Ryglové (2011) oproti jiným odvětvím specifický v tom smyslu, že jeho image vytvářejí i konzumenti, tedy turisté. Palatková a Zichová (2011) dále uvádí, že služby jsou v ČR nehmotné, pomíjivé – podléhají sezónnosti, neoddelitelné a heterogenní. Marketing na produkt nahlíží jak ze strany poptávky, kdy se snaží o uspokojení potřeb klienta, tak ze strany nabídky, kdy se snaží o dosažení zisku. Marketing pracuje s produktem jako s celkem, tedy včetně jeho vlastností, provedení, balení, jména, značky, designu apod. Zdroje nabídky se dají rozdělit do tří skupin, a sice fyzické (příroda, klima), sociálně-kulturní (kulturní dědictví, folklor,...) a ekonomické (poměr cena/kvalita, domácí a zahraniční investice do turismu,...). Při tvorbě nabídky se v ČR využívá, podle Palatkové a Zichové (2011), zdrojů fyzických (materiální základna, infrastruktura), lidských (zaměstnanci, dobrovolníci), socio-kulturních (kulturní program, zvyky, folklor) a ekonomických (finanční prostředky, dotace, granty) Samotný produkt Seaton a Benneta (1996) definují pomocí tří rovin (Palatková 2006b, s. 136):

1. Jádru produktu – uspokojuje klientovy potřeby (relaxace, pohyb, zábava,...) a přináší základní užitek (většinou v pocitové oblasti)
2. Hmotný produkt - konkrétní nabídka s danou skladbou služeb, obsahuje všechny prvky produktu (značku, balení, provedení, kvalitu, apod.)
3. Rozšířený produkt – doplňkové služby, které si zákazník koupí s produktem (většinou se slevou nebo zdarma), tvoří přidanou hodnotu, řeší všechny zákaznickovy problémy i ty, o kterých dosud neví.



Obrázek 3: Vrstvy produktu. Zdroj: HALEK.INFO (2017)

Produkt může být výsledkem určité kombinace vzájemně se doplňujících služeb, vzniká tedy určitý balíček služeb. Tomuto způsobu tvorby produktu se říká „*packaging*“, tedy sestavování paketů služeb. Podobným specifickým způsobem tvorby produktu je programování, tedy „*programing*“. Programování rozšiřuje produkt o další služby s ohledem na potřeby klientů. Tvorba balíčků a programování plní 5 klíčových úloh:

- Eliminují působení faktoru času – „*stimulují poptávku po destinaci a nárůst prodeje, a to zejména v mimosezónních obdobích*“ (Palatková 2006b, s. 135)
- Zlepšují rentabilitu
- Využívají segmentační marketingové strategie
- Z pohledu klienta vytvářejí zajímavější nabídku produktu
- Propojují různé služby

Partnerství hraje v tomto případě důležitou roli, pokud se subjekty nedohodnou na spolupráci, je tvorba produktů tímto způsobem nemožná.

1.4.4.2 Cena

„Cena je hodnota, již se zákazníci vzdají výměnou za získání požadovaného produktu“ (Jakubíková 2011, s. 230). Je to jediný prvek marketingového mixu, který generuje výnosy, nikoli náklady. Obecně existují dvě základní funkce ceny:

- alokační - zákazník se pomocí ceny rozhodne, co koupí, aby dosáhl maximálního užitku
- informační - informuje o pozici produktu na trhu a jeho vztahu k produktům konkurenčním, srovnatelným a substitučním

Firma používá cenu jako strategický i operativní nástroj, protože je méně závislá na vnějším prostředí a dá se rychle měnit. Cenovou politiku v destinaci vytváří jednotlivé subjekty, DMC nemá tuto oblast pod kontrolou, i když je jedním z nejdůležitějších rozhodovacích faktorů u potenciálních zákazníků. Subjekty pomocí ceny reagují na změny trhu, které jsou způsobeny ekonomickými i mimoekonomickými faktory. Palatková a Zichová (2011) popisují stanovení ceny produktů pomocí 3 přístupů – podle nákladů, podle poptávky a podle konkurence. V praxi je pak výsledná cena kombinací všech přístupů dohromady. Často se také využívá tzv. cenová diskriminace, kdy je stejný produkt prodáván různým segmentům za rozdílné ceny za účelem zvýšení zisku.

1.4.4.3 Distribuční cesty

Distribuční cesta je proces, kdy se produkt dostává od poskytovatele k zákazníkovi. Palatková (2006b) je popisuje jako souhrn všech osob a subjektů, které se podílí na převodu produktů a služeb od poskytovatele ke koncovému zákazníkovi. Distribuce v ČR má specifika, která jsou spojena se základními rysy služeb. Například klient se musí za produktem dopravit sám, produkt není doručován k němu. Součástí distribuce jsou tedy především informace o destinaci, které může zákazník získat odkudkoliv (internet, telefon, CK, CA, TIC, apod.). Na základě informací se klient rozhoduje, zda danou destinaci navštíví. Díky rozmachu informačních technologií došlo k výraznému posunu v této oblasti, správný komunikační mix představuje velice silnou konkurenční výhodu. Distribuční systém využívá elektronických systému rezervací, k těm nejvyužívanějším patří globální distribuční systémy (GDS), např. Amadeus, Galileo-Apollo a další.

Jakubíková (2012) rozlišuje distribuční cesty přímé a nepřímé. Přímá distribuce znamená od výrobce/poskytovatele přímo k zákazníkovi. Tento způsob poskytuje lepší kontakt s klientem, získání informací o klientovi a následně zpětné vazby. Je také časově méně náročný a v dnešní době je často realizován pomocí internetu (rezervační systémy) nebo telefonu. Nepřímá distribuční cesta zahrnuje do prodejního procesu ještě prostředníky a zprostředkovatele. V ČR k prostředníkům patří touroperátoři a cestovní kanceláře (produkt koupí a vlastní ho), které jednotlivé služby nakupují a vytváří balíčky produktů – zájezdy. Zájezdy poté prodávají buď koncovým klientům, nebo cestovním agenturám. Zprostředkovatelem (prodává cizí zboží za provizi) je pak cestovní kancelář.

1.4.4.4 Propagace

Cílem propagace (z pohledu pouze firma/poskytovatel -> zákazník) je podle Ryglové (2011) oslovení cílového tržního segmentu, upoutání pozornosti a vzbuzení zájmu o konkrétní produkt. Při tvorbě propagace by měl být využit koncept AIDA. Tento koncept říká, že propagace musí upoutat pozornost (*A – awareness*), vzbudit zájem o produkt (*I – interest*), vyvolat přání ke koupi (*D – desire*) a ke koupi přesvědčit (*A – action*). Primárně je tedy propagace cílena na ovlivnění poptávky v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu. Palatková (2006b) rozlišuje tři cíle zaměřené na poptávku:

- udržení a posílení trhu,
- uvedení nových myšlenek a postojů,
- změna postojů klientů k destinaci.

Propagace zahrnuje různé nástroje, proto se v literatuře souhrnně označuje jako komunikační mix. Tyto nástroje se dají rozdělit na přímé a nepřímé. K přímým nástrojům patří osobní prodej, přímý marketing, telemarketing nebo virální marketing. K nepřímým nástrojům patří reklama, umístování produktů (*product placement*), vztahy s veřejností (*public relations – PR*) a podpora podeje. Platí, že přímé nástroje jsou většinou dražší s užším záběrem oslovených lidí, naopak nepřímé nástroje oslovují větší počet lidí a využívají se k budování image a povědomí o destinaci.

Destinace jako nehmotný produkt nemůže být předem vyzkoušena, proto je důležité, kde klient získává informace o destinaci. Zdroje informací Palatková (2006b) rozděluje do 4 skupin, na komerční a nekomerční informace a na osobní a neosobní. Velký vliv mají na

klienta osobní informace, ať už komerční (touroperátor, průvodci, infocentra, apod.) nebo nekomerční (reference od známých, rodiny, apod.). V poslední době je významným zdrojem informací především internet, svou roli ale neztrácí ani klasické propagační materiály (katalogy, brožury, prospekty).

1.4.4.5 Reklama

Reklama je v praxi nejdůležitější formou propagace, „*je to placená forma neosobní masové komunikace, prezentace myšlenek, výrobků a služeb*“ (Jakubíková, 2012, s. 253). Reklama by měla vycházet z cílů destinace. V oblasti propagace Palatková (2006b) rozlišuje cíle na informačně zacílené reklamy, přesvědčovací reklamy, připomínající reklamy a obchodně zacílené. K nejčastěji využívaným nástrojům reklamy podle ní patří:

- vlastní tištěné brožury
- televizní reklama
- tištěná média
- rozhlasová reklama
- postery a billboardy
- reklama v kině
- internet

Při tvorbě reklamy jsou rozhodujícími faktory rozpočet, obsah sdělení a výběr médií. Kvůli náročnosti vytvoření kvalitní reklamy jsou často najímány reklamní agentury. Obecně však platí, že dobrá reklama musí být jednoduchá, snadno zapamatovatelná s chytlavým sloganem a výrazným logem. Nevýhodou je jednosměrnost a vysoké náklady.

1.4.4.6 Vztahy s veřejností

Vztahy s veřejností, neboli public relations, je proces budování kladných vztahů s veřejností. PR pomáhá budovat dobré jméno značky a pozitivní image. Naopak může být také nástrojem v boji proti negativní publicitě, kdy ho využívá krizový management. Palatková (2006b) uvádí, že se zaměřuje jak na vnitřní prostředí (zaměstnanci, dodavatelé, spod.), tak na vnější prostředí. PR je ve srovnání s reklamou řádově levnější, má větší oblast působnosti a využívá mnoha nástrojů (lobbování, osobní kontakty, práce s tiskem, apod.). Součástí je i pořádání tzv. „*press tripů*“ - hrazené zájezdy do destinace a vyzkoušení různých produktů pro novináře. Ti pak obvykle své zkušenosti z destinace publikují, proto je důležité poskytnout bezchybný a jedinečný zážitek.

1.4.4.7 Podpora prodeje

Podpora prodeje krátkodobě stimuluje poptávku pomocí jiných metod, než klasický marketing. Patří k nim například snížení ceny, soutěže, ukázky, poskytování vzorků, prémie a dárky k nákupu. Cíle jsou různé, může jít o krátkodobý nárůst obrátu, ale hlavně se využívá při zavádění nových produktů na trh, rozložení poptávky nebo pro vylepšení vztahů s veřejností. Palatková (2006b) uvádí konkrétní příklady z praxe, například návštěvy veletrhů, first a last minute rezervace, fam tripy pro touroperátory, slevové karty.

1.4.4.8 Osobní prodej a přímý marketing

Tyto dva nástroje marketingové komunikace jsou postaveny na osobním přístupu ke klientovi. Osobní prodej je založen na osobním kontaktu klienta a prodejce s cílem uzavření obchodu. Důležitá je osobnost prodávajícího (agenta), který musí být dobře zaškolen, mít odpovídající styl komunikace a motivaci k prodeji. Morrison (Jakubíková 2006b, s. 171) rozlišuje tři kategorie - terénní prodej, kdy prodejce shání klienty mimo pobočku, telefonický prodej nebo prodej „uvnitř“, tedy na pobočce. Přímý marketing představuje zasílání reklamních a informačních materiálů konkrétním osobám, přičemž v současné době je nejvíce využívána elektronická pošta. Výhody spočívají v nízké časové a finanční náročnosti, selektivnosti, flexibilitě a zpětné vazbě. Nevýhodou je averze k nevyžádaným zásilkám.

1.4.4.9 Lidé

V cestovním ruchu hraje lidský faktor významnou roli, jak už bylo výše zmíněno. Dají se sem zařadit samotní turisté (klienti), management, zaměstnanci, investoři, dodavatelé, veřejní činitelé a rezidenti. Z marketingového hlediska se jedná především o zaměstnance. Jakubíková (2012) rozděluje zaměstnance na kontaktní pracovníky, kteří jsou v pravidelném styku se zákazníky. Ty přímo ovlivňují kvalitu služby, proto jsou na ně kladeny určité požadavky, jako je vyškolení, motivovanost nebo příjemné vystupování. Koncepční pracovníci jsou v kontaktu se zákazníkem pouze zřídka, podílejí se přímo na marketingu. Tito pracovníci by měli mít určité analytické myšlení a organizační schopnosti. Obsluhující pracovníci se nepodílejí na marketingu, zato jsou v kontaktu se zákazníky a podpůrní pracovníci většinou nebyvají ani v kontaktu se zákazníky.

1.4.4.10 Partnerství

Wang a Pizam (2011) za partnerství považují způsob dohodnutého jednání, společných pravidel a norem jednotlivých zainteresovaných subjektů. Společná vize a cíle spojí partnery dohromady, a dosažení tohoto cíle bude jednoznačnou prioritou pro všechny zainteresované. *„Partnerství představuje fenomén, procházející všemi subsystemy managementu destinace se zvláštním důrazem na roli společnosti destinačního managementu“* (Palatková 2006b, s. 135).

K partnerství by mělo docházet mezi veřejnou správou a podnikateli v daném území, také mezi podnikateli navzájem a mezi místní komunitou, což je často opomíjeno. Občanů dané destinace se cestovní ruch přímo týká a ovlivňuje je. Foret a Foretová (2001) konstatují, že by měla vzniknout ze strany destinačního managementu nebo veřejné správy iniciativa k zapojení občanů do dílčích aktivit. Občané by měli být dobře informováni o chystaných projektech, akcích, územním plánování apod., zároveň by měli mít možnost se do těchto věcí zapojit. Foret a Foretová (2001) také upozorňují, že práce s veřejností by měla být dlouhodobá, jelikož partnerství nevznikne ze dne na den. Partnerství veřejného a soukromého sektoru je jedním z nejdůležitějších a mělo by být postaveno především na sdílení cenných informací, přitom jak uvádí Jakubíková (2012), je v destinacích na území České republiky často opomíjeno.

Podle Wanga a Pizama (2011) by měla spolupráce na marketingové úrovni fungovat na principu „společně dokážeme více“. Společná propagace destinace je mnohem efektivnější než samostatná propagace jednotlivce, dochází k tzv. synergickému efektu. V konkurenčním prostředí tento způsob řízení destinace vytváří konkurenční výhodu a destinace se tak může soustředit na soupeření s jinými destinacemi. Nejprve ovšem musí být překonána rivalita a soupeření podnikatelských subjektů uvnitř destinace. Jednotný marketing vede k holistickému obrazu destinace a dlouhodobému úspěchu. Důsledkem prodeje destinace, jako celku, je pak větší nabídka pro návštěvníka, který zpravidla v destinaci zůstane déle a utratí více.

1.4.4.11 Politika a veřejné mínění

Politika ovlivňuje destinace především z legislativního hlediska, kdy určuje pravidla podnikání. Politický vliv a jeho dopad na destinaci často vede k lobbistickým aktivitám. Směrem ven politika ovlivňuje například prodej destinace zahraničním klientům

v podobě vízové politiky. Veřejné mínění má dopad na destinaci ve smyslu vnímání destinace klientem a jeho očekávání, souvisí s image, módností a životním cyklem.

1.5 Shrnutí

Destinace je vymezený prostor (geograficky, administrativně, politicky), který splňuje určitá kritéria. Dá se definovat pomocí 3 atributů, tedy poptávkou, geografickým prostorem a produktem. Poptávka po destinaci je přitom nejdůležitější a do značné míry určuje charakter destinace. Bez poptávky po destinaci by ani destinace cestovního ruchu nemohla existovat. Destinace by měla obsahovat také základní prvky, které mají vliv na rozhodovací proces turistů. Základní a nejdůležitější je atraktivita, ta je hlavním lákadlem a stojí za účelem cesty do té, či oné destinace. Ostatní prvky jako infrastruktura pro cestovní ruch, dostupnost, lidské zdroje, image nebo cena jsou důležité spíše z pohledu masového turismu.

Řídící proces, tedy systém plánování, organizace, komunikace, rozhodovacího procesu a regulace v dané destinaci vykonává destinační management. Na destinačním managementu se podílí různé subjekty na různých úrovních, tedy jak na národní, regionální tak i na místní. Je nutné podotknout, že destinace se mohou vzájemně překrývat, tudíž se překrývá i působnost řídicích organizací. Významnou roli hraje veřejná správa, která je v destinačním managementu přímo angažovaná. Místní samospráva by například měla vytvořit strategický plán destinace, starat se o tvorbu veřejných statků a také finančně přispívat na chod destinačního managementu. Důležité je pak právě partnerství s veřejným sektorem, které by mělo být založeno na sdílení cenných informací. V literatuře se často vyskytuje pojem marketingové řízení destinace, který vystihuje důležitost a provázanosti managementu a marketingu. Společnost destinačního managementu (DMC) vykonává destinační management a marketing. Má za úkol identifikovat cílový trh, pomocí marketingového výzkumu trhu, s cílovou skupinou poté komunikovat, tedy propagovat destinaci a snažit se o zvýšení návštěvnosti a vytváření image destinace. Hlavní činností je tedy proces vytváření komplexního řetězce služeb v destinaci, který bude pro návštěvníky atraktivní a dostačující. Z toho vyplývá důležitost tvorby partnerství a spolupráce mezi jednotlivými subjekty v destinaci. Dobrý destinační management by měl být vykonáván na principu „PPP“ (*private-public-partnership*), tedy budování partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem. Marketing by měl využívat marketingový mix „8P“. Ten se zabývá produktem, cenou, distribucí, propagací, politikou, veřejným míněním, programováním,

tvorbou paketů, lidmi a partnerstvím. Na úrovni destinačního managementu se marketingový mix vztahuje na celou destinaci, kterou vnímá jako jeden produkt. Důležitá a často opomíjená činnost DMC je zpětná kontrola a vyhodnocování svých aktivit.

2. Praktická část

2.1 Destinace Pec pod Sněžkou

Pec pod Sněžkou je horským městem ve východní části Krkonoš v údolí řeky Úpy. Je součástí Krkonošského národního parku (KRNAP). Na jeho území se rozkládá největší (podle počtu km sjezdovek) skiresort v České republice, a nejen díky němu je Pec pod Sněžkou jedním z nejvyhledávanějších destinací pro zimní rekreaci v ČR. Díky své strategické poloze – výchozí bod lanovky na Sněžku a krásné přírodě láká turisty i k vysokohorské turistice. Umístění blízko polských a německých hranic zase láká zahraniční turisty. Kromě zimních radovánek město disponuje dalším vybavením pro volnočasové aktivity, jako jsou sportovní zařízení, stravovací zařízení, horská a opičí dráha nebo wellness. Pec pod Sněžkou je typickou turistickou destinací, vzhledem ke své velikosti je většina místních obyvatel zaměstnána v cestovním ruchu. Cestovní ruch tak představuje hlavní zdroj příjmů a je hnacím motorem. Chod města a jeho infrastruktura je z velké části cestovnímu ruchu podřízena.



Obrázek 4: Umístění Pece pod Sněžkou na mapě. Zdroj: GOOGLE MAPS (2017)

Pec pod Sněžkou leží v Královehradeckém kraji. Okresním městem je zhruba 25 km vzdálený Trutnov, který je pro Pec i obcí s rozšířenou působností. Město Pec pod Sněžkou se podle UIR.CZ (2017) rozkládá na 5 210 ha při hustotě zalidnění cca 12 obyvatel na km². Stav obyvatelstva byl podle ČSÚ (v roce 2015) 623 obyvatel, z nichž bylo 448 v produktivním věku. K Peci pod Sněžkou patří ještě zhruba 2,5 km vzdálená Velká Úpa, která je vstupní branou do Pece a rovněž lyžařským centrem. Stavby se nachází na přílehlých stráních, ale hlavně v okolí údolí řeky Úpy a Zeleného potoka. WIKIPEDIA.ORG uvádí, že město je položeno v průměrné nadmořské výšce 790 m.n.m. a v jeho okolí se nachází i množství dalších hor a vrcholů. Severně od města je trojice nejvyšších českých vrcholů – Sněžka (1602 m. n. m.), Studniční hora (1554 m. n. m.) a Luční hora (1547 m. n. m.). Severovýchodně pak leží Růžová hora (1300 m. n. m.), západně najdeme Liščí horu (1320 m. n. m.) a pomyslný kruh uzavírají svahy Javoru.

2.2 Atraktivity Pece pod Sněžkou

Pec láká turisty zejména kvůli své poloze – je součástí Krkonošského národního parku a nachází se v okolí nejvyšších hor České republiky. Je to ideální destinace pro vysokohorskou turistiku, turisté zde naleznou krásnou přírodu a z vrcholů svahů se jim naskytnou panoramatické výhledy. Největšími lákadly destinace jsou – SkiResort ČERNÁ HORA-PEC, Sněžka, které je spojena s Peci lanovou dráhou a oblast národního parku KRNAP. K dalším atraktivitám pak patří například důl Kovárna, rozhledna na Černém vrchu, hrádek Aichelburg, kulturní památky (horské chaty) nebo sportovní, kulturní a volnočasové aktivity. Image a atmosféru města lze také považovat za atraktivitu.

2.2.1 SkiResort ČERNÁ HORA – PEC

V Peci pod Sněžkou a Velké Úpě leží část rozsáhlého SkiResortu ČERNÁ HORA – PEC. Pro tuto destinaci je SkiResort v zimě největším lákadlem a zároveň se jedná o největší skiareál v ČR. Podle článku na SNOW.CZ (2014) SkiResort ročně přitáhne až 750 tisíc turistů. Na stránkách PECPOSNEZKOU.CZ/SJEZDOVE-TRATE (2017) je uvedeno, že celý skiresort má dohromady 41 km sjezdovek v 5 areálech – Černá hora (Janské lázně), Pec pod Sněžkou, Černý důl, Velká Úpa a Svoboda nad Úpou. Využit se dají všechny areály pod jedním skipasem, mezi kterými se dá pohybovat bezplatně skibusem nebo rolbou. Areál v Peci pod Sněžkou má 12,5 km sjezdovek a skládá se z 9 vleků, sedačkové lanovky na Černý vrch a čtyřsedačky na sjezdovku Zahrádky. Součástí resortu je i Funpark

a Snowpark. Areál je vhodný pro konání sportovních akcí, které se zde konají především v zimních měsících. Pro rodiny s dětmi jsou zde lyžařské školy a školky. Obdobou zimního areálu je TourResort ČERNÁ HORA – SNĚŽKA. Areál provozuje od roku 2012 firma MEGA PLUS s.r.o., která dříve vlastnila areál v Janských Lázních a na Černé hoře.



Obrázek 5: Mapa skiareálu Pec pod Sněžkou. Zdroj: ČESKÉ-SJEZDOVKY.CZ (2017)

2.2.2 Sněžka a lanová dráha

Sněžka je nejvyšší horou České republiky, měří 1602 m. n. m. a leží na hranici s Polskem, kam také její část spadá. Na svůj vrchol tak láká české i polské turisty. Mimo krásného výhledu na českou a polskou stranu s panoramaty Krkonoš zde turisté mohou navštívit například Českou poštovnu nebo rotundovou kapli sv. Vavřince. Stránky POSTOVNASNEZKA.CZ (2017) uvádí, že nová poštovna nahradila původní Českou boudu z 19. století a stojí zde od roku 2007, její součástí je i terasa s výhledem a kiosek s občerstvením. Právě poštovna je cílem Sněžka Sherpa Cup, který se pořádá v létě i

v zimě od roku 2012. K dalším událostem patří pouť sv. Vavřince, která se koná 10. srpna a účastní se jí přední české církevní a politické osobnosti. Obě akce začínají právě v Peci pod Sněžkou. K dalším budovám patří Polská meteorologická stanice nebo budova konečné stanice lanovky. Sněžka je ojedinělá svou vysokohorskou přírodou, která nemá ve střední Evropě obdoby.

Lanová dráha na Sněžku je cca 30 minut od Pece a skládá se ze dvou částí. První část končí na Růžové hoře a jezdí nepřetržitě (až na duben a listopad), druhá část z Růžové hory na Sněžku jezdí v závislosti na počasí. Na stránkách SNEZKALANOVKA.CZ (2016) je uvedeno, že původní dvoumístná lanovka zde stála od roku 1949 do roku 2012. Za tu dobu na hřbet Sněžky vyvezla necelých 8 milionů turistů, dalších 20 milionů ji navštívilo. Jednalo se o legendární dvousedáčkovou lanovku, ve které cestující seděli bokem k vrcholu. Lanovka byla nejstarší lanovkou v provozu v ČR, navíc byla po celou dobu téměř v původním stavu. Koncem roku 2013 a začátkem roku 2014 byly otevřeny 2 nové úseky lanovky, kopírující trasu původní lanovky. Novou uzavřenou čtyřmístnou lanovku postavila firma BAK a.s. z Trutnova společně s dodavatelem technologií z Itálie, firmou LEITNER A.G. Investorem a majitelem je město Pec pod Sněžkou.



Obrázek 6: Původní lanovka na Sněžku. Zdroj: LANOVÁ DRÁHA SNĚŽKA (2017)

2.2.3 Krkonošský národní park (KRNAP)

Krkonošský národní park je nejstarším NP na území ČR. Vznikl v roce 1963 díky své výjimečné fauně a flóře, rozmanité krajině a bohaté historii. Společně s polskou částí NP vytvářejí biosférickou rezervaci, která je zapsána na seznam UNESCO. Unikátní je tundra, která se vyskytuje ve vyšších polohách nebo rozsáhlá rašeliniště. KRNAP tak poskytuje vysokohorskou alpínskou přírodu v srdci Evropy, která nemá obdoby. O chod NP se stará Správa Krkonošského národního parku, která je příspěvkovou organizací Ministerstva životního prostředí a sídlí ve Vrchlabí.

Turisté mohou tyto krásy obdivovat pomocí turistických tras nebo cyklotras. Díky své jedinečné krajině je NP hojně navštěvován, s čímž souvisí i speciální pravidla. Park je rozdělen na tři zóny, přičemž v první zóně platí omezení ve formě vnitřních předpisů (např. turisté mohou chodit pouze po vyznačených trasách a chodnicích). Chování návštěvníků parku kontrolují terénní pracovníci, v případě hrubého porušení pravidel může návštěvníky čekat trest.

2.2.4 Rozhledna na Hnědém vrchu

Rozhledna na Hnědém vrchu je ocelovo-dřevěná vyhlídková věž na úpatí Hnědého vrchu. Věž má necelých 31 m a je položena ve výšce 1207 m. n. m., vyhlídková plošina je ve výšce 27 m. K rozhledně vede turistická trasa nebo se k ní dá dojet lanovkou. Rozhledna nabízí panorama hlavního krkonošského hřebene, je zde výhled na Sněžku, Luční a Studniční horu, a také centrum Pece pod Sněžkou. Při dobrém počasí lze dohlédnout až na Orlické hory a Jeseníky. Rozhlednu vybudovalo město Pec pod Sněžkou, aby vytvořilo dostupný turistický cíl a odlehčilo turisticky vytížené Sněžce.



Obrázek 7: Výhled z rozhledny na Hnědém vrchu. Zdroj: autorka 2017

2.2.5 Důl Kovárna

Důl Kovárna se nachází v Černém dole, kde v minulosti probíhala těžba železa, arzenu a mědi. Vstup do dolu je cca hodinu cesty od centra Pece a je v provozu v letních měsících od pátku do neděle. Turisté si prohlídku musí předem rezervovat. Důl provozuje Česká speleologická společnost Albeřice, výhradním prodejce vstupenek je pak IC Veselý Výlet. Prohlídka probíhá zhruba ve 20 členných skupinách a je vedena průvodcem. Turisté mohou navštívit 2 trasy (A, B) s různou obtížností. Trasa B je pro zdatnější návštěvníky, kteří si projdou celý zpřístupněný důl.

2.2.6 Lesní hrádek Aichelburg

Hrádek byl postaven v roce 1863 na počest místního hraběte Bertholda z Aichelburgu na úbočí Světlé hory nad Temným dolem. Hrádek je vidět ze silnice do Pece v místech mezi Horním Maršovem a Pecí pod Sněžkou. Hrad řadu let chátral, až v roce 1992 vzniklo, na popud tehdejšího starosty, občanské sdružení Hradní společnost Aichelburg, jejímž cílem byla záchrana a obnova tohoto lesního hrádku. Finance na obnovu poskytly přilehlá města, včetně Pece pod Sněžkou a Ministerstvo životního prostředí. Správa KRNAP obnovila 2 historické chodníky vedoucí k hrádku, čímž po dlouhé době opět zpřístupnila hrádek veřejnosti. Hrádek byl slavnostně otevřen v roce 2000.



Obrázek 8: Lesní hrádek Aichelburg po rekonstrukci. Zdroj: VESELÝ VÝLET (2014)

2.2.7 Kultura

V Peci pod Sněžkou je dohromady 16 kulturních památek. Nejbližší k centru města je hospoda Na Peci, která pochází z roku 1773, a i přes pozdější úpravy si zachovala svůj typický charakter. Na jejích webových HOSPODANAPECI.CZ (2016) stránkách se také dočteme, že je momentálně uzavřena a čeká na nového kupce, který by ji znovu zprovoznil. Za zmínku stojí ještě vodárna Trkač, která je významnou technickou památkou. Stojící v Černém dole od roku 1912, její přístupnost je ovšem poměrně náročná. Další kulturní památky jsou horské boudy a chaty rozprostřené v okolí Pece pod Sněžkou.

Kulturní vyžití je vzhledem k charakteru a velikosti města minimální. V Peci se nenachází kulturní dům, divadlo, kino nebo jiný kulturní prostor. Místní mohou za kulturou do nedalekého Trutnova, kde je společenské centrum Uffo nebo kino Vesmír. Lze říci, že kultura je omezena na galerii v prvním patře infocentra Veselého Výletu. Tam probíhají několikrát ročně výstavy různých umělců. Nejčastějším tématem jsou fotografie s místní tematikou, především pak fotografie nebo obrazy přírody. Galerie je otevřena souběžně s infocentrem a návštěvníci se mohou na výstavy podívat zadarmo.

2.2.8 Sportovní vyžití

Nedostatek kulturního vyžití dohání město sportem. Pro příznivce aktivního odpočinku je město ideální. V zimních měsících je v provozu nespočet sjezdovek, běžeckých tratí nebo vyznačených cest pro skialpinisty. Běžkaři se zde mohou napojit na Krkonošskou magistrálu, která vede od Harrachova až do Žacléře a měří 71 kilometrů. Správa KRNAPu zase v okolí města vyznačila bezpečné trasy pro skialpinisty. Lyžaři nebo snowboardisté si zase přijdou na své ve funparku nebo U rampě. V případě dobrých sněhových podmínek je na stráni nad centrem města postavena snowtubingová trať. V letních měsících je Pec ideálním místem pro turistiku, nordic-walking, cykloturistiku a další outdoorové sporty. Lanovka na Hnědý vrch je v provozu i v letních měsících a v jejím okolí je množství cyklotras. Na sjezdovce Javor je přes léto zase fourcrossová trať. Mucis club Clondike celoročně nabízí horolezeckou stěnu, hotel Horizont a Energetik zase nabízejí kryté bazény, posilovny a další sportovní vyžití uvnitř hotelu. Bouda Máma zase přes zimu nabízí plac pro lední bruslení.

2.2.9 Volnočasové aktivity

Pokud někdo raději tráví čas méně aktivně, i v Peci pod Sněžkou si najde zábavu. Bowling si lze zahrát na třech místech – Bowling bar, hotel Horizont, Bouda Máma. Dále se zde nachází také Relaxpark a Monkey park. Relaxpark nabízí bobovou dráhu, která je v provozu i v zimě, dětské centrum se skluzavkami a trampolínami a kladku, která vede přes údolí nad silnicí a přehradou. Monkey park je trasa v korunách stromů na protilehlém svahu, než je Relaxpark. Trasa má obtížnost pro dospělé a pro děti. Dále je možné si v Peci zapůjčit mtb kola, koloběžky nebo třeba zkusit lukostřelbu. V zimních měsících je v Peci také možnost snowtubing nebo bruslení u boudy Máma. Netradičním zážitkem je i jízda se psím spřežením. Naopak místa k opravdovému odpočinku v podobě wellness nabízí hotely Horizont, Energetik nebo nově vybudovaný hotel Pecr. Hotel Pecr má na střeše vybudované wellness centrum, ve kterém je mimo jiné venkovní vířivka s krásným výhledem na Studniční horu a Pec pod Sněžkou.

2.2.10 Nehmotná kultura

Město Pec pod Sněžkou si udržuje image klasického horského městečka. Hlavně v letních měsících je to klidné město, ze kterého dýchá klid. Končí zde silnice, na kterou navazují turistické trasy. Situace se výrazně mění v zimní sezóně, kdy město doslova pulzuje životem a je nabitě turisty. I přes výrazný příliv turistů si však snaží udržet svůj tradiční vzhled a atmosféru. Ve městě nenarazíte na blikající neony nebo řvoucí hudbu, i když město žije i v noci. Nové budovy se snaží zapadnout do celkového konceptu horského města. Restaurace jsou často uvnitř dobově vyzdobeny.

2.2.11 Tradiční akce

V Peci pod Sněžkou se každoročně koná několik kulturních, sportovních i duchovních akcí. Níže budou popsány především ty, které patří k významnějším.

- Pout' sv. Vavřince – pout' pořádá město Pec pod Sněžkou, která je také výchozím místem poutě. Účastníci poutě směřují přes Černý důl na Sněžku, kde je čeká bohoslužba pod širým nebem. Akce probíhá každý rok 10. srpna a účastní se jí spousta významných osobností (tradičním účastníkem je Václav Klaus). Program poté pokračuje v Peci pod Sněžkou, kde zábavu zajišťují různá hudební vystoupení.

- Krakonošův guláš – je tradiční akce, která se koná vždy v září. Dobrovolníci z řad profesionálů i laiků soutěží o nejlépe uvažený Krakonošův guláš. Akce je doprovázena ochutnávkami gulášů, k jídlu hrají kapely a hasiči předvádí svou techniku.
- Krakonošův cyklomaraton – je cyklistický závod Česko – polským pohraničím, který pořádá Svaz obcí Východní Krkonoše. Delší trasa (140 km) začíná v Trutnově, vede přes Pec pod Sněžkou a končí zase v Trutnově. Závod se koná zhruba v půlce letních prázdnin.
- podzimní vyjíždka Okolo Pece – akci pořádá Sdružení cestovního ruchu a propagace v Peci pod Sněžkou a je to symbolické rozloučení s kolem před zimní sezónou. Akce probíhá obvykle v půlce září a vítání jsou jak závodníci, tak nadšenci.
- Sněžka Sherpa Cup – závod se pořádá v létě i v zimě. Účastníci mají za úkol vynést na svých bedrech 30 kg zátěž (ženy pouze 15 kg). Startuje se v Peci u lanovky a končí se u Poštovny na Sněžce. Závod pořádá Česká poštovna Anežka.
- Akce v lyžařském areálu – v zimní sezóně se v Peci koná množství lyžařských a snowboardových závodů na různé úrovni a v různých kategoriích

2.3 Infrastruktura pro cestovní ruch

2.3.1 Ubytovací zařízení

Pec pod Sněžkou nabízí rozmanité možnosti ubytování. Jsou zde tradiční boudy a chaty, ale i penziony a hotely. Některé ubytovací zařízení jsou přímo v centru, koncentrovány podél příjezdové silnice, další jsou rozesety po okolních stráních nebo přímo na sjezdovkách. Dominantou města je čtyř hvězdičkový Hotel Horizont, který nabízí 149 pokojů. Díky své výšce hotel poskytuje z většiny pokojů jedinečný pohled na Pec. Hotel navíc nabízí i wellness, bazén, squash a jsou zde i prostory pro konání konferencí. Patří k nejdražším v Peci. K dalším větším hotelům patří například hotel Energetik, položený přímo na sjezdovce Hnědý vrch nebo hotel Emerich na sjezdovce Javor. Větší ubytovací kapacity poskytuje ještě Bouda Máma, hotel Krokus nebo hotel Hořec. Ubytovací zařízení, která jsou v zimě hůře dostupná, většinou nabízí ubytovaným hostům odvoz.

Na webových stránkách města jsou uvedeny místní poplatky. Na ubytované hosty se vztahuje místní rekreační poplatek 15 Kč na osobu za den. Osvobozeni jsou senioři nad 70 let a děti do 18 let. Poplatek městu odvádí vždy ubytovací zařízení. Ubytovací zařízení pak ještě odvádějí poplatek za ubytovací kapacitu 4 Kč za lůžko za den.

2.3.2 Stravovací zařízení

Nedílnou součástí infrastruktury jsou i stravovací zařízení, těch je v Peci dostatek. Najíst se dá nejen v centru města, ale i na sjezdovkách a v okolí. Většina chat a bud rozestých po okolí vaří nejen pro své hosty, ale i pro kolemjdoucí turisty. Na sjezdovkách jsou pak après ski bary nebo bufety. Podle hodnocení na TripAdvisor.cz se na nejvyšší příčce místních restaurací umisťuje Enzian. Restaurace v tradiční, ale nově postavené roubence, nabízí klasická krkonošská jídla, ale i evropskou a středomořskou kuchyni. Součástí je i vyhřívaná prosklená terasa, která funguje jako klub. Restaurace se dostala do Maurerova průvodce nejlepších restaurací Grandrestaurant a nachází se v centru u hlavní silnice. Další dobře hodnocenou restaurací je Pizzerie Anděl. Restaurace má příjemný dřevěný interiér a nachází se po cestě k lanovce na Sněžku. V centru jsou i další restaurace, například restaurace Hotelu Horizont nebo restaurace Pecr. Přímo na sjezdovce Zahrádky stojí restaurace Kuhstall, která je i oblíbeným après ski barem. V okolí nabízejí především tradiční gastronomii například Luční bouda, Bouda pod Sněžkou nebo Horská bouda Růžohorky a mnoho dalších. Kromě restaurací jsou v Peci i bary. Bullbar stojící přímo pod hlavní sjezdovkou Javor je přes sezónu často naplněný k prasknutí, a to i v nočních hodinách, kdy v něm probíhají různé akce. Sky club 18 zase poskytuje unikátní výhled na Pec z posledního patra Hotelu Horizont. V případě restaurací a barů je jasně patrná sezónnost. Podniky přes léto omezují svůj provoz, některé zavírají úplně.

K tradičním krkonošským jídlům patří krkonošské kyselo, houbový kuba, krkonošská cmunda nebo krkonošský oukrop.

2.3.3 Doprava

Do Pece pod Sněžkou lze dojet několika způsoby. Nejjednodušší varianta je autem nebo autobusem. Pro řidiče jsou zde parkoviště, ta jsou po většinu roku téměř prázdná. Změna nastává v hlavní sezóně, kdy jsou parkoviště často naplněna k prasknutí. Z toho důvodu je mnohdy lepší dojet do Pece autobusem. Pravidelné linky jezdí přímo z Prahy a dalších bližších měst, jako je Trutnov, Janské Lázně, Vrchlabí apod. Přes zimu je pro

lyžaře připraven bezplatný skibus, který jezdí po celém SkiResortu ČERNÁ HORA – PEC. Skibusy jezdí zhruba v půl hodinových intervalech přes den, ve větších intervalech pak večer na večerní lyžování. Přes léto zase cyklisty sváží cyklobus. Vlakem se dá dojet z Trutnova do zhruba 13 km vzdálené Svobody nad Úpou, na vlak poté navazuje autobus do Pece.

2.3.4 Služby

Služby se odvíjejí hlavně od cestovního ruchu. V zimě jsou pro návštěvníky připraveny lyžařské a snowboardové školy - Skiresort live, Sun ski, Snow sport. Jsou zde i půjčovny lyžařského vybavení, servisy lyží a obchody se sportovním vybavením.

Na pomoc turistům jsou připraveni pracovníci hned ve třech infocentrech. Prvním je Veselý Výlet, který je u hlavní silnice směrem k Javoru. Návštěvníci zde najdou informační materiály, mapy, různé publikace a samozřejmě se mohou zeptat na radu. Součástí infocentra je i galerie v prvním patře. Druhým je infocentrum Turista, které je zároveň cestovní agenturou. Na webových stránkách nabízí přehledný formulář s možností online rezervace vybraných ubytování. Nachází se u parkoviště směrem k lanovce na Sněžku. Třetí infocentrum provozuje Správa KRNAP, která turistům pomůže naplánovat zimní i letní trasu po Východních Krkonoších. Všechny infocentra prodávají suvenýry a upomínkové předměty. Nezbytné jsou pro tuto destinace i směnárny, směnářenské služby poskytují Veselý Výlet, Turista a Hotel Horizont.

Ve městě se nachází i provizorní samoobsluha Kubík, pekárna dva obchody se sportovním vybavením. Ordinaci zde má praktický lékař a zubní lékař a samozřejmě je zde i základna horské služby. Děti zde mohou navštěvovat mateřskou a základní školu. Ve Velké Úpě mají základnu hasiči, u příjezdové silnice blíže k Peci mají základnu i policisté. Město má poštu. Zejména pro ženy jsou ve městě i kosmetické a kadeřnické služby.

2.4 Destinační management Pece pod Sněžkou

Destinační management každé destinace záleží na více faktorech. Je závislý na atraktivnosti destinace, jejím potenciálu, subjektech a spolupráci mezi nimi, potažmo na velikosti. V následujících kapitolách budou představeny a popsány subjekty, které mají vliv na destinační management Pece pod Sněžkou, jeho řízení, organizování a rozvoj. Také bude popsán marketing a spolupráce subjektů v destinaci.

2.4.1 Subjekty destinačního managementu

2.4.1.1 Místní samospráva

Místní samospráva má rozhodující postavení v otázkách financování, propagace a rozvoje města. Současné zastupitelstvo města bylo zvoleno v roce 2014. Starostou je kontinuálně už od roku 2002 Alan Tomášek, který je zároveň místním aktivním podnikatelem a předsedou Lanové dráhy Sněžka, a. s. Město má kontrolní a finanční výbor. Problematiku cestovního ruchu město zcela delegovalo na Sdružení cestovního ruchu v Peci pod Sněžkou, jehož vznik i částečně iniciovalo. Některé propagační aktivity jsou i nadále realizovány městem. Místní samospráva se zabývá především:

- povolováním a participací na velkých projektech,
- řízením rekonstrukcí a nové výstavby,
- podporou podnikatelských aktivit,
- pořádáním kulturních a sportovních akcí,
- vystupováním jako poradní a koordinační orgán,
- prosazováním zájmů stálých obyvatel,
- propagací města.

Město se obecně snaží o rozvoj, za poslední roky iniciovalo mnoho velkých projektů. Hlavně územní plánování může značně ovlivnit cestovní ruch, schválené stavby mohou například oslovit nové cílové skupiny, vytvořit nové konkurenční výhody nebo zvýšit či snížit zájem o lokalitu. Pec pod Sněžkou se snaží stále budovat novou infrastrukturu. Vznikají nové bytové domy (často pro druhé bydlení), byla postavena rozhledna na Hnědém vrchu a obnovena lanovka na Sněžku. Město je tak hlavním subjektem, který ovlivňuje chod a vývoj města. Konkrétní významné projekty budou popsány v kapitole níže.

2.4.1.2 Sdružení cestovního ruchu a propagace Pece pod Sněžkou

Sdružení cestovního ruchu představuje hlavní organizaci zabývající se cestovním ruchem v Peci pod Sněžkou. Dá se považovat za lokální společnost destinačního managementu. Sdružení vzniklo v roce 2007 jako reakce na potřeby trhu. Hlavní iniciativa byla ze strany místních podnikatelů a města. Důvodem založení bylo hlavně vytvoření jednotné koncepce propagace města a sjednocení investic plynoucích do reklamy a propagace. Původních zakládajících členů bylo 8, hlavním zakládajícím členem bylo

město, k dalším patřil Hotel Horizont, Lanová dráha Sněžka a.s., lyžařská škola Happy Hill, Relaxpark, Monkeypark nebo cestovní agentura Turista. V současné době se sdružení rozšířilo na 38 členů, ke kterým patří všechny klíčové subjekty destinace. Ke konkrétním významným členům patří například SkiResort ČERNÁ HORA – PEC, infocentrum Veselý Výlet, správa KRNAP a další převážně ubytovací a stravovací zařízení. Své členy propaguje pod jednou značkou, tedy pod jménem města, přičemž členem se může stát dobrovolně jak právnická, tak fyzická osoba. Mezi členy funguje spolupráce a výměna informací. Výhody členství jsou například nižší náklady na vlastní propagaci, propagace na webu města, možnost ovlivňovat činnost sdružení nebo podílet se na Kartě hosta.

Sdružení funguje jako propagační a marketingový orgán města Pec pod Sněžkou, čímž do značné míry supluje město. Je to nezisková, právnická osoba se sídlem v Peci pod Sněžkou. Důvodem zvolení právní formy a oddělení od samosprávy je možnost pružnějšího rozhodování a rozšířeným možností, jak získávat finanční prostředky. Mnohé dotační programy jsou určeny pro neziskové organizace. Předsedou sdružení je Mgr. Jiří Matějů, který je zároveň provozovatelem Monkeyparku a skiresortové lyžařské školy. Nejvyšším orgánem je valná hromada, výkonný orgán je rada, která je pracovním orgánem a mimo sezónu se schází zhruba jednou měsíčně nebo podle potřeby. Veškeré příjmy jsou využity ve prospěch sdružení a jeho členů, jsou tedy využity výhradně na propagaci a s ní související náklady. Příjmy sdružení jsou složeny z členských příspěvků, příjmů za služby, dotací, grantových podpor, nadačních fondů, sponzorských darů a ostatních příjmů. Výši členských příspěvků stanovuje rada a jsou ukotveny ve stanovách. Město platí fixní 5% částku z celkové částky vybrané za rekreační a lázeňské poplatky za uplynulé roční období, ubytovatelé zase podle počtu lůžek apod. Cíle sdružení jsou ukotveny ve stanovách a zveřejněny na webových stránkách města. Konkrétní cíle jsou:

- Propagace a prezentace Pece pod Sněžkou a okolí pro potřeby členů.
- Podpora vytváření infrastruktury cestovního ruchu. Vyhledávání a poskytování informací v oblasti cestovního ruchu a jejich poskytování členům sdružení.
- Pořádání kulturních, sportovních, tělovýchovných a vzdělávacích akcí.
- Příprava a zpracování marketingových studií, koncepčních a strategických rozvojových dokumentů cestovního ruchu pro potřeby členů sdružení.
- Koordinace aktivit vyvíjených subjekty stojícími mimo sdružení v souladu s cíli sdružení.

- Vyhledávání a získávání veřejných finančních podpor, grantových podpor, státních a nadačních fondů, sponzorských darů.

Ke konkrétním výsledkům práce sdružení patří nové logo města, znělka a motto. Motto zní: „Pec pod Sněžkou – horské město v pohybu“, znělka je rockovou verzí lidové písně Pec nám spadla. Sdružení také monitoruje činnost ostatních sdružení cestovního ruchu, připravuje podklady pro žádosti o granty a vytvořilo systém slev, který je zároveň monitoringem návštěvnosti – Kartu hosta. Marketingové působení sdružení bude popsáno v dalších kapitolách.



Obrázek 9: Logo Pece pod Sněžkou. Zdroj: PEC POD SNĚŽKOU (2017)

2.4.1.3 Svazek obcí Východní Krkonoše

Svazek obcí Východní Krkonoše je sdružení 9 měst podél toku řeky Úpy, konkrétně Trutnova, Mladých Buků, Svobody nad Úpou, Janských Lázní, Černého dolu, Horního Maršova, Pece pod Sněžkou, Malé Úpy a Žacléře. Vznikl v roce 2003. Na svých webových stránkách VYCHODNIKRKONOSE.CZ (2016) uvádí, že hlavním posláním sdružení je partnerská spolupráce mezi jednotlivými obcemi. Cílem je koordinace rozvoje mikroregionu na základě společné strategie, společný postup při prosazování ekologické stability území a propagace oblasti východních Krkonoš v rámci cestovního ruchu, což byl i impuls k založení. Předsedou spolku je Mgr. Tomáš Hendrych, který je zároveň místostarostou Trutnova. Členy svazku jsou starostové výše zmíněných měst. Svazek

používá 2 motto: „Východní Krkonoše...kraj pod Sněžkou!“ a „Východní Krkonoše...Krkonošovo království!“

Na webových stránkách svazku jsou představeny hlavní marketingové aktivity, na kterých se svazek podílí:

- Krakonošovo království – tento program je zacílen především na rodiny a děti. Spočívá ve sbírání cestovních gletů (razítek do knížečky), které lze získat v informačních centrech. Partnerem programu je polské město Kowary.
- Meziobecní spolupráce – je celorepublikový projekt, do kterého se svazek zapojil v roce 2013. Jedním z témat projektu je i oblast cestovního ruchu.
- Krakonošův cyklomaraton – popsáno v kapitole 3.2.11 Tradiční akce
- TourPAS – je letní jízdenka, který platí na lanovky ve východních Krkonoších. Vznikl ve spolupráci s TouResortem ČERNÁ HORA – SNĚŽKA.
- Karta hosta – popsána v samostatné kapitole 2.5.6 Karta hosta
- Pohádkové Krkonoše a Podkrkonoší – samotný projekt skončil v roce 2015, volně na něj navazují 2 geocachingové projekty, které mají své „kešky“ i v Peci a Malé Úpě.



Obrázek 10: Logo svazku. Zdroj: SVAZEK OBCÍ VÝCHODNÍ KRKONOŠE (2015)

2.4.1.4 Krkonoše - svazek měst a obcí

Pec pod Sněžkou je i členem tohoto svazku. Na stránkách KRKONOSE.EU (2015) je uvedeno, že svazek dohromady sdružuje 40 obcí a ve vedení zasedají jednotliví starostové.

Sídlo svazku je ve Vrchlabí. Činnost se vztahuje na celou oblast Krkonoš. Práce svazku je natolik obecná a rozsáhlá, proto mu nebude věnována větší pozornost.

2.4.1.5 KRNAP

KRNAP má na cestovní ruch v Peci také vliv. Destinace se nachází na hranici první zóny národního parku. S tím souvisí určitá omezení jak pro turisty, tak pro místní samosprávu a podnikatelé. Na stránkách KRNAP.CZ (2017) je popsán proces, kterým ovlivňuje správa KRNAPU stavební činnost v oblasti NP. Správa KRNAPu vystupuje jako dotčený orgán státní správy, který vydává k jednotlivým investičním záměrům závazná stanoviska. Cílem je co nejvíce chránit přírodu a krajinný ráz dané oblasti. V tomto směru se může dostat do křížku s místní samosprávou nebo podnikateli, jejichž záměrem je hlavně budování infrastruktury pro cestovní ruch. Správa KRNAP musí být zahrnuta v rozhodovacím procesu u projektů, které výrazně zasahují do krajinného profilu – například sjezdovky, cyklotrasy apod. Mimo to ale také sama aktivně opravuje turistické cesty, určuje vymezení cyklotras, stará se o celkový stav NP a jeho management.

V Peci sídlí informační centrum správy KRNAP. Návštěvníci zde dostanou informace o letní i zimní turistice v okolí. Infocentrum disponuje dotykovou obrazovkou, na které si lze projít Pec pod Sněžkou. K dalším aktivitám pak patří pořádání přednášek nebo průvodcovská činnost po okolí.

2.4.1.6 Veselý Výlet

Veselý výlet (VV) je projektem rodiny Klimešů, která žije v Krkonoších už od 50. let minulého století. Dá se říci, že na tomto území je Veselý výlet jedinečnou kombinací podnikatelských aktivit, kultury a turistických služeb. Na svých webových stránkách VESELYVYLET.CZ (2017) se prezentují jako „značka pro poznávání východních Krkonoš, příjemný zážitek, obohacení programu hostů, ale i pro obnovu kulturního dědictví, připomenutí historického odkazu a v neposlední řadě pro setkávání stejně naladěných návštěvníků a místních lidí“. VV je z provozního hlediska právnická osoba, sama se prezentuje jako rodinná firma. Klimešovi jsou místní nadšenci, kteří se zapáleně se svými přáteli starají o rozvoj a stav Krkonoš. Pod jejich rukama už bylo realizováno několik projektů a další neustále plánují. Prvotní impuls k vytvoření informačního centra tohoto rozsahu vzešel z osobních zkušeností manželů Klimešových. Ty na svých cestách zejména po NP v USA obdivovali informační servis, který je bezplatně poskytován turistům. Záměr k otevření infocentra v Peci pod Sněžkou byl už v roce 1992, k položení

základního kamene ale došlo až v roce 1995 a infocentrum se slavnostně otevřelo v roce 2000. Dřevěný dům ladí s duchem městečka a jeho image odpovídá rázu horského města. Dnes v něm sídlí galerie, obchůdek se suvenýry, infocentrum a byt k trvalému pronájmu. Pod rukama rodiny Klimešů už vzniklo velké množství projektů a další neustále plánují. Jejich zásluhou byl zrekonstruován lesní hrádek Aichelburg, znovu otevřen důl Kovárna nebo obnovena Křížová cesta v Temném dole a další turistické trasy. K dalším počínům patří vydávání časopisu Veselý výlet. Ten vychází dvakrát ročně – vždy na letní nebo zimní sezónu. Návštěvníci ho mohou získat v infocentru zadarmo. Časopis má vždy nějaké téma, většinou týkající se Krkonoš. Kromě toho jsou v něm i doporučení, kam se mají turisté podívat nebo co mají vyzkoušet. Podle slov paní Klimešové jde pouze o služby, které sami vyzkoušeli nebo jsou ověřené. Na kvalitě jimi propagovaných služeb jim záleží a dostávají i kladné zpětné reakce od turistů.



Obrázek 11: Veselý Výlet v Peci pod Sněžkou. Zdroj: autorka (2017)

2.4.1.7 Podnikatelé a místní obyvatelé

Podnikatelé a místní obyvatelé se také výrazně podílejí na destinačním managementu. Především bez podnikatelů, kteří se starají o tvorbu a poskytování služeb v destinaci, by cestovní ruch nefungoval. Asi nejvýraznější postavou mezi podnikateli je Richard Kirnig, majitel společnosti MEGA PLUS s. r. o., která provozuje místní skiresort. Bez nadsázky se dá říct, že Kirnig je opravdovým králem Krkonoš, jeho vliv na dění a rozvoj regionu je markantní. Z pohledu destinačního managementu je společná shoda a partnerství s ním a jeho společností naprosto zásadní pro vývoj Pece pod Sněžkou. Kirnig prostředí východních Krkonoš dobře zná, vyrůstal v Trutnově a po škole začal podnikat v Janských lázních a na Černé hoře, kde vlastnil pár vleků. Obrat nastal v roce 2012, kdy dostal od České unie sportu do pronájmu Pec na 20 let. Podle jeho slov v rozhovoru pro IDNES.CZ (2016) areál převzal v likvidačním stavu. Díky jeho podnikatelským schopnostem však dnes areál vzkvátá. K největším hotelům patří hotel Horizont a Energetik. Hotel Horizont poskytuje nejrozsáhlejší služby a je dějištěm mnoha akcí. Sám se prezentuje na veletrzích a spolupracuje s tuzemskými i zahraničními cestovními kancelářemi. Luční bouda zase patří k nejvýraznějším tradičním horským boudám. Na svých webových stránkách LUCNIBOUDA.CZ (2017) je uvedeno, že byla postavena zhruba v polovině 16. století – je tak nejstarší dochovanou boudou v Krkonoších. V současnosti ji provozuje společnost AEZZ a. s. Luční bouda láká turisty množstvím akcí (konají se zde koncerty, byl zde zahájen Mezinárodní festival outdoorových filmů), ale i novým pivovarem a pivními lázněmi. Další výraznou boudou je například Kolínská nebo Pražská bouda.

Místní obyvatelé jsou postaveni do těžké situace. Téměř veškeré dění a vývoj je podřízen cestovnímu ruchu. Na druhou stranu právě cestovní ruch přináší do města finance a pracovní místa. Z šesti stovek obyvatel, kteří v Peci trvale žijí, je naprostá většina zaměstnána v cestovním ruchu. Zimní měsíce jsou opravdu vytížené, naopak v létě je město klidné. V posledních letech ale přibývá i letních turistů, ti jsou většinou rozprostřeni po okolí a není to tak patrné jako v zimě. Město disponuje spíše menší občanskou vybaveností. Pro něco musí obyvatelé do nedalekého Trutnova. Chybí zde například větší obchod s potravinami – jsou zde pouze menší potraviny Kubík. Není zde ani lékárna, což je velký nedostatek, jak pro místní, tak pro turisty.

2.5 Marketing Pece pod Sněžkou

V následující kapitole bude popsán marketing Pece pod Sněžkou, jakožto jednoho celku. V tomto směru vykonává marketing SCPR a částečně i město. Pec nemá vypracovaný svůj marketingový plán. Město tuto činnost delegovalo na SCPR, které plánuje obvykle pouze následující sezónu, podle toho, jak probíhala ta minulá. Samostatný dlouhodobý dokument se strategickým plánem rozvoje neexistuje. Stejně tak není určena ani cílová skupina, dá se ale říci, že destinace je hlavně pro rodiny s dětmi a bohatší klientelu.

2.5.1 Produkt, programování a tvorba balíčků

Pec pod Sněžkou lze vnímat jako destinaci pro aktivní dovolenou. Jednotlivé produkty byly de facto představeny v předchozích kapitolách jako atraktivity nebo služby. SCPR balíčky služeb nevytváří, orientuje se hlavně na organizování a propagování různých akcí. Balíčky služeb obecně nabízejí hotely. Zajímavé balíčky nabízí hotel Horizont, který se snaží nalákat turisty na tematické pobyty (například Velikonoční pobyt, seniorský nebo relaxační pobyt). Z externích subjektů nabízí balíček služeb například Alegria, ten se skládá z pobytu v hotelu Pecr, ke kterému si lze vybrat libovolně další služby, především však služby wellness. Další nabídky jsou pak na různých slevových portálech. Produkt destinace, jak uvádí například Palatková (2006b), tedy souhrn určitých charakteristických služeb SCPR nevytváří.

2.5.2 Cena

Cenová hladina je mírně vyšší, ostatně jako i v jiných horských střediscích. Tento fakt je dán především nízkou konkurencí, vysokohorskou přírážkou a množstvím zahraničních turistů. Zejména špatně přístupné a vysoko položené chaty a boudy mají vyšší ceny, kvůli složitějšímu zásobování. Nicméně ceny jsou rozmanité, dá se zde sehnat relativně levné ubytování, ale i poměrně drahé. Asi nejdražší variantou je hotel Pecr nebo Horizont, kde se cena pohybuje okolo 2 tisíc za noc.

2.5.3 Distribuční cesty

Distribuční cesty jsou v Peci jak přímé, tak nepřímé. K přímým patří stránky jednotlivých ubytovatelů, kde jde většinou zjistit obsazenost nebo zde provést přímo rezervaci. Webové stránky města poskytují přehled místních ubytovatelů, kde klient nalezne odkaz přímo na ubytovatele. Stránky poskytují filtr, přes který se dá třídit kategorie ubytování a konkrétní lokalita. Nepřímá distribuce je pak pomocí různých

cestovních agentur nebo slevových a ubytovacích portálů. Konkrétním případem je například cestovní agentura a informační centrum Turista. Na jeho webových stránkách je přehled vybraných ubytovatelů v okolí s kontaktem, přehledem obsazenosti a možností rezervace. V infocentru zase pracovníci doporučí místa k navštívení nebo třeba restaurace.

Do distribuce patří i politika značky, neboli „*branding*“. O tu se v Peci stará SCPR, které se snaží budovat logo a image destinace. SCPR prezentuje destinaci jako „Horské město v pohybu“, tedy místo pro aktivní dovolenou.

2.5.4 Propagace

Hlavní propagaci destinace jako celku, s vyzdvižením svých členů, provádí SCPR. Logicky ale propagace probíhá i u dalších subjektů. Například u těch, kteří nejsou členy sdružení, dochází tedy k efektu tzv. černého pasažéra, kdy na chod sdružení nepřispívají, těží ale i z jeho propagace. To se ale týká pouze malých subjektů, všechny velké a významné subjekty jsou členy sdružení. SCPR se stará hlavně o vzhled a fungování webových a facebookových stránek, tvorbu tištěných materiálů, tvorbu image a loga nebo vytváření mediálních partnerství. SOVK se také podílí na propagaci, na svých webových stránkách propaguje akce a atraktivitu v Peci pod Sněžkou. Obecně jsou ale stránky více zaměřeny na oblast Trutnovska. Krkonoše – svazek měst a obcí se zaměřuje na propagaci celých Krkonoš. To je pro destinaci také důležité, jelikož zvyšují celkové povědomí o destinaci Krkonoše.

Tištěné materiály jsou v Peci dostupné především v infocentrech. Propagační materiály ale jsou i v ubytovacích a stravovacích zařízeních. Brožury, letáčky, tržací mapy nebo publikace jsou nejenom v českém jazyce, ale i v německém, anglickém někdy i v polském. K nejvýznamnějším turistickým brožurám patří dvě brožury. Obě pro město vydává SCPR a turisté si je mohou vzít v infocentrech zadarmo nebo jsou ke stažení na webu. Brožura Pec pod Sněžkou Vás vítá je v jednom výtisku současně v české, německé a polské verzi. Jsou v ní základní informace o Peci pod Sněžkou, Sněžce a Malé Úpě. Dále jsou zde doporučení na zimní a letní aktivity – turistické trasy a cyklotrasy nebo běžecké a lyžařské trati. Na konci jsou kontakty ať už na různé aktivity nebo ubytování. Brožuru napsal Petr Klimeš z Veselého výletu, a je k dostání právě v něm, nebo v informačním centru Turista. Druhou brožurou je Pec pod Sněžkou - hory v pohybu. Tato brožura je komplexnější a překlady v anglickém, německém a polském jazyce jsou vydávány samostatně. Obsahuje

základní informace o Peci pod Sněžkou (užitečná je i dvoustrana, kde jsou důležitá místa – jako bankomaty nebo lékař a důležité kontakty – na horskou službu, taxi nebo infocentra), Sněžce, Malé Úpě a KRNAPu. Dále jsou zde doporučení na turistické trasy, cyklotrasy nebo vycházkové stezky. Samozřejmě se věnuje i zimnímu vyžití pro běžkaře, lyžaře nebo skialpinisty. Jsou zde i typy na zábavné a sportovní aktivity nebo na různé akce. V závěru je desatero zásad chování v horském terénu a odkazy na webové stránky. Text brožury napsala Barbora Mičková a kolektiv. Další je brožura TransKrkonosé, která popisuje hlavní turistické zajímavosti v Peci včetně stručné historie a hlavních volnočasových aktivit. Tato brožura byla vydána ve spolupráci s partnerskými městy Pece, polskými městy Karpacz a Kowary, a byla financována z Evropského fondu pro regionální rozvoj ERDF v rámci Operačního projektu příhraniční spolupráce. Správa KRNAP také vydává své propagační materiály, v jejich brožurách jsou popsány hlavně možnosti sportovního vyžití v rámci parku. Časopis Veselý výlet, který byl popsán výše, je také formou propagace atraktivit v okolí Pece a Horního Maršova. SCPR ještě vydává trhací mapy, které jsou k dostání v infocentrech.

SCPR mělo dříve i mediální partnery, jako Evropa 2, Frekvence 1 nebo rádio Blaník. Postupně ale spolupráce vyprchala a momentálně se sdružení zaměřuje hlavně na propagaci prostřednictvím svých webových stránek a facebookových stránek. Webové stránky města jsou primárně pro turisty, kteří zde naleznou všechny potřebné informace. Je na nich ale i oddělení pro místní, kteří zde najdou úřední a inzertní desku, územní plány apod. Kromě toho je na nich i výčet všech nadcházejících kulturních, sportovních a jiných akcí, které se budou konat. Podobu stránek vypracovalo designové studio Tah. Vzhled stránek se odvíjel od nového loga a veškeré další materiály, které vytváří sdružení, mají stejnou image. Webové stránky jsou přehledné, jsou na nich i aktuální informace o počasí nebo stavu lanovek. Podle posledních trendů v cestovním ruchu nabízejí od roku 2016 nově i virtuální prohlídku 16 turistických cílů v Peci a okolí. Druhou novinkou minulého roku bylo ještě přidání panelu akční nabídka. Facebookové stránky byly založeny v roce 2012. Aktuálně je sleduje před 10 tisíc uživatelů a přes dalších 10 tisíc stránku „olajkovalo“. Profil je neustále aktualizovaný, zahrnuje mnoho fotografií, informací o novinkách i odkazů na články v médiích o Peci. Město má i svůj instagramový účet, ten ale není příliš aktivní, proto nemá pro propagaci větší význam.

Jedinou pravidelnou relací v televizi, kde je možné vidět Pec je Panorama na ČT 2. Tento pořad pravidelně vysílá aktuální záběry z webových kamer jednotlivých lyžařských

středisek. Divák se dozví aktuální meteorologické informace. Střediska si mohou do malého banneru, který běží v dolní části obrazovky umístit libovolné informace.

Další formou propagace jsou billboardy a LED televize. LED televize jsou nainstalovány v Peci a Úpě a běží na nich 3 smyčky s informacemi o počasí, skibusech, webkamerách, informace o nadcházejícím programu a vizuální propagace „hory v pohybu“. Billboardy jsou instalovány v Peci pod Sněžkou, Velké Úpě a Kalné vodě. Město ponechalo k využívání billboardy v Peci a Úpě pro činnost SCPR zdarma. Billboard v Kalné vodě si sdružení pronajímá.

Město ani sdružení se neúčastní veletrhů cestovního ruchu v tuzemsku ani v zahraničí. Dříve sdružení jezdilo na veletrhy, postupně ale usoudili, že tato forma propagace nemá větší význam. Prezентují se i prostřednictvím Svazku obcí Východní Krkonoše nebo svazku Krkonoše – svazek měst a obcí. Pokud se tyto subjekty rozhodnou prezentovat na veletrzích, zprostředkovaně prezentují i Pec pod Sněžkou. SOVK například jezdí prezentovat na veletrhy do Polska.

2.5.5 Image

Image destinace byla výrazně definována s novým logem a designem. V roce 2011 byla vypsaná soutěž na nové logo, podle informací na stránkách FONT.CZ (2011) se do ní přihlásilo na 80 účastníků. Do finále se dostala tři loga, která posuzovala odborná porota. Nakonec byl vybrán design Lukáše Tanečka, které představuje modro – zelený pětilístek, místo posledního lístku má slogan Pec pod Sněžkou – horské město v pohybu. Autor loga vycházel z původní heraldické vložky ve znaku města, tu rozdělil na modrou a zelenou část (symbol pro zimní i letní sezónu). Níže je obrázek vítězného loga a původní logo pro porovnání.



Obrázek 13: Původní logo města. Zdroj: FONT(2011)



Obrázek 12: Vítězný logo. Zdroj: FONT(2011)

2.5.6 Karta hosta

Karta hosta je jedinečným marketingovým nástrojem v destinaci. Předseda spolku SCPR ho dokonce označuje jako ten nejdůležitější marketingový nástroj, který lze chápat ve dvou rovinách - na jedné straně jako soubor slev a výhod pro ubytované v Peci pod Sněžkou, na druhé straně jako domovní knihu, prostřednictvím které monitorují ubytované hosty. Prvotní nápad vznikl už při zakládání sdružení SCPR. Zavedena byla v roce 2007 formou průpisového formuláře, jehož kopií se klient prokazoval u poskytovatelů slev. Do projektu bylo tehdy zapojeno jen málo subjektů a efektivita nebyla vysoká. Od letní sezóny 2012 začal fungovat zcela nový systém slev. Vznikly magnetické karty, které hosté dostanou od ubytovatelů, ti zadají do systému osobní údaje ubytovaných a předají kartu, na které jsou po dobu pobytu načteny slevy. Kartu hosta poskytuje zhruba stovka ubytovatelů v destinaci, ti tvoří zhruba 70% celkové lůžkové kapacity. Karta je rozdělena na zimní a letní sezónu a dohromady poskytuje okolo 50 různých slev. V zimní sezóně dominuje sleva na skipas a bobovou dráhu, v letních měsících je zase nejvyužívanější sleva na lanovku na Sněžku a opět bobová dráha. Kompletní seznam aktuálních slev sezóny 2016/2017 je v příloze.

Samotný projekt Karta hosta pro 3. tisíciletí připravilo sdružení SCPR. Program byl spolufinancován z regionálního operačního programu NUTS II. Severovýchod v rámci prioritní osy Cestovní ruch. V rámci tohoto programu byla schválena dotace ve výši 1 403 545 Kč. Celkové výdaje byly 1 517 346 Kč. Dotace byla využita na zavedení elektronické registrace hostů, zaškolení ubytovatelů a propagační kampaň. Karta městu přinesla cenné statistické informace o turistech. Město do té doby nijak sofistikovaně turisty nemonitorovalo, spíše jen odhadovalo. Na základě zavedení karty se potvrdilo, že naprosto největší množství turistů tvoří Češi, kterým sekundují Poláci a na třetím místě se umístili Němci. Dalším trendem jsou také kratší pobyty, například prodloužené víkendy.



Karta hosta **Guest Card Gästekarte Karta gościa Karta rocty**

Obrázek 14: Karta hosta. Zdroj: PEC POD SNĚŽKOU (2017)

2.5.7 Spolupráce mezi subjekty

Destinační management je de facto postaven na spolupráci mezi jednotlivými subjekty v destinaci, to se v Peci zatím daří. Subjekty jsou sdruženy právě ve spolku SCPR, který má 38 členů a jsou v něm zastoupeny nejdůležitější aktéři destinace. Podle předsedy spolku SCPR probíhá spolupráce dobře. Jednotliví členové se pravidelně scházejí jednou měsíčně (mimo sezónu, během sezóny se kvůli vytíženosti všech členů neschází, pokud to není třeba) na radách. Rada je zároveň pracovním orgánem a jsou zde řešeny všechny důležité otázky, tedy marketing, propagace, operativní i strategické plánování apod. Většina členů je s prací sdružení spokojena. Stane se, že některý člen vystoupí, převážně ale členská základna roste. Na podzim se pravidelně koná valná hromada, na které se vyhodnocuje činnost spolku za uplynulou sezónu a finanční bilance za předchozí rok. Plánování je pak založeno na výsledcích uplynulých let, plán se sestavuje v létě pouze na následující sezónu. Dá se říci, že plánování probíhá pouze v krátkodobém horizontu a v průběhu sezóny nebo před ní se může podle situace operativně měnit. Pro dobrý chod destinace je důležitá hlavně spolupráce a dobré vztahy mezi městem, SkiResortem ČERNÁ HORA – PEC a Lanovou dráhou Sněžka.

Pec má podepsané partnerství ještě s polskými obcemi Karpacz a Kowary. Toto partnerství vzniklo v rámci příhraniční spolupráce a je orientováno především na

marketing. Aktivně ale spíše nefunguje, určitě by se dalo více využít a nastartovat tak srze něj nové projekty.

Dalším významným partnerstvím je spolupráce mezi SkiResortem ČERNÁ HORA – PEC a Svazkem obcí Východní Krkonoše. Spolupráce byla oficiálně podepsána v roce 2014. Podle článku na SNOW.CZ (2014) ale spolupráce fungovala už před podpisem dohody. Důkazem je společná participace na jízdence TourPas, která vznikla už před rokem 2014. Impulsem k podpisu dohody byl především fakt, že aktivity, ze kterých samotný SkiResort neměl výtěžek (jako úprava, běžeckých tratí, bezplatná doprava skibusy, apod.) výhradně financovala společnost MEGA PLUS s. r. o. Je přitom dokázáno, že značné příjmy z cestovního ruchu směřovaného právě na běžecké, či sjezdové trati jde do kapes i ubytovatelům, restauracím a dalším podnikatelům v regionu. Petr Hynek, ředitel SkiResortu, v článku na SNOW.CZ (2014) spolupráci komentuje se slovy: „... že právě tyto neziskové činnosti jsou v zahraničí ošetřeny zákonem o cestovním ruchu, ten u nás zmatelně chybí.“ Předseda Svazku obcí Východní Krkonoše Tomáš Hendrych podpis dohody komentoval s tím, že podpisem smlouvy došlo k prvnímu kroku ve spolupráci mezi obcemi a privátní sférou v CR. Zároveň doufá, že to bude impuls k dalším podobným spolupracím.



Obrázek 15: Pilíře vzájemné spolupráce SCPR. Zdroj: PEC POD SNĚŽKOU (2017)

2.6 Financování destinačního managementu

Sdružení cestovního ruchu a propagace v Peci pod Sněžkou financuje svou činnost z členských příspěvků. Ty jsou pevně stanoveny a jsou používány výhradně na propagaci. Každoročně se dělá vyúčtování, případný kladný zůstatek se převádí do dalšího období, kde je použit. Největší příspěvek přináší město, SkiResort a Lanovka na Sněžku. Klíč, podle kterého jsou stanoveny členské poplatky, je uveden v příloze.

Město se také podílí na financování cestovního ruchu. V rozpočtu má vždy položku cestovní ruch, je ale nutné podotknout, že nejen výdaje týkající se přímo cestovního ruchu jej ovlivňují. Například výdaje na rozvoj infrastruktury, opravu památek nebo kulturu také ovlivňují cestovní ruch. Vzhledem k charakteru města lze říci, že valná většina výdajů ovlivňuje i cestovní ruch. Ve schváleném rozpočtu na rok 2017 jsou výdaje na cestovní ruch a Kartu hosta dohromady 1 358 000 Kč, to jsou zhruba 2% veškerých výdajů. V předešlém roce 2016 byly plánované výdaje na cestovní ruch necelý milion korun, reálně do něj ale putovalo o hodně méně, a to pouze necelých 200 000 Kč. Hlavní výdaje města putující na cestovní ruch lze rozdělit na:

- Výdaje na propagaci,
- Členský příspěvek sdružení SCPR,
- Příspěvek Veselému Výletu,
- Výdaje na Kartu hosta.

2.7 Územní plánování

Město Pec pod Sněžkou je klasickým horským městem. Jsou v něm různé druhy staveb, od původních horských chat a bud, přes stavby z dob minulého režimu až po současné novostavby. Nový územní plán z roku 2011 se snaží o jednotnou koncepci města. Povoluje stavět pouze kvalitní současnou architekturu nebo naopak tradiční. Moderní stavby by ale měly zapadat do jednotného konceptu a vzhledu města. V případě zástavby horských údolí a lučních enkláv apeluje na dodržení tradičního způsobu zastavování. Cílem územního plánu je tedy dodržet jednotný vzhled města – město má větší pravomoci

při kontrole a povolování rekonstrukcí nebo nových staveb. V plánu je také nově zavedena tzv. „regublina“, což je nástroj, podle kterého je určena plocha kolem nové stavby, která musí zůstat nezastavěna. V této kapitole budou představeny pouze některé, ale pro cestovní ruch asi nejvýznamnější projekty.

V posledních letech dochází v Peci k čilé stavební činnosti. Staré stavby jsou nahrazovány novými, ale vyrůstají i zcela nové. Za zmínku určitě stojí apartmánový hotel Pecr, který byl otevřen v roce 2014. Součástí hotelu je kavárna v přízemí a moderní wellness centrum na střeše. Na stránkách K2INVEST.CZ (2017) je uveden architekt projektu Zdeněk Kozub, který projekt realizoval se společností K2 invest s. r. o. Apartmány byly rozprodány soukromníkům, ale o jednotný chod a marketing se stará PECR – Apartments s. r. o. Podobný projekt se chystá letos. Stejný architekt i stejná investiční firma postaví opět apartmánový komplex PECR DEEP. Stavba bude stát u parkoviště naproti bobové dráze, výstavba začne letos na jaře a měla by být hotova na jaře 2018. Oba komplexy mají podobný moderní vzhled, který přesto zapadá do rázu města. Dalším výrazným stavebním počinem je apartmánový komplex, který bude stát na místě původního socialistického nákupního centra. Hlavním investorem je Martin Kubík, majitel původní samoobsluhy Kubík. Smělý projekt obsahuje 4 věže s apartmány, v jejichž přízemí budou komerční prostory pro obchody a služby. V článku na IDNES.CZ (2017) je uvedeno, že komerční prostory budou z části překryté loukou. Martin Kubík v rozhovoru podotkl, že stavba by měla být hotová v příštím roce. Do budoucna plánuje výstavbu dalších apartmánů, nicméně zatím se jedná pouze o záměr. Do budoucna je ještě v plánu výstavba železnice. Ta je v současnosti ukončena ve Svobodě nad Úpou a cestující zde musí přestupovat na autobusy. Podle územního plánu by měla železnice končit až u sjezdovky Javor. Pro Pec by to tak znamenalo výraznou úlevu od dopravy, která je hlavně v zimních měsících často neúnosná. S dopravou souvisí plánovaná proměna Pece, během které by měla vzniknout nová parkoviště a nový autobusový terminál. V sekci novinky na webu města je tomu věnován článek, který představuje projekt zhruba za 400 milionů korun. Město by chtělo, aby byla výrazná část financována z evropských dotací. Projekt má přinést na 800 parkovacích míst. Mělo by se tak ulevit dopravě, která je hlavně v zimních měsících často až neúnosná. Součástí plánu je i vybudování herní krajiny PECKA. Je to unikátní projekt, který se nikde jinde nenachází a návštěvníkům má ukázat život různých zvířat v přírodě. Stezka by se měla nacházet ve Velké Úpě a lákat hlavně rodiny s dětmi.

Plány Pece jsou opravdu ambiciózní a do budoucna by tak mělo vzniknout moderní horské centrum, které bude lákat návštěvníky nejen na zimní sporty a Sněžku.

2.8 Shrnutí destinačního managementu v Peci pod Sněžkou

Cílem této práce bylo popsat fungování destinačního managementu v konkrétní destinaci Pec pod Sněžkou. Tento cíl byl následně konkretizován do dílčích výzkumných otázek.

První otázka: Jak je proveden a jaké činnosti zahrnuje destinační management v Peci pod Sněžkou?

Cestovní ruch je pro Pec pod Sněžkou jednoznačně hlavním příjmem, proto zde současně funguje několik subjektů, které mají na vývoj destinace a její management vliv. Na vývoji mají zájem místní podnikatelé, místní samospráva, neziskové organizace nebo místní obyvatelé. Zájmy jednotlivců se však mohou lišit, proto je dobré sjednotit je. Tento krok by měla většinou udělat místní samospráva, která zohlední potřeby všech a bude se snažit vytvářet komplexní spolupráci mezi subjekty v rámci destinace. V Peci pod Sněžkou má na vývoj jednoznačně největší vliv město a SkiResort ČERNÁ HORA – PEC. Nejdůležitějším subjektem v oblasti destinačního managementu je ale Sdružení cestovního ruchu a propagace v Peci pod Sněžkou (SCPR). Sdružení lze považovat za lokální organizaci destinačního managementu. SCPR sdružuje 38 členů, včetně místní samosprávy, která je i nejvýznamnějším zdrojem financí. Město tak delegovalo na sdružení většinu otázek cestovního ruchu včetně propagace. K dalším subjektům podílejícím se na destinačním managementu patří kromě SCPR město, Svazek obcí Východní Krkonoše, Krkonoše - svazek měst a obcí, KRNAP, Veselý Výlet a konkrétní podnikatelé, především však majitel společnosti MEGA PLUS a. s. Richard Kirnig. Jeho společnost má v pronájmu sjezdovky v Peci pod Sněžkou a provozuje právě SkiResort ČERNÁ HORA – PEC. Společnost destinačního managementu by podle literatury měla provádět určité činnosti. K nejdůležitějším patří podle Palatkové (2006, 2011) tvorba strategického plánu destinace, propagace, tvorba a prodej produktů, budování image destinace, koordinace subjektů CR v destinaci, získávání a sdílení informací, marketingové aktivity nebo například tvorba společného rezervačního systému. SCPR zdaleka nevykonává všechny činnosti, které uvádí literatura. Primárně je sdružení provozováno za účelem společné propagace destinace. Veškeré finance, se kterými sdružení disponuje, putují právě na propagaci a s ní

spojené aktivity. Sdružení se dále zabývá také tvorbou image destinace, jeho zásluhou vzniklo nové logo destinace a celkově nová image destinace, v podobě nových webových stránek, loga, a propagačních materiálů. Sdružení také vykonává plánovací funkci. Dokument se strategickým plánem rozvoje nebo marketingu ale neexistuje, nemá ho ani město, ani sdružení. Plán je vždy určován pouze pro nadcházející sezónu. Vytváří ho rada SCPR, která se mimo sezónu schází jednou měsíčně. Další činností je sběr informací, které následně sdělují svým členům. Informace čerpá například u jiných destinací, kde se nechává inspirovat. Jednou z nejdůležitějších činností DMC je tvorba partnerství. Podle předsedy SCPR spolupráce mezi členy funguje dobře, přičemž hlavní je spolupráce a dobré vztahy mezi městem, Lanovou dráhou Sněžka a SkiResortem ČERNÁ HORA – PEC. Lenka Klimešová z Veselého Výletu činnost SCPR také kvituje s tím, že je to dobrý projekt. Díky sdružení podle jejich slov vznikají zajímavé projekty, vůbec jako nejužitečnější vidí Kartu hosta. Na radách se dozví cenné informace, zároveň má společně se všemi členy prostor pro prezentaci vlastních nápadů, připomínek nebo vizí apod. K dalším činnostem destinačního managementu přispívají i další subjekty. V současnosti je nastartován, díky místní samosprávě a jiným subjektům (místním podnikatelům, investorům, apod.), proces rozsáhlé transformace. Město iniciovalo především plán na vznik nové dopravní infrastruktury (železnice a parkoviště) a nové atraktivita – herní krajina PECKA. SkiResort ČERNÁ HORA – PEC zase do budoucna plánuje další rozrůstání, inovování a propojování skiareálu. Z toho je patrné, že aktivity DMC jsou roztrženy mezi jednotlivé subjekty. I přesto ale v destinaci funguje sdílení informací a dobrá spolupráce mezi subjekty. Ve sdružení jsou všechny významné subjekty, včetně města, SkiResortu ČERNÁ HORA – PEC a Lanové dráhy Sněžka. Právě shoda a spolupráce mezi těmito subjekty je nejdůležitější pro dobrý chod destinace.

Druhá otázka: Soustředí se společnost destinačního managementu v Peci pod Sněžkou především na propagaci a reklamu?

Na druhou otázku, už bylo odpovězeno de facto výše v kapitole 2.4.1.2 Sdružení pro cestovní ruch a propagaci v Peci pod Sněžkou. V kapitole je uvedeno, že sdružení bylo primárně založeno jako propagační a marketingový orgán města. Tyto činnosti jsou zároveň i jeho hlavními činnostmi. Předseda SCPR Jiří Matějů, uvádí, že drtivá většina činností sdružení je zaměřena na společnou propagaci destinace. Veškeré finance, se kterými sdružení disponuje, jsou pak určeny výhradně k propagaci. Tím se snižují náklady na reklamu jednotlivých subjektů a zvýší se tak efektivita reklamy. SCPR vydává 2

informační brožury, trhací mapy nebo se například stará o billboardy a reklamní LED televize ve skiareálu. V současnosti nespolupracuje s žádným mediálním partnerem, soustředí se především na propagaci prostřednictvím svých webových stránek (které jsou zároveň stránky města) nebo facebooku. SCPR se ale nesoustředí pouze na propagaci a reklamu, jak už bylo výše zmíněno, pořádá například podzimní vyjížděku na kole, nicméně propagace je jeho hlavní činnost.

Třetí otázka: Jaké jsou výsledky destinačního managementu v Peci pod Sněžkou?

Konkrétním nejvýraznějším výsledkem práce SCPR je Karta hosta. Tento projekt je nejdůležitějším marketingovým nástrojem sdružení. Sdružení ho vymyslelo a přivedlo k životu, následně ho předalo do užívání městu. Kartu hosta lze vnímat jako systém slev, a zároveň jako „domovní knihu“. V prvním případě se jedná o magnetickou kartu, kterou dostane každý ubytovaný turista v destinaci od ubytovatele. Na kartě jsou načteny slevy (zhruba 50), které lze využít po dobu pobytu v Peci pod Sněžkou. Kartu poskytuje drtivá většina ubytovatelů, obecně se dá říct, že do programu nejsou zapojeni jen drobní ubytovatelé. Poskytovatelé Karty hosta tvoří 70% celkové lůžkové kapacity Pece pod Sněžkou a Velké Úpy. Karta hosta jako „domovní kniha“ pomáhá monitorovat počet ubytovaných turistů a shromažďuje o nich základní informace. Před vydáním Karty hosta totiž ubytovatel nahraje do systému osobní informace ubytovaného klienta. Město a sdružení tak mají lepší informace o ubytovaných turistech. Tímto způsobem město a sdružení monitorují počet ubytovaných v destinaci. Karta hosta tak jednoznačně prokázala, že nejpočetnější klientelu Pece pod Sněžkou tvoří Češi a trendem jsou spíše kratší pobyty. Druhou nejpočetnější klientelou jsou pak Poláci následovaní Němci. Marketingové aktivity sdružení se vesměs omezují na Kartu hosta a propagaci destinace a různých místních akcí. Samotná reklama je také velice omezena – sdružení se orientuje především na propagaci skrze své webové stránky a facebook. V minulosti spolupracovalo například s rádiem Blaník, postupně ale spolupráce vyprchala. Na reklamu v televizi není dostatek financí. O účasti na tuzemských nebo zahraničních veletrzích také nemůže být řeč. Sdružení ale stojí za vytvořením nového loga destinace, se kterým souvisí i změna celkového grafického vzhledu propagačních materiálů. Z konkrétních propagačních materiálů, za kterými stojí sdružení, lze vyjmenovat například informační brožury Pece pod Sněžkou. Ty sdružení vydává dvě. Jedná má své mutace jak v češtině, tak i v polštině, němčině a angličtině, druhá brožura obsahuje všechny překlady v jednom výtisku. K dalším propagačním materiálům patří leták se slevami Karty hosta, trhací mapa nebo 3

poutací billboardy v okolí a LED televize ve skiareálu. Tvorba produktů je v gesci jednotlivců, sdružení ani město žádný komplexní produkt destinace neposkytují.

Čtvrtá otázka: Jak by bylo možné destinační management v Peci pod Sněžkou zlepšovat? Na tuto otázku bude zodpovězeno v následující kapitole 2.9 Zhodnocení destinace a doporučení do budoucna na základě vytvoření SWOT analýzy.

2.9 Zhodnocení destinace a doporučení do budoucna

Hodnocení destinace je obtížné, jak bylo popsáno výše, v cestovním ruchu záleží převážně na osobním názoru a zkušenosti. Pro účely této práce bude využito hodnocení pomocí SWOT analýzy, ve které budou zobrazeny silné a slabé stránky destinace a možné hrozby nebo příležitosti.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Široká nabídka služeb pro cestovní ruch • Rozsáhlý lyžařský areál • Strategická poloha – výchozí bod lanovky na Sněžku, blízkost dalších nejvyšších hor v ČR • Prostředí národního parku KRNAP • Velká lůžková kapacita • Systém slev Karta hosta • Vybavenost pro konání elitních cyklistických závodů • Vybavenost pro pořádání lyžařských závodů • Neexistence znečišťujícího průmyslu • Fungující spolupráce mezi hlavními subjekty • Atmosféra města • Aktivní přístup města i podnikatelů k rozvoji • Poloha blízko hranic Německa a Polska 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence některých základních služeb – lékárna, banka • Vysoká cenová hladina • Nedostatek kulturního vyžití • Závislost na cestovním ruchu • Nedostatečná reklama • Nedostatečná propagace v zahraničí • Špatná dopravní situace (hlavně v zimních měsících) • Problémy s parkováním přes sezónu • Velký počet jednodenních návštěvníků • Absence společného informačního a rezervačního systému • Slabá reklama

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Další propojování a inovace SkiResortu • Výstavba nové infrastruktury – nové hotely, apartmány druhého bydlení a komerční prostory • Výstavba železnice a nových parkovacích míst • Vybudování herní krajiny PECKA • Tvorba nových partnerství • Konání sportovních a kulturních akcí • Nárůst tuzemského turismu • Větší obliba aktivní dovolené 	<ul style="list-style-type: none"> • Masový turismus přesahující meze udržitelného cestovního ruchu • Poškození charakteru města • Neshody (mezi podnikateli, místními obyvateli, místní samosprávou nebo KRNAPem) • Extrémní výkyvy počasí (např. zima bez sněhu) • Změna legislativy v oblasti národních parků • Živelné pohromy (sesuv laviny, vichřice, epidemie kůrovce,...)

Tabulka 2: SWOT analýza destinace Pec pod Sněžkou. Zdroj: autorka (2017)

Destinace má dostatek silných stránek i příležitostí. Dá se říci, že má konkurenční výhodu v podobě jedinečné atmosféry a prostředí (především přírody a polohy). Další silnou stránkou je dobrá spolupráce a aktivní přístup k rozvoji. Má také jedinečný marketingový nástroj Kartu hosta a jeden z největších skiareálů v ČR, který se neustále rozrůstá a inovuje. Naopak nevýhodou je absence některých základních služeb, jako je lékárna nebo banka. Slabou stránkou je i reklama, která by mohla být silnější a rozsáhlejší. Dlouhodobým problémem, který destinaci trápí hlavně v zimní sezóně je parkování. Auta často musí parkovat podél hlavní silnice prakticky od začátku města. Mimo sezónu je město téměř vylidněné, podnikatelé jsou tudíž většinou závislí na výdělcích, které získají během sezóny. Také zde chybí možnost kulturního vyžití, které by mohlo přilákat jiný typ klientely.

Asi největší příležitostí do budoucna jsou investice do nové infrastruktury, která je opravdu potřebná - jednak plánovaná železnice, ale i řešení nedostatku parkovacích míst. Další příležitostí je vybudování nové atraktivity ve Velké Úpě, a to herní krajiny Pecka. Tato atraktivita přitáhne další turisty do Velké Úpy, která je v letních měsících o hodně méně navštěvována než v zimních. Příležitostí destinace je i rostoucí tuzemský cestovní ruch a stoupající obliba aktivně strávené dovolené. Pec je ideálním místem pro konání různých sportovních závodů, a to hlavně cyklistických nebo lyžařských. S rozšiřováním a inovováním skiareálu by zde mohlo dojít i k nárůstu těchto akcí. Největší hrozbou jsou asi

neshody mezi jednotlivými subjekty, které by mohly vyústit až v rozvrácení partnerství, které zde funguje. Paradoxně cestovní ruch, ze kterého je destinace de facto živa, by mohl být i ničivým faktorem. V Peci převažuje masový turismus, který je obecně dlouhodobě neudržitelný a mohl by mít fatální dopad nejen na přírodu národního parku, ale i na celkovou atmosféru destinace.

Doporučení do budoucna vychází především ze situační analýzy současného stavu destinace, SWOT analýzy a teoretické části.

Aktivnější marketing – hlavně v oblasti reklamy. V současnosti nemá destinace žádného mediálního partnera jak v tisku, rádiu nebo televizi. Tento druh reklamy je sice finančně náročný, za to má široký dosah. V současné době je hodně účinná reklama na internetu. Město i SCPR se prezentují na jednotných stránkách, záměrně si ale žádnou internetovou reklamu neplatí.

Tvorba produktů – spolupráce v SCPR funguje dobře. Ve sdružení jsou všechny důležité subjekty destinace. Obecně se dá říct, že ve sdružení jsou téměř všechny místní subjekty, kterých se cestovní ruch dotýká. Nejdřív (2011) i Palatková (2006, 2011) uvádějí, že produkt destinace by měl vytvářet nebo prodávat destinační management. K tomu v Peci nedochází, do budoucna by tak mohli vytvořit nějaký společný produkt, který by nabízelo například město na svých stránkách. Do budoucna by tak mohli popřemýšlet o vytvoření nějakého produktu, který by mohli nabízet souhrnně za celou destinaci. Například vytvořit pobytový balíček, jehož součástí by byl (v zimní sezóně) skipas a další služby, například permanentka do wellness v hotelu Pecr a poukaz na večeri například v Pizzerii Anděl.

Tvorba rezervačního a informačního systému - Destinace nemá vytvořený žádný komplexní rezervační a informační systém. Na stránkách města jsou například odkazy na hotely, ale rezervace provést nelze. Do budoucna by tak sdružení mohlo vytvořit na webových stránkách i rezervační systém, na kterém si klienti jednoduše vyberou a zarezervují hotel a například i zakoupí skipas nebo další služby.

Tvorba strategie destinace – v teoretické části bylo uvedeno, že jednou z činností DMC má být tvorba strategie jak rozvoje destinace, tak marketingová strategie. Strategii rozvoje by měla vytvořit místní samospráva a marketingovou strategii pak většinou DMC. Pec pod Sněžkou nemá vytvořenu ani jednu strategii, proto by bylo do budoucna dobré,

kdyby například město a SCPR vytvořili nějakou strategii, podle které by pak mohli usměrňovat vývoj destinace a marketing.

Užší spolupráce se SkiResortem – spolupráce je momentálně dobrá, funguje prostřednictvím SCPR. SkiResort je v zimní sezóně hlavním tahákem destinace, proto by bylo dobré například vytvořit nějaký společný produkt.

Nová partnerství – město má momentálně 2 partnerská polská města (Karpacz, Kowary). Spolupráce nicméně není příliš aktivní. Daly by se pořádat organizované zájezdy pro různé cílové skupiny (senioři, rodiny s dětmi, konference) nebo například spolupráce v rámci různých akcí (lyžařské závody, cyklistické závody). Další partnerství by se dalo navázat také s dalšími destinacemi v rámci ČR. Nejbližší destinací podobného rázu, se kterou by se dalo navázat partnerství je Špindlerův Mlýn.

Propagace v zahraničí – do marketingového mixu podle Kotlera (2007) patří i propagace. Významnou klientelou jsou Poláci a Němci. Konkrétně zacílená propagace na tyto skupiny ale není. Sdružení ani město nejedí prezentovat na zahraniční veletrhy. Kromě veletrhů by se dala ještě zaplatit reklama třeba v zahraničním tisku nebo na internetu.

Závěr

Tato práce se věnovala destinačnímu managementu. Cílem práce bylo popsat fungování destinačního managementu v konkrétní destinaci Pec pod Sněžkou. V teoretické části byl popsán destinační management, tak jak ho vysvětluje literatura. V praktické části pak bylo na základě teoretických východisek popsáno fungování destinačního managementu na konkrétní destinaci Pec pod Sněžkou. Součástí praktické části byly obecné informace o destinaci, popsání atraktivit, infrastruktury a hlavních subjektů destinace. Následně byl popsán systém destinačního managementu a jeho konkrétní výsledky. V praktické části tak bylo zodpovězeno na konkrétní výzkumné otázky.

Pec pod Sněžkou je typické horské středisko, vhodné pro aktivní zimní i letní dovolenou. V zimě nabízí především rozsáhlý lyžařský areál v létě zase množství turistických a cyklistických tras v prostředí krásné přírody. Obecně se dá říci, že v destinaci převažuje masový cestovní ruch – hlavně v zimních měsících. Naopak v letních měsících je výrazný i individuální cestovní ruch. Destinační management zde zajišťuje

město a Sdružení cestovního ruchu a propagace Pece pod Sněžkou, které momentálně sdružuje 38 členů. Sdružení se orientuje především na oblast marketingu. Jeho hlavním marketingovým nástrojem je Karta hosta, kterou sdružení vytvořilo a ponechalo pro užívání městu. Projekt byl z velké části financován z Evropských fondů. Jeho chod, zejména po finanční stránce, zajišťuje město. Slevová karta, poskytuje 50 letních a zimních slev ubytovaným hostům. Do programu Karty hosta, jako „domovní knihy“ je zapojena většina ubytovatelů v destinaci, ti ji také poskytují ubytovaným hostům. Karta tak zároveň slouží jako „domovní kniha“ destinace. Karta je magnetická a jsou na ni, po dobu pobytu, načteny slevy. Sdružení a město přes ni monitorují činnost jednotlivých hostů a na základě výsledků pak mohou dělat různá rozhodnutí nebo přijímat opatření. Zavedením karty se jednoznačně prokázalo, že největší procento návštěvníků Pece pod Sněžkou jsou Češi, následně Poláci a Němci.

Destinační management v Peci pod Sněžkou, respektive společnost destinačního managementu se zaměřuje výhradně na marketing destinace a její propagaci. Nesplňuje tak všechny činnosti, které by měla DMC splňovat. Otázkou je, zda by pro tak malou destinaci, mělo zavedení DMC se všemi náležitostmi vůbec význam. Destinace dobře prosperuje a je turisticky stále oblíbenější. Město i místní podnikatelé (ale také další subjekty – neziskové organizace, místní obyvatelé) mají aktivní přístup k jejímu rozvoji. Město je tak neustále v pohybu. V posledních letech se strhla lavina nových projektů. V Peci se momentálně staví a bude stavět ve velkém. Vzniknout zde mají nové hotely, apartmány, parkoviště nebo chybějící železnice. I tak lze ale považovat Pec pod Sněžkou za tradiční horskou oblast. Cestovní ruch, ani stavební aktivity zatím neničí její atmosféru. Město si je vědomo faktu, že pokud by tradiční vzhled a atmosféra byly zničeny, oslabí tím nenávratně i cestovní ruch. Územní plán z roku 2011 tento fakt ošetřuje a udává pravidla pro novou výstavbu. Nové stavby musí být ve stylu tradiční nebo moderní architektury. Moderní architektura ovšem musí zapadat do současného rázu města, s preferencí především dřevěných nebo skleněných prvků. Z tohoto pohledu lze Pec pod Sněžkou považovat za kvalitní destinaci, která se snaží o udržitelnost cestovního ruchu.

Přílohy

1. Seznam slev Karty hosta (sezóna 2016/2017)

HOTEL HOŘEC Pec pod Sněžkou
tel: +420 499 736 149 | www.hotelhopec.cz
10 % sleva na služby restaurace

MUSIC CLUB KLONDIKE Pec pod Sněžkou
tel: 728 502 738, 603 487 827 | www.klondiketah.cz
10% sleva z konzumace na baru do 21:00
10% sleva ze vstupného na kulturní akce klubu
ZDARMA vstup na horolezeckou stěnu do 21:00

RICHTOVÝ BOUDY Pec pod Sněžkou
tel: +420 499 896 249 | www.richtovyboudy.cz
10 % sleva na služby restaurace v době od 10 do 16 hod.

CHATA SMETÁNKA Pec pod Sněžkou
tel: +420 737 261 684 | www.chatasmetanka.cz
10 % sleva na služby restaurace

CHALUPA NA ROZCESTÍ Pec pod Sněžkou
tel: +420 499 896 295 | www.chalupamerocestiz.cz
10 % sleva na veškerý sortiment a konzumaci

CAFE RESTAURANT KOVÁRNA Pec pod Sněžkou
tel: +420 777 597 759 | restaurantkovameresidence.cz
10% sleva na služby restaurace od 11 do 14 hod.

ČERMÁCI STANICE KM – PRONA Pec pod Sněžkou
tel: +420 499 522 120 | +420 731 162 557
20 % sleva na kávu a kávu s sebou
Slevu na kartu hosta lze čerpat dvakrát za pobyt.

PARKOVISTĚ Pec pod Sněžkou, Velká Úpa
tel: +420 777 040 188 | www.pecpodnezskou.cz
Při předložení platné „Karty hosta Pec pod Sněžkou“ je cena parkovného 60 Kč za každý započítaný den.
Slevu na kartu hosta lze čerpat jedenkrát za pobyt.

TAXI PEC @ HOSPODA ZELENÝ POTOK Pec pod Sněžkou
tel: +420 608 033 242, +420 739 065 993
FB: Hospoda na Zeleném potoce
10 % sleva
5x VW BUS (8+1), 5x SNĚŽNÝ SKŮTR (2+1)
10 % sleva na vyřídlové jízdy na sněžných skútrech

TRANSPORT- TAXI Pec pod Sněžkou
tel: +420 608 103 039 Non-Stop 24H | www.taxi-pec.cz
30% sleva na 2x VW BUS (7+1), 4x Sněžná rolba (10+1)
20% sleva na 2x sněžný skútr (2+1), 2x terénní čtyřkolka

slevy se nasčítají

SkiResort ČERNÁ HORA - PEC
Pec pod Sněžkou – Velká Úpa – Černá hora (Janské Lázně)
Cerný Důl – Svoboda nad Úpou
tel: +420 840 888 229 | www.skiresort.cz

SkiResort ČERNÁ HORA - PEC je největší lyžařský resort v Česku, kde můžete lyžovat na 41 km sjezdovek na 1 skipas. Tvůrčího 5 vzájemně propojených areálů. Každý z nich má jiný charakter. Na Černé hoře si užijete nejdelší sjezdovky nad 3 km. V Pec pod Sněžkou najdete zábovnu trať Rulínka s kloparymi zastávkami a tunelem i trať pro sjezd a obří slalom s časomírou. Velká Úpa je město areálů se sjezdovkami pro rodiny s dětmi i zkušené lyžaře. Mrazí Carnou horou a Pec pod Sněžkou vyhledávejte SkiTour – propojení na lyžích a pomocí rokat.

SLEVA NA SKIPAS
Při předložení platné „Karty hosta Pec pod Sněžkou“, na označených pokladnách v Pec pod Sněžkou a Velké Úpě, v termínu do 24.12.2016, od 2.1.2017 do 20.1.2017 a od 20.3.2017 s informací o ubytování na dobu 3 a 4 dny, obdržíte při zakoupení líčedny na 3 a 4 dny slevu 10%. Mimo shora uvedené termíny, při předložení „Karty hosta Pec pod Sněžkou“ obdržíte při zakoupení líčedny na 5-7 dní slevu 10%. Poskytnuta sleva se s dalšími slevami a zvýhodněními (jedenkami nesčítá IRODINNÉ JÍZDNÉ, PAKET MALÉ DÍTĚ a STRÍDÁVÝ SKIŘAS).
Slevu na kartu hosta lze čerpat jednou za pobyt.

Karta hosta pro 3. tisíciletí
Guest Card for the 3rd millennium

Regionální operační program NUTS I Severovýchod
Investice do vaší budoucnosti Společnostevně Evropskou unií z Evropského fondu pro regionální rozvoj

Pec pod Sněžkou
hory v pohybu

50 SLEV

KARTA HOSTA
GUEST CARD / GÄSTEKARTE
KARTA GOSCIA / KAPTA GOCTA

SLEVA A VÝHODY
pro hosty ubytované v Pec pod Sněžkou a Velké Úpě

Platí od 1. 12. 2016
www.pecpodnezskou.cz

KARTA HOSTA PRO HOSTY ZDARMA

LANOVÁ DRÁHA SNĚŽKA A. S. Pec pod Sněžkou
tel.: +420 499 405 522, +420 499 405 531 | www.snezhalanovka.cz
20% sleva na jízdné

Ceny po slevě:
Pec pod Sněžkou – Růžová hora
dospělí 120 Kč
dítě do 10 let 60 Kč
Růžová hora a zpět
dospělí 240 Kč
dítě do 10 let 110 Kč
Pec pod Sněžkou – Sněžka
dospělí 170 Kč
dítě do 10 let 80 Kč
Pec pod Sněžkou – Sněžka a zpět
dospělí 310 Kč
dítě do 10 let 140 Kč

Česká Poštovní Sněžka – sleva 10 Kč na lávru nebo čaj pro hosty s kartou hosta a jízderkou na lanovku.

RELAXPARK Pec pod Sněžkou
tel.: +420 739 335 466 | www.relaxpark.cz
10% sleva při zakoupení 5 a 10 jízd na L. krkonošské horské bobové dráze pro děti i dospělé
2+1 jízda při zakoupení dvou přejezdů údolí na visuté kladce (fy) v délce 300 m. třetí přejezd zdarma.
Slevy na kartu hosta je možno čerpat opakovaně.

ARON SPORT SCHOOL & RENTAL Velká Úpa
tel.: +420 603 479 882 | www.aronsport.cz
20% sleva na lyžařský nebo snb komplet pro dospělé na 3 a více dní
8 hodin lyžařské výuky za 3 200 Kč

INFOCENTRUM TURISTA Pec pod Sněžkou
tel.: +420 499 736 280 | www.turistapec.cz
10% sleva při nákupu nad 150 Kč u knih a knižních průvodců, při nákupu slunečních a lyžařských brýlí 3F, při nákupu sportovního oblečení klípi.

INFOCENTRUM VESELÝ VÝLET Pec pod Sněžkou
tel.: +420 499 736 130 | www.veselyvylet.cz
25% sleva na tričko s nápisem Pec pod Sněžkou

PEPA SPORT – PŮJČOVNA LYŽÍ Pec pod Sněžkou
tel.: +420 732 900 589 | www.penasport.cz
tel. obchod: +420 776 602 608 | www.penasport.eu
10% sleva na služby půjčovny od 2 dnů
20% sleva na zboží Darežb a Regatta v obchodě při nákupu nad 2000 Kč

..... slevy se nesčítají

HOTEL**HORIZONT** Pec pod Sněžkou
tel.: +420 499 861 111 | www.hotelhorizont.cz
20 % sleva na masáže (kromě thajských) do 14:00 hod
20 % sleva na rícochet, squash, stolní tenis do 14:00 hod
20 % sleva na bazén, vířivku a posilovnu do 14:00 hod
10 % sleva na služby kadeřnickví
Sleva platí při předložení karty hosta při placení účtu a nebe j uplatňovat zpětně. Slevy na kartu hosta je možno čerpat opakovaně.

PANORAMA WELLNESS PECR Pec pod Sněžkou
Tel.: +420 739 484 261 | mail: wellness@pecr.cz | www.pecr.cz
Wellness centrum PECR: 5x sauna / venkovní ochlazovací bazén 2 x vnitřní vířivka / vířivka na terase hotelu / solární louka / vital bar masáže / odpočívárny / terasy s panoramatickým výhledem pro jedinečný zážitek při relaxaci.
20% sleva ze základního vstupu 240 Kč / 90 min. pobytu na osobu od 13:00 do 17:00 hodin

RESTAURACE-CAFE-BARPECR Pec pod Sněžkou
Tel.: +420 702 148 933
10% sleva na služby Cafe bar od 15:00 do 17:00

SPORT PEC, INTERSPORT RENT Pec pod Sněžkou
Tel.: +420 602 638 000 | www.sportpec.cz, www.intersportpec.cz
10% sleva na zapůjčení testovacích zvodních lyží V6kl
10% sleva na zapůjčení sněžnic a saní Sleva se nevztahuje na sialpinistické vybavení.

HOTEL ENERGETIK Pec pod Sněžkou
tel.: +420 499 329 411 | www.energetikpec.cz
10 % sleva na polední menu od 12.00 do 14.00 hod.
50 Kč/1 hod. vnitřní hotelový bazén, cena po slevě
7 Kč/1 min. solárium, cena po slevě

BOWLING BAR Pec pod Sněžkou
tel.: +420 605 213 695 | www.bowlingbar.market.cz
10% sleva bowling, bilard v době od 11 do 15 hod.

HOTEL DĚVÍN**** Pec pod Sněžkou č.p. 190
tel.: +420 605 271 611 | www.hoteldevin.cz
Privátní solná jeskyň pro 2 až 3 osoby za speciální cenu 199,- Kč/ 45min. v době od 14:00 do 17:00.

NORSKÁ MÓDA & FASHION SHOP Pec pod Sněžkou
Tel.: +420 734 257 304 | www.norskamoda.cz
7% sleva na sortiment sportovního obchodu

..... slevy se nesčítají

SKIRESORT LIVE SCHOOL Pec pod Sněžkou
tel.: +420 734 621 271-3 | www.skiresort.cz
5% sleva – sportovní obchod, lyžařská, snowboardová, freestyle a telemarková škola a půjčovna
10% sleva – pětidenní výuka lyžování, snb, pětidenní půjčovna lyží, snb
20% sleva – privátní lekce slj, snb, freestyle, telemark, race do 10:00 hodin a při večerním lyžování
20% sleva balíček škola + půjčovna na 5 dní
30% sleva na pravidelné čtvrtletní závody pro děti a dospělé

MONKEY PARK Pec pod Sněžkou
tel.: +420 777 949 338 | www.monkeyparks.cz
30% sleva na vstup do lanového centra, min. 10 osob

HAPPY HILL Pec pod Sněžkou
tel.: +420 499 736 432 | www.happyhill.cz
5% sleva – sportovní obchod a půjčovna
1+1 zdarma na servis lyží

SNOWSPORT SCHOOL Pec pod Sněžkou
tel.: +420 739 336 055 | www.snowsportchhool.cz
5 % sleva – sportovní obchod, sáňkařské výlety
10% sleva – lyžařská, snb a telemarková škola a půjčovna
20% sleva – balíček škola + půjčovna
Zdarma telemarkové vybavení k výuce telemarku

KOSMETICKÉ STUDIO ILONA Pec pod Sněžkou
tel.: +420 776 252 515 | www.relaxpark.cz
10 % sleva na veškeré kosmetické služby

MINI BULLBAR Pec pod Sněžkou
tel.: +420 731 153 300
Po 18:00 hodině sleva 20% na drink dle denní nabídky

RESTAURACE ENZIAN Pec pod Sněžkou
tel.: +420 499 736 357 | www.enzian.cz
10% sleva na služby restaurace v době od 11 do 13 hod.

HOTEL HVĚZDA Pec pod Sněžkou
tel.: +420 722 702 111 | www.hotelhvězda.cz
10 % sleva na konzumaci v restauraci v době od 12 do 16 hod.

BOUDA POD SNĚŽKOU Pec pod Sněžkou
Tel.: +420 491 617 077, 734 151 546 | www.boudapodsnezhou.cz
5% sleva na služby restaurace

RESTAURACE CHATA VINTORKA Pec pod Sněžkou
tel.: +420 774 773 774 | www.chata-vintorka.cz
25 % sleva na nabídku z jídelního lístku při objednání v době od 15:00 do 17:00 hod.

..... slevy se nesčítají

2. Klíč pro určení členských příspěvků SCPR

Členské příspěvky 1.část

- Výše členského příspěvku odpovídá stanovenému klíči podle jednotlivých skupin.
- Klíč pro určení roční výše členského příspěvku stanoví rada.
- Členský příspěvek je splatný do 31.5. každého roku.
- Vznikne-li členství 1.7. a později, činí členský příspěvek v roce vzniku členství 50% ročního příspěvku.
- **Město** – fixní 5% poplatek vypočtený z celkové částky vybrané za poplatky rekreační a lázeňský za uplynulé roční období
- **Provozovatel lanovek a jiných přepravních zařízení** (dle tržeb za uplynulé období – 1 mil Kč, 200 Kč)
- **Ubytovatel se stravováním** (dle kapacity, 1 lůžko – 100 Kč)
- **Ubytovatel bez stravování** (dle kapacity, 1 lůžko - 50 Kč)
- **Agentury zabývající se pronájmem ubytovací kapacity** (3000 Kč)

Členské příspěvky 2.část

- **Provozovatel restaurací** (dle počtu míst, do 30 míst 3000 Kč, nad 30 míst 5000 Kč)
 - **Provozovatel kiosků** (1500 Kč)
 - **Provozovatel sportovních obchodů** (3000 Kč)
 - **Provozovatel lyžařských škol** (malá škola 3000 Kč, velká škola 5000 Kč)
 - **Provozovatel půjčoven sportovního vybavení** (3000 Kč)
 - **Dopravci** (malý dopravce 1500 Kč, velký dopravce 5000 Kč)
-
- Navýšení členských příspěvků je možné na základě oznámení radě sdružení.
 - Výše členského příspěvku určuje počet hlasů člena na Valné hromadě.
 - Ostatní členové nespádající do uvedených kategorií platí příspěvky na základě rozhodnutí rady.
 - Pokud subjekt provozuje více činností, platí pro něho nejvyšší uvedené členské příspěvky v dané kategorii.

3. Schválený rozpočet města na rok 2017 – výdaje (pouze část týkající se CR a část s celkovými výdaji)

Výdaje		schválený rozpočet
1014	Zvláštní veterinární péče	
	5169 Služby	70 000
2143	Propagace, cestovní ruch	
	5137 DHDM	
	5139 Materiál - cestovní ruch	
	5154 Energie	
	5167 Školení	
	5169 Cestovní ruch	400 000
	5192 Reklama SCR	
	5212 Neinvestiční dotace - FO	70 000
	5222 Příspěvek SCR	
	5329 Příspěvky svazky	
	6122 Panely	290 000
2144	Ostatní služby - vnitřní obchod	
	5011 Mzda Karta hosta	68 000
	5031 Povinné pojištění na soc.zabezpečení	18 000
	5032 Povinné pojištění na ZP	7 000
	5168 Údržba PC - Karta hosta	30 000
	5169 Služby - Karta hosta	500 000
	5179 Jiné služby - ošatné	4 000
2212	Silnice	
	5137 DHM	
	5139 Materiál	150 000
	5164 Nájemné	
	5169 Služby	30 000
	5171 Opravy a udržování	2 000 000
	6121 Investice	800 000
2219	Ostatní záležitosti pozemních komunikací	
	5139 Materiál	
	5169 Služby	
	5171 Opravy a udržování	191 000
	6121 Dopravní terminál, parkoviště	9 000 000
2272	Provoz ostatních drah - LD	
	5137 DHM	
	5139 Materiál	
	5141 Úroky z úvěru	3 580 000
	5166 Právní služby	100 000
	5171 Opravy a udržování	
	5169 Služby	
	5362 Platby daní a popl.	50 000
	6111 Programové vybavení - hřiště	
	6121 Muzeum, hřiště	
	6122 Plošina	
	6129 VB	750 000
2321	Odvádění a čištění vod	

	5011	Platy zaměstnanců	2 500 000
	5021	OOV	30 000
	5031	Povinné pojištění na soc.zabezp.	825 000
	5032	Povinné pojistné na zdrav.poj.	324 000
	5038	Ostatní povinné pojistné	20 000
	5134	Prádlo, oděv, obuv	50 000
	5136	Knihy,učební pomůcky,tisk	10 000
	5137	Drobný hmotný inv.majetek	100 000
	5139	Nákup materiálu j.n.	70 000
	5151	Voda	10 000
	5153	Plyn	100 000
	5154	El.energie	100 000
	5156	Pohonné hmoty a maziva	40 000
	5161	Služby pošt	50 000
	5162	Služby telekomunikací a radiokomunikací	50 000
	5163	Služby peněžních ústavů+pojištění	270 000
	5164	Nájemné	201 000
	5166	Konzulační a poradenské právní služby	150 000
	5167	Služby školení a vzdělávání	30 000
	5168	Údržba PC	150 000
	5169	Nákup služeb j.n.	200 000
	5171	Opravy a udržování	1 000 000
	5172	Programové vybavení	25 000
	5173	Cestovné	5 000
	5175	Pohoštění	40 000
	5179	Ostatní nákupy-ošatné	50 000
	5192	Poskytnuté náhrady	
	5321	Přestupková komise	
	5362	Platby daní a poplatků	
	5363	Úhrada sankcí	
	5424	Náhrady mezd v době nemoci	
	5499	Příspěvek na ŽP, PP	84 000
6310		Výdaje z finančních operací	
	5163	Popl. bance	40 000
6399		Ostatní fin. operace	
	5362	Platby daní a poplatků	4 000 000
	5365	Daň obec	4 900 000
6409		Ostatní činnosti	
	5362	Silniční daň	3 000
	5612	Půjčka mladý podnikatel	100 000
Výdaje celkem			59 306 000
	8124	Splátka půjčených prostředků	3 203 000
	8115	SALDO	-3 350 500

vyvěšeno: 1.12.2016

sejmuto:

4. Cíle spolku ukotvené ve stanovách

Článek II.

Účel Spolku, cíle hlavní činnosti Spolku

1. Účelem Spolku je rozvíjet, podporovat a koordinovat aktivity v oblasti cestovního ruchu a služeb s ním spojených ve městě Pec pod Sněžkou, jakož i v celém turistickém regionu Krkonoše, a účelně využívat přírodní a kulturní bohatství tohoto regionu.
2. K naplnění účelu, pro který byl Spolek zřízen, se stanovují zejména tyto cíle hlavní činnosti Spolku:
 - a) propagace a prezentace města Pec pod Sněžkou a okolí pro potřeby členů Spolku,
 - b) výměna informací v oblasti propagace, prezentace, marketingu a financování služeb cestovního ruchu, mezi členy Spolku,
 - c) podpora vytváření základní a doprovodné infrastruktury cestovního ruchu ve městě Pec pod Sněžkou a v okolí,
 - d) vyhledávání a poskytování informací v oblasti služeb cestovního ruchu členům Spolku,
 - e) podpora rozvoje stávajících informačních středisek,
 - f) další činnosti napomáhající členům Spolku při poskytování a rozvíjení služeb cestovního ruchu.

1

3. Cílem hlavní činnosti Spolku je dále
 - a) pořádání kulturních, sportovních, tělovýchovných i vzdělávacích akcí podporujících cestovní ruch a jeho rozvoj pro členy Spolku,
 - b) příprava a zpracování marketingových studií, koncepčních a strategických rozvojových dokumentů cestovního ruchu pro potřeby členů Spolku,
 - c) zjišťování veřejně dostupných informací v oblasti cestovního ruchu a jejich poskytování členům Spolku,
 - d) rozvoj a údržba turistické infrastruktury,
 - e) podpora a koordinace aktivit vyvíjených subjekty stojícími mimo Spolek (tedy osobami, které nejsou členy Spolku) v souladu s cíli Spolku a v zájmu rozvoje cestovního ruchu, kultury, tělovýchovy, sportu a vzdělávání v turistickém regionu Krkonoše.
4. Cílem hlavní činnosti Spolku je v neposlední řadě vyhledávání a získávání veřejných finančních podpor a sponzorských darů k financování činností uvedených v odstavcích 2. a 3. tohoto článku.
5. Vedle hlavní činnosti Spolku podle odstavců 2, 3, 4 tohoto článku může Spolek vyvíjet též vedlejší hospodářskou činnost spočívající v podnikání nebo v jiné výdělečné činnosti, spočívá-li účel takové vedlejší činnosti v podpoře hlavní činnosti nebo v hospodárném využití spolkového majetku.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Základní prvky destinace masového turismu. Zdroj: autorka, upraveno podle UNWTO (2007).....	9
Obrázek 2: Etapy strategického marketingu. Zdroj: autorka podle Jakubíková (2012, s. 157).....	22
Obrázek 3: Vrstvy produktu. Zdroj: HALEK.INFO (2017).....	25
Obrázek 4: Umístění Pece pod Sněžkou na mapě. Zdroj: GOOGLE MAPS (2017)	32
Obrázek 5: Mapa skiareálu Pec pod Sněžkou. Zdroj: ČESKÉ-SJEZDOVKY.CZ (2017)..	34
Obrázek 6: Původní lanovka na Sněžku. Zdroj: LANOVÁ DRÁHA SNĚŽKA (2017)	36
Obrázek 7: Výhled z rozhledny na Hnědém vrchu. Zdroj: autorka 2017.....	37
Obrázek 8: Lesní hrádek Aichelburg po rekonstrukci. Zdroj: VESELÝ VÝLET (2014)...	38
Obrázek 9: Logo Pece pod Sněžkou. Zdroj: PEC POD SNĚŽKOU (2017)	46
Obrázek 10: Logo svazku. Zdroj: SVAZEK OBCÍ VÝCHODNÍ KRKONOŠE (2015)....	47
Obrázek 11: Veselý Výlet v Peci pod Sněžkou. Zdroj: autorka (2017)	49
Obrázek 12: Vítězné logo. Zdroj: FONT(2011)	54
Obrázek 13: Původní logo města. Zdroj: FONT(2011).....	54
Obrázek 14: Karta hosta. Zdroj: PEC POD SNĚŽKOU (2017).....	56
Obrázek 15: Pilíře vzájemné spolupráce SCPR. Zdroj: PEC POD SNĚŽKOU (2017).....	57

Seznam tabulek

Tabulka 1: Kompetence jednotlivých úrovní destinačního managementu. Zdroj: autorka, upraveno podle UNWTO (2007).....	12
Tabulka 2: SWOT analýza destinace Peci pod Sněžkou. Zdroj: autorka (2017).....	64

Seznam použitých zkratk

- [1] CR = cestovní ruch
- [2] DMC = Destination Management Company, společnost destinačního managementu
- [3] UNWTO = World Tourism Organization
- [4] B2C = Bussiness to customer
- [5] D2C = Destination to client
- [6] D2B = Destination to bussines
- [7] KRNAP = Krkonošský národní park
- [8] NP = národní park
- [9] SCPR = Sdružení cestovního ruchu a propagace v Peci pod Sněžkou
- [10] SOVK = Svazek obcí východní Krkonoše

Seznam zdrojů a použité literatury

- [1] NEJDL, K. Management destinace cestovního ruchu. 1. Vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 203 s. ISBN 978-80-7357-673-8
- [2] PALATKOVÁ, M. Destinační management a vytváření produktů v cestovním ruchu: Prolínání destinací a destinační partnerství [online]. Praha: 2006a. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. 96 s. [cit. 2017-2-9]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/3869c784-9a21-41d7-aa4e-3ae736eccbe4/GetFile7_3.pdf
- [3] PALATKOVÁ, M. Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2006b. 341 s. ISBN 80-247-1014-5.
- [4] PALATKOVÁ, M. - ZICHOVÁ, J. Ekonomika turismu – Turismus České republiky – vymezení a fungování trhu – přístupy k hodnocení významu a vlivu turismu – charakteristika turismu České republiky. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 204 s. ISBN 978-80-247-3748-5
- [5] PALATKOVÁ, M. Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 207 s. ISBN 978-80-247-3749-2
- [6] WORLD TOURISM ORGANIZATION, A Practical Guide to Tourism Destination Management [online]. 1. Vydání. Madrid: 2007. 149 s. [cit. 2017-3-15]. ISBN 978-92-844-1243-3 Dostupné z: http://www.visitkerteminde.dk/sites/default/files/asp/visitkerteminde/KUP/a_practical_guide_to_tourism_destination_management.pdf
- [7] ZELENKA, J. - PÁSKOVÁ, M. Výkladový slovník cestovního ruchu. 2. Vydání. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2002. 768 s. ISBN 80-239-0152-4.
- [8] ZELENKA, J. Cestovní ruch. Marketing. 3. Vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. 246 s. ISBN 978-80-7435-543-1

- [9] JAKUBÍKOVÁ, D. Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0
- [10] TITTELBACHOVÁ, Š. Turismus a veřejná správa: průniky - dysfunkce-problémy- šance, státní politika turismu České republiky, systémový přístup k řešení problémů [online]. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 196 s. [cit. 2017-3-15]. ISBN 978-80-247-7085-7 Dostupné z: https://obalky.kosmas.cz/ArticleFiles/186126/auto_preview1.pdf/FILE/turismus-a-verejna-sprava-auto_preview1.pdf
- [11] BIEGER, T. Management von Destinationen und Tourismusorganisationen. 6. Vydání. München: Oldenbourg, 2005. 395 s. ISBN 3-486-57656-9
- [12] KOTLER, P. Moderní marketing. 4. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2 978
- [13] SEATON, A. V. - BENNETT M. M. The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases. 1. Vydání. London: International Thomson Business Press, 1996. 459 s. ISBN 1-86152-302-5
- [15] WANG, Y. - PIZAM, A. Destination Marketing and Management Theories and Applications. 1. Vydání. Cambridge: CAB International, 2011. 370 s. ISBN 978-1-84593-762-1
- [16] RYGLOVÁ, K. – BURIAN, M. – VAJČNEROVÁ, I. Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3
- [17] FORET, M. – FORETOVÁ, V. Jak rozvíjet místní cestovní ruch. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 180 s. ISBN 80-247-0207-X
- [18] MMR.CZ. Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2014 – 2020. www.mmr.cz [online]. [cit. 21. 3. 2017]. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/cs/Regionalni-politika-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Koncepce-Strategie/Koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-CR-\(1\)](http://www.mmr.cz/cs/Regionalni-politika-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Koncepce-Strategie/Koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-CR-(1))

- [19] SNEZKALANOVKA.CZ Lanová dráha Sněžka, vyjed'te na nejvyšší českou horu. www.snezkalanovka.cz [online]. [cit. 15. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.snezkalanovka.cz/historie/>
- [20] POSTOVNASNEZKA.CZ O poštovně. www.postovnasnezka.cz [online]. [cit. 15. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.postovnasnezka.cz/index.php?oid=4061577>
- [21] VESELÝ VÝLET.CZ Informační centrum Veselý Výlet. www.veselyvylet.cz [online]. [cit. 28. 2. 2017] Dostupné z: <http://www.veselyvylet.cz/cz/vv5.html>
- [22] SPELEOALBERICE.CZ Historický důl Kovárna v Obřím dole Navštivte podzemí Sněžky. www.speleoalberice.cz [online]. [cit. 28. 2. 2017] Dostupné z: <http://www.speleoalberice.cz/kovarnacze.htm>
- [23] IDNES.CZ Kdo je král Krkonoš Kirnig? Horský patriot i nesmlouvavý obchodník. [www.ekonomika.idnes.cz](http://ekonomika.idnes.cz) [online]. [cit. 1. 3. 2017] Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/profil-vlekare-richarda-kirniga-dno-/ekonomika.aspx?c=A160108_184054_ekonomika_rts
- [24] TURISTAPEC.CZ Turista-cestovní agentura-infocentrum-ubytování. www.turistapec.cz [online]. [cit. 2. 3. 2017] Dostupné z: <http://www.turistapec.cz/index.php>
- [25] REGIONKRKONOŠE.CZ Sněžka Sherpa Cup 2017. www.regionkrkonose.cz [online]. [cit. 2. 3. 2017] Dostupné z: <http://www.region-krkonose.cz/news/snezka-sherpa-cup-2017/>
- [26] SNOW.CZ Skiresort ČERNÁ HORA - PEC podepsal spolupráci se svazkem obcí. www.snow.cz [online]. [cit. 8. 3. 2017] Dostupné z: <http://snow.cz/clanek/2945-skiresort-cerna-hora-pec-podepsal-spolupraci-se-svazkem-obci>
- [27] IDNES.CZ V Peci pod Sněžkou rostou nové apartmánové domy, už jsou plány na další. [www.hradec.idnes.cz](http://hradec.idnes.cz) [online]. [cit. 4. 3. 2017] Dostupné z: http://hradec.idnes.cz/stavba-apartmanovych-domu-pec-pod-snezkou-fi8-/hradec-zpravy.aspx?c=A170330_2315838_hradec-zpravy_the

- [28] FONT.CZ Logo Pec pod Sněžkou – 3 finalisté. www.fong.cz [online]. [cit. 4. 3. 2017] Dostupné z: <http://www.font.cz/logo/logo-pace-pod-snezkou-3-finaliste.html>
- [29] HOSPODANAPECI.CZ Hospoda na Peci. www.hospodanapeci.cz [online]. [cit. 8. 3. 2017] Dostupné z: <http://www.hospodanapeci.cz/cs/>
- [30] KRMAP.CZ Stavební činnost www.krnep.cz [online]. [cit. 8. 3. 2017] Dostupné z: <http://www.krnep.cz/stavebni-cinnost/>
- [31] SKIRESORT.CZ Skiareály – Pec pod Sněžkou. www.skiresort.cz [online]. [cit. 8. 3. 2017] Dostupné z: <https://www.skiresort.cz/skiarealy/pec-pod-snezkou/>
- [32] UIR.CZ Obec Pec pod Sněžkou: obecné informace www.uir.cz [online]. [cit. 20. 2. 2017] Dostupné z: <http://www.uir.cz/obec/579581/Pec-pod-Snezkou>
- [33] LUCNIBOUDA.CZ Hotel Luční bouda www.lucnibouda.cz [online]. [cit. 24. 2. 2017] Dostupné z: <http://www.lucnibouda.cz/>
- [34] K2INVEST.CZ Dependence PECCR DEEP – Pec pod Sněžkou www.k2invest.cz [online]. [cit. 24. 2. 2017] Dostupné z: <http://www.k2invest.cz/pecr-deep>
- [35] MATĚJŮ, J. Rozhovor o destinačním managementu v Peci pod Sněžkou. Rozhovor vedla Zuzana Tunová, 8. 4. 2014
- [36] KLIMEŠOVÁ, L. Rozhovor o destinačním managementu v Peci pod Sněžkou. Rozhovor vedla Zuzana Tunová, 9. 4. 2014

Zadání bakalářské práce

Autor:	Zuzana Tunová
Studium:	I1301426
Studijní program:	B6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Management cestovního ruchu
Název bakalářské práce:	Destinační management Pece pod Sněžkou
Název bakalářské práce AJ:	Destination Management - Pec pod Sněžkou
Cíl, metody, literatura, předpoklady:	
vyplní student	
vyplní student	
Garantující pracoviště:	Katedra aplikované lingvistiky, Fakulta informatiky a managementu
Vedoucí práce:	Mgr. Jaroslav Kacetl, Ph.D.
Oponent:	Mgr. Petr Hruša, Ph.D.
Datum zadání závěrečné práce:	28.1.2015

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Tunová Zuzana	Svažitá 357, Trutnov - Kryblice	I1301426

TÉMA ČESKY:

Destinační management Pece pod Sněžkou

TÉMA ANGLICKY:

Destination Management - Pec pod Sněžkou

VEDOUcí PRÁCE:

Mgr. Jaroslav Kacetl, Ph.D. - KAL

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Teoretická část bakalářské práce bude vypracována na základě uvedené literatury. Výsledky teoretické části budou aplikovány v praktické části na konkrétní destinaci Pec pod Sněžkou. Hlavním cílem bakalářské práce je analýza destinačního managementu Ski areálu Pec pod Sněžkou.

OBSAH:

- 1 Úvod
- 2 Cíl práce
- 3 Teoretická část
- 3.1 Destinační management
- 3.2 Marketingový management
- 5 Praktická část
- 5.1 Destinace Pec pod Sněžkou
- 5.2 Destinační management Pece pod Sněžkou
- 6 Shrnutí výsledků
- 7 Závěry a doporučení
- 8 Seznam použité literatury
- 9 Přílohy

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- [1] PALATKOVÁ, M. Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1014-5.
- [2] ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ. Výkladový slovník cestovního ruchu. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2002. ISBN 80-239-0152-4.
- [3] PALATKOVÁ, M. Destinační management a vytváření produktů v cestovním ruchu: Prolínání destinací a destinační partnerství. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.
- [4] NEJDL, K. Management destinace cestovního ruchu. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-673-8.
- [5] BARTL, H. SCHMIDT, F. Destination Management. Institut für regionale Innovation, Wien, 1998.