

**MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ**

Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií

**Aktivity organizací destinačního managementu  
cestovního ruchu České republiky**

Bakalářská práce

Autor: Lenka Rotreklová

Vedoucí práce: RNDr. Aleš Ruda, Ph.D.

Brno 2015





## **Anotace**

Předmětem bakalářské práce „Aktivity organizací destinačního managementu cestovního ruchu České republiky“ je zmapování aktuální situace destinačního managementu a jeho organizací na území České republiky. Práce se zabývá hodnocením současného stavu se zaměřením na analýzu konkrétních aktivit a činností uskutečňovaných prostřednictvím nástrojů, technik a opatření používaných ke koordinovanému řízení organizací destinačního managementu. Důraz je kladen na produkt destinace a princip 3K, které tvoří základní předpoklady pro působení veškerých aktivit destinačního managementu. Závěrem jsou veškeré poznatky zhodnoceny.

## **Klíčová slova**

Destinace, destinace cestovního ruchu, organizace cestovního ruchu, cestovní ruch, destinační management, princip 3K, Česká republika

## **Annotation**

The subject of the bachelor thesis „Activities destination management organizations of tourism Czech republic“ is to analyze the current situation of the destination management and its organizations in Czech republic. The thesis deals with evaluation of current state of focusing on an analysis of specific activities realized by tools, techniques and arrangement used for the coordinated management of the destination management organizations. Emphasis is placed on product and destination principle 3K, which forms the basic preconditions for the functioning of all activities of destination management. In the ending are all elements evaluated.

## **Key words**

Destination, destination tourism, organization of tourism, tourism, destination management, principle 3K, Czech republic

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce RNDr. Aleši Rudovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a především za veškerý čas, který mi věnoval při zpracování této práce.

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci:

vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne:

.....

podpis

## **OBSAH**

ÚVOD .....	9
CÍLE A METODIKA .....	11
1. TEORETICKÉ ZÁKLADY .....	12
1.1 Destinace .....	12
1.2 Destinace cestovního ruchu.....	12
1.3 Cestovní ruch .....	14
1.4 Destinační management .....	15
1.5 Subjekty destinačního managementu .....	18
1.5.1 Veřejný sektor.....	18
1.5.2 Soukromý sektor .....	21
1.5.3 Úroveň veřejně-soukromá.....	22
1.5.4 Spolupráce subjektů cestovního ruchu .....	22
2 AKTUÁLNÍ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY .....	24
2.1 Produkt destinace .....	24
2.2 Princip 3K .....	25
2.3 Aktivity destinačního managementu.....	26
2.4 Nástroje a techniky destinačního managementu .....	30
2.4.1 Výzkumné činnosti .....	32
2.4.2 Strategický management a strategické dokumenty.....	35
2.4.3 Komunikační kanály .....	36
2.4.4 Výchova a vzdělání.....	45
2.4.5 Prezentace destinace .....	47
2.4.6 Zadávání veřejných zakázek a koncesí .....	50
2.5 Opatření destinačního managementu .....	51
3 HODNOCENÍ AKTIVIT DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU .....	54
3.1 Problémy spjaté s řízením destinačního managementu v ČR .....	54
3.2 Hodnocení technik, nástrojů a opatření destinačního managementu na území České republiky .....	55

VÝSLEDKY A DISKUZE .....	59
ZÁVĚR.....	60
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	62
INTERNETOVÉ A JINÉ ZDROJE .....	65
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	70
SEZNAM TABULEK.....	70
SEZNAM PŘÍLOH.....	71



## ÚVOD

Původ destinačního managementu sahá do nedaleké minulosti. Prvotní impulzy vzniku této vědní disciplíny jsou datovány do 2. poloviny 20. století. Tato vědní disciplína se vyvíjela přirozeným procesem. Jak uvádí Schaumann (2004), v reakci na touhu po organizaci a plánování volnočasových aktivit nejen pro jednotlivce, ale i skupiny, se v 60. letech 20. století zrodil nový ekonomický směr, zvaný destinační management. Tyto činnosti zajišťovaly v jednotlivých destinacích většinou malé soukromé podniky, označovány jako územní operátoři. Tyto místní společnosti nabízely základní servis, včetně letištního tzv. meet and greet servisu (setkat se a přivítat), dále zahrnovaly transport z místa na místo, skupinové zájezdy a rekreace. Převážně se jednalo o golfové zájezdy pro movitější klienty. 70. léta znamenala rozvoj v logistice a 80. léta byla charakteristická ekonomickým bohem v tomto odvětví. Je-li však řeč o vzniku destinačního managementu na území České republiky, hovoříme o období od konce 90. let 20. století. Dříve poněkud opomíjenému destinačnímu managementu na území České republiky je nyní připisována větší váha než kdy dříve a potřebné pozornosti se pomalu dostává i jednotlivým organizacím destinačního managementu. V roce 1993 byla v České republice založena centrála cestovního ruchu, jinak též známá jako CzechTourism. Jakožto dceřiná organizace ministerstva pro místní rozvoj, se CzechTourism stal první národní organizací cestovního ruchu na našem území. Jednalo se tedy o první impulz k organizovanému managementu na národní úrovni.

Existence historických památek, přírodních úkazů, výskyt specifických druhů fauny a flóry, ale i kulturní zvyklosti vkládají do každého území určitý potenciál. Úkolem destinačního managementu je maximální využití takového potenciálu destinace a uměním je tento potenciál prodat. Na vývoj destinace mají zásadní vliv i faktory zdánlivě nepodstatné, které je však také třeba zahrnout do řídicího procesu.

Potřeba řízení je základním předpokladem fungování každé destinace, a o tom, že cestovní ruch je jedním z nejvýznamnějších odvětví ekonomiky již v dnešní době není pochyb. Organizace, jakožto instituce destinačního managementu cestovního ruchu představují svou působností zásadní přínos pro jednotlivá území. Nejedná se pouze

o přínos ekonomický, který naplňuje očekávané předpoklady destinačního managementu, nicméně zásadním je i přínos kognitivní hodnoty. Lidská touha po poznání je naplňována, kromě jiného, prostřednictvím realizace cestovního ruchu. Lidé se neustále učí a poznávají. Cestovní ruch napomáhá nejen geografickému poznání, ale i poznání kulturnímu, sociálnímu či politickému. V dnešní době je tento impulz součástí tzv. globalizace, která zahrnuje nespočet dalších faktorů, jež zásadním způsobem ovlivňují nejen řízení destinačního managementu. Vstupování nových firem na trh, vznik nových technologií a inovací, či stále se rozvíjející cestovní ruch, jsou jen některé z mnoha trendů dnešní doby, které je zapotřebí určitým způsobem organizovat a řídit. Tyto skutečnosti značí, že destinační management je komplexní a vysoce provázaný systém mnoha aspektů, faktorů, ale i subjektů.

## **CÍLE A METODIKA**

Cílem práce je zhodnocení destinačního managementu cestovního ruchu v České republice, který je tvořen souborem technik, nástrojů a opatření používaného při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a k regulaci cestovního ruchu v dané destinaci a to s ohledem na spolupráci a kooperaci subjektů působících v cestovním ruchu. Dílčím cílem je identifikace a sestavení přehledného souhrnu aktivit a činností organizací destinačního managementu cestovního ruchu na území České republiky a současně, vytvoření a posouzení souhrnu dostupných informací o nástrojích, technikách a opatřeních destinačního managementu. Přehled musí být ucelený a nezaujatý s logickým tokem myšlenek. Dílčím cílem je zároveň identifikovat aktivity z pohledu principu 3K, tedy způsobem, jakým jsou tyto aktivity komunikovány, kooperovány a koordinovány.

V bakalářské práci jsou využity komparativní metody hodnocení destinačního managementu a jeho dílčích aktivit na území České republiky a to z hlediska přehledu současných znalostí, informací a poznatků o této problematice. Aktuální stav je současně hodnocen metodou kvalitativní, pomocí níž jsou do práce implementovány konkrétní prvky a případy, které napomáhají hlubšímu proniknutí do problematiky. Aktuální stav řešené problematiky tvoří stěžejní část této práce. Vymezuje produkt destinace, základní předpoklady pro fungující destinační management prostřednictvím 3K principu a dále se již věnuje konkrétním aktivitám. Základním předpokladem dané části práce je vytvoření a posouzení souhrnu dostupných informací o nástrojích, technikách a opatřeních destinačního managementu cestovního ruchu České republiky a na závěr tyto zhodnotit.

# 1. TEORETICKÉ ZÁKLADY

## 1.1 Destinace

Pod pojmem destinace je chápána oblast nebo územní celek vymezený na základě určitých charakteristik, které jsou danému území společné. Destinace, jakožto determinované území státu, slouží pro potřeby řízení, ať už administrativního, ekonomického či jiného charakteru. Vymezením destinace bývá řízení usnadňováno, ale především zefektivněno. Vystoupil, Holešinská, Šauer a Kunc (2007) definují 3 přístupy, jimiž lze vymežit konkrétní destinaci. Těmito přístupy jsou: geografický (na základě přírodních podmínek), územně-plánovací (specifické aktivity území) a marketingový přístup (na základě nabízeného produktu).

Pro potřeby určování disparit mezi jednotlivými regiony celé Evropské unie byl zaveden jednotný systém, který vytváří speciální dělení členských států na regiony soudržnosti, tzv. regiony NUTS (Nomenclature Unit of Territorial Statistic), které na území České republiky sestávají z šesti úrovní (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011).

Dle Buhalise (2003) by každá destinace měla být charakterizována tzv. *6A prvky*. Jedná se o 6 konkrétních složek, které jsou vzájemně provázané a společně tvoří komplexní nabídku turistické destinace. Těmito „6A“ charakteristikami jsou:

- Attractions (atraktivita),
- Accessibility (dostupnost),
- Amenities (vybavenost),
- Activities (aktivity),
- Available packages (dostupné produktové balíčky),
- Ancillary services (doplňkové služby).

## 1.2 Destinace cestovního ruchu

Speciálním pojetím destinace, je tzv. destinace cestovního ruchu, která vykazuje specifické vlastnosti, jež jsou dané destinaci charakteristické, a jimiž se odlišuje od jiných územních celků. Destinace cestovního ruchu se z hlediska stanovených hranic může

i nemusí lišit od ekonomicky či administrativně vymezených územních celků. Zásadním je tedy účel, za kterým byla konkrétní destinace vymezena. Každá destinace cestovního ruchu by měla tvořit kvalitní a pro návštěvníka atraktivní produkt. Destinace cestovního ruchu od běžné destinace liší zejména z hlediska specifických vlastností, jimiž jsou především infrastruktura, služby nabízené destinací a atraktivita území.

Světová organizace cestovního ruchu (UNWTO) definuje destinaci cestovního ruchu jako „*místo s vhodnými atraktivitami ve spojitosti se zařízeními a službami cestovního ruchu, které si návštěvník cestovního ruchu zvolil pro návštěvu*“.

Z hlediska cestovního ruchu, který zohledňuje rozmístění turistických aktivit na území České republiky, lze destinaci cestovního ruchu členit na turistický region a turistickou oblast. Tato členění byla vytvořena v letech 1998-1999 Českou centrálou cestovního ruchu – CzechTourism a slouží kromě jiného pro potřeby strategické propagace destinace, marketingového hodnocení a statistický monitoring.

### ***Turistický region***

Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011) popisují turistický region jako územní celek, na jehož území je zapotřebí vytvořit tzv. destinační produkt, prostřednictvím něhož lze konkrétní region lépe prezentovat nejen na tuzemském trhu, ale i v zahraničí. Turistický region je charakteristický kulturním vývojem, životním stylem, kulturně-historickým dědictvím, místními zvyklostmi, či jinými prvky, které odlišují jeden územní celek od druhého. Takový územní celek však může disponovat stejnými geomorfologickými a geografickými vlastnostmi.

V roce 2010 bylo tehdejším ministrem pro místní rozvoj na veletrhu cestovního ruchu Go a Regiontour představeno nové členění turistických regionů. Z původních 15 se počet navýšil na 17 turistických regionů (viz příloha č. 1). Jednání, které odsouhlasilo tento nový druh členění, se zúčastnila Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR a komise pro cestovní ruch Rady Asociace krajů ČR (Plzáková, Studnička, 2014)

### ***Turistická oblast***

Turistická oblast představuje determinované území, opět charakteristické specifickými vlastnostmi. Na rozdíl od turistických regionů se však jedná o území, jehož rozloha je geograficky podstatně menší, tudíž i management tohoto druhu destinace je realizován na nižší úrovni. Stejně tak, jako byl v roce 2010 navýšen počet turistických regionů z 15 na 17, bylo zároveň na veletrhu Go a Regiontour interpretováno nové členění, které zredukovalo počet turistických oblastí z původních 43 na 40 (viz příloha č. 2). Tyto změny si kladly za cíl snazší a zároveň kvalitnější činnost organizací destinačního managementu společně se zvýšením potenciálu destinace prostřednictvím efektivnější propagace. Potenciál destinace je přitom tvořen faktory stimulačními neboli selektivními, lokalizačními a realizačními faktory (Plzáková, Studnička, 2014). Zmíněným faktorům, které významným způsobem ovlivňují cestovní ruch v destinaci, se blíže věnují Rygllová, Burian a Vajčnerová (2011).

### **1.3 Cestovní ruch**

Cestovní ruch lze definovat jako souhrn činností uskutečňovaných na určitém místě, v určitém čase a ve vzájemné interakci veškerých subjektů cestovního ruchu s cílem dosažení určitého zisku, ať už finančního či nefinančního charakteru. Činnosti cestovního ruchu jsou směřovány ke vzájemné spokojenosti klientů destinace, subjektů cestovního ruchu, ale i místních obyvatel. Spokojenost klientů je představována mírou naplnění cílů, v podobě získaných zážitků, kvůli kterým se rozhodli destinaci navštívit. Spokojenost podnikatelských subjektů je naopak vyjádřena množstvím výnosů z cestovního ruchu.

Současně je cestovní ruch považován za významného tvůrce pracovních příležitostí, a lze tedy tvrdit, že cestovní ruch je nástrojem snižování nezaměstnanosti a zároveň přispívá k ekonomickému, sociálnímu a kulturnímu rozvoji regionu (Plzáková, Studnička, 2014). Přínosům cestovního ruchu věnuje značný prostor ve své publikaci i Nejdler (2011). Popisuje přínosy ekonomické, sociální a ekologické, přičemž přínosy sociální a životního prostředí již zahrnuje do systému neekonomických faktorů. Využívá však i další kritéria, která vstupují hlouběji do problematiky a umožňují vytvořit komplexní celek přínosů cestovního ruchu. Těmito kritérii je např. hledisko přímých a nepřímých vlivů.

Ve vztahu k managementu destinace lze cestovní ruch charakterizovat jako soubor činností spojených s dosahováním a maximalizací ekonomických cílů, opět za předpokladu všestranné spokojenosti veškerých zainteresovaných subjektů. Postavení destinačního managementu v souvislosti s cestovním ruchem stále nabývá na důležitosti a je mu stále věnována větší pozornost, poněvadž nezbytnými předpoklady rozvinutého cestovního ruchu, je právě fungující management na území destinace.

#### **1.4 Destinační management**

Kotrba a Foret (2011, s. 6) tvrdí, že: „*podstatou managementu není nic jiného, než usměrňovat lidskou činnost tak, aby byla prováděna účelně a efektivně*“. Efektivní a účelné řízení ve smyslu organizace se stalo součástí téměř každé podnikatelské činnosti, řízení organizace cestovního ruchu nevyjímáje.

Cestovní ruch, stejně jako jiná ekonomická odvětví, vyžaduje manažerský přístup. Vyžaduje tedy organizaci cestovního ruchu. Potřeba řízení v organizaci cestovního ruchu (dnes je tento druh organizace nazýván destinačním managementem) byla již v 60. letech 20. století nezbytnou podmínkou rozvoje území. Původní zaměření destinačního managementu směřovalo především na maximalizaci zisků plynoucích z cestovního ruchu, v dnešní době se však jedná zejména o maximalizaci užitku. První zmínky o problematice řízení cestovního ruchu v destinaci se na území České republiky objevují až v 90. letech minulého století (Petříčková, Studnička, 2012).

Definice destinačního managementu je klíčovou částí této práce. Jedná se tedy o proces řízení a organizování, který je aplikován na jednotlivé subjekty cestovního ruchu v rámci jednotlivé destinace cestovního ruchu. Cílem činností a aktivit destinačního managementu je tvořit a organizovat konkurenceschopné destinace cestovního ruchu, jehož principy vychází převážně ze zkušeností zahraničních destinací. Česká republika čerpá ze zkušeností rakouských, německých či švýcarských kolegů. Na území České republiky je v dnešní době možné setkat se s mnoha pojetími a definicemi. Níže zmíněná pojetí a definice destinačního managementu se nepatrně liší, avšak obsahová část popisuje jednu a tutéž myšlenku.

Dle výkladového slovníku cestovního ruchu je destinační management definován jako: „soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v dané destinaci“ (Zelenka, Pásková, 2012, s. 60). Obdobně pojem destinačního managementu charakterizuje i Királová (2003).

„Zásadním úkolem destinačního managementu je dosáhnout, aby se z konkrétních územních celků staly strategicky řízené celky – destinace“: uvádí Nejdler (2011 s. 141).

Galvasová a kol. (2008, s. 135) tvrdí, že: „destinační management můžeme označit jako organizaci, tedy instituci, která koordinuje a ovlivňuje za pomoci nástrojů a opatření cestovní ruch v určité destinaci za účelem dosažení udržitelného rozvoje cestovního ruchu. Nezbytným prvkem managementu destinací je partnerství, které je založeno na spolupráci veřejné a podnikatelské sféry“.

### ***Organizace destinačního managementu cestovního ruchu***

Pro pochopení problematiky organizace destinací ve spojitosti s touto prací, je důležité definovat rozdíl dvojsmyslného pojmu organizace destinačního managementu. Tento druh označení bývá chápán jako organizace (myšleno instituce, či společnost) i jako činnost destinačního managementu, jakožto procesu řízení destinace a často bývá tento pojem zaměňován.

Základním prvkem řízení OCR je klient. V souvislosti s orientací veškerých aktivit cestovního ruchu na klienta, vznikají tzv. turistická informační centra (TIR). Informační centra slouží ke zprostředkování a šíření informací poskytnutých oprávněnými institucemi. Veškerá organizace cílená na cestovní ruch však musí probíhat s ohledem na místní obyvatele a jejich potřeby.

V příručce hospodářské komory České republiky, zvané *Destinační společnosti v České republice* (socr.cz, online) jsou uvedeny motivy, které ovlivňují charakter OCR v regionu. Těmito motivy mohou být např.:

- druh cestovního ruchu,
- charakter atraktivity,



- forma cestovního ruchu,
- a další.

### ***Marketingové řízení destinace***

Součástí destinačního managementu je i řízení destinace formou marketingu. Tzv. marketingové řízení je zaměřeno na tvorbu celkové nabídky a snahu ovlivnit poptávku po destinaci v cestovním ruchu. Základními činnostmi marketingu z hlediska nabídky jsou tvorba cen, distribuce zboží a služeb a s ní spojená propagace. „*Předmětem marketingu jsou výrobky, služby, události, zážitky, osoby, místa, majetek, organizace, informace a ideje. Výrobky jsou chápány jako reálné fyzické zboží, služby jako nehmotné poskytované zboží*“ (Kubová a kol., 2012, s. 16). Poptávku v destinaci je možné ovlivnit především v rámci množstevních aspektů nebo volbou a vymezením času a místa.

Marketingové řízení bývá považováno za jednu z praktických činností destinačního managementu, jejíž důležitou součástí je strategie značky. Strategie značky představuje vizuální projev tzv. „branding“, který je charakteristický společným logem a jménem značky destinace. Základním cílem politiky značky je vytvoření pozitivního vztahu a zajištění loajality klientů vůči destinaci (Palatková, 2011). Kotler (2005) považuje nefunkční strategii značky za jeden z deseti tzv. „smrtných hříchů marketingu“. Strategie značky je součástí tzv. řetězce služeb v destinaci, který byl vytvořen na základě vztahu klienta a destinačního managementu. Takový řetězec služeb by měl vyhovovat celkovým požadavkům návštěvníka. Veškeré prvky řetězce směřují ke sjednocení destinačního managementu a jejím hlavním posláním je přilákat návštěvníky do destinace. K tomu má napomoci šest základních prvků destinačního managementu, které definovali Bartl a Schmidt, jež cituje Holešinská (2012):

- systém klíčových produktů,
- politika značky,
- distribuční kanály a síť,
- systém řízení kvality,
- systém řízení znalostí,
- organizace destinačního managementu.

## 1.5 Subjekty destinačního managementu

Vztahy mezi jednotlivými subjekty cestovního ruchu upravuje zákon 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v cestovním ruchu. V rámci nabytí platnosti zákona došlo k výrazným změnám v oblasti práv a povinností jednotlivých subjektů cestovního ruchu s přiřazením větší váhy na oblast ochrany spotřebitele. Subjekty v destinačním managementu jsou tzv. nositeli politiky cestovního ruchu. Aktivity veškerých subjektů, které působí v rámci vymezeného území destinačního managementu, jsou nebo by měly být úzce provázány a míra úspěšného řízení destinace by tak měla spočívat na úrovni navázané spolupráce. V rámci tohoto druhu spolupráce je uplatňován tzv. *princip 3P* nebo *PPP*. Zkratka vyjadřuje součinnost veřejného a soukromého sektoru prostřednictvím tří pojmů anglického původu (Palatková, 2011):

- Private (soukromý sektor),
- Public (veřejný sektor),
- Partnership (spolupráce).

Partnerství veřejného a soukromého sektoru PPP se blíže věnuje Ostřížek a kol. (2007) v knize *Public private partnership: příležitost a výzva*. Z hlediska tohoto principu definuje právní rámec projektů, institucionální zabezpečení v České republice nebo například rozhodování o investicích.

### 1.5.1 Veřejný sektor

Z hlediska prostorového uspořádání cestovního ruchu v České republice, řízení této prostorové vertikály probíhá na úrovni národní, regionální a lokální. Tento model je častěji nazýván jako tzv. *třístupňový model*, avšak samotné řízení destinačního managementu probíhá až na úrovni regionální, čili krajské a úrovni lokální. Vzhledem k tomu, že organizační struktura destinací cestovního ruchu dodnes nebyla zcela rozvinuta, řízení bývá často ztotožňováno s řízením administrativně členěných oblastí, které nicméně nekoresponduje s členěním turistických oblastí. Organizace zajišťující tento druh řízení můžeme vymezit z hlediska působnosti a kompetencí na 4 instituty, mezi něž patří:

- Ministerstvo pro místní rozvoj,
- Česká centrála cestovního ruchu,
- kraje,
- obce, města.

### ***Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR)***

Ministerstvo pro místní rozvoj (dále jen MMR) vykonává veřejnou správu regionálního rozvoje na státní úrovni. Součástí základních činností MMR je navrhování zákonů příslušných tomuto ministerstvu a vydávání prováděcích vyhlášek. V jeho kompetencích jsou dále přípravy zásadních strategických dokumentů, které slouží k řízení cestovního ruchu na území České

republiky. Problematiky, jimiž se ministerstvo zabývá, se týkají především sestavování národních rozvojových plánů, statistik a politiky cestovního ruchu a v neposlední řadě se zaměřují na problematiku vzdělávání v oblasti čerpání zdrojů z ESF (Evropský sociální fond). (Ryglová, Vajčnerová, Burian, 2011)



**Obr. 1:** logo ministerstvo pro místní rozvoj (zdroj: [www.mmr.cz](http://www.mmr.cz))

### ***Česká centrála cestovního ruchu (CzechTourism)***

Česká centrála cestovního ruchu (dále jen CzechTourism) je dceřinou organizací MMR, která byla zřízena v roce 1993 s cílem sestavení strukturovaného a organizovaného řízení jednotlivých územních celků. Její základní činností je propagace České republiky, jakožto destinace cestovního ruchu. Zmíněná propagace je

uskutečňována prostřednictvím prezentace na mezinárodních veletrzích, jako byl například již zmíněný veletrh Go a Regiontour (Ryglová, Vajčnerová, Burian, 2011). Součástí CzechTourism je portál *kudyznudy.cz*, který vznikl za účelem podpory domácího cestovního ruchu zaměřeného na všechny věkové kategorie a pokrývající celé území



**Obr. 2:** logo CzechTourism (zdroj: [www.czechtourism.cz](http://www.czechtourism.cz))

České republiky. Z hlediska financování je Organizace CzechTourism příspěvkovou organizací, která je 100% financována ze státního rozpočtu (Nejdl, 2011).

### ***Kraje***

Každý kraj v rámci svého vymezeného území zajišťuje management, s ním související marketingové řízení, sběr dat pro statistické vyhodnocování nebo například sestavování programů rozvoje cestovního ruchu. Investiční zdroje pro podporu podnikání nebo územního rozvoje, jsou zajišťovány tzv. ROP (regionálními operačními programy). (Ryglová, Vajčnerová, Burian, 2011). Zákon 248/2000 Sb. o podpoře regionálního rozvoje definuje činnosti, kterými kraj disponuje v rámci samostatné působnosti: „*kraj analyzuje a hodnotí úroveň rozvoje svého územního obvodu a jeho částí a schvaluje program rozvoje územního obvodu kraje*“. Na krajské úrovni vznikají subjekty, jejichž prostorová působnost většinou koresponduje s administrativními hranicemi kraje. Tento druh organizací destinačního managementu většinou nese v názvu údaje jako „centrála cestovního ruchu“, za nimiž následuje název konkrétního kraje či regionu (Nejdl, 2011).

### ***Obce, města***

Obce a města jsou součástí managementu na lokální úrovni a řízení cestovního ruchu je tak v režii samostatné působnosti obcí. K rozvoji cestovního ruchu na lokální úrovni přispívají místní podnikatelé a o potřeby občanů pečují obce samotné. „*Podle názoru Svazu obcí a měst ČR by o rozvoji cestovního ruchu měly rozhodovat především obce (sdružení obcí), na jejichž katastru se cestovní ruch odehrává, a případně podnikatelé, kteří na území obce vykonávají svou podnikatelskou činnost*“ (Plzáková, Studnička, 2014, s. 124).

Na základě předešlých poznatků této práce byla vytvořena následující tabulka, která poslouží přehlednému vymezení třístupňového modelu společně s organizačním, institucionálním, destinačním a plošným vymezením managementu cestovního ruchu v České republice.

**Tab. 1:** Organizační struktura destinačního managementu v ČR (zdroj: vlastní zpracování)

	<b>Národní úroveň</b>	<b>Regionální úroveň</b>	<b>Lokální úroveň</b>
<b>Plošné vymezení</b>	Stát	Kraj	Obec, město
<b>Destinace cestovního ruchu</b>	Turistický region	Turistická oblast	Mikroregion
<b>Instituce</b>	MMR	Krajský úřad	Obec, město
<b>Organizační jednotka</b>	CzechTourism	Krajská organizace cestovního ruchu	Oblastní organizace cestovního ruchu

Nejdl (2011) tvrdí, že pravomoci a kompetence utváří systém, který stát člení z hlediska územně – správního a zájmů podnikatelského sektoru. Obecně považuje výše uvedenou strukturu úrovně řízení destinačního managementu za tzv. destinační vertikálu, na níž platí vztah přímé úměry a to tak, že se snižujícím se stupněm řídicího managementu se zužuje i rozsah aktivit.

### 1.5.2 Soukromý sektor

Soukromý sektor je specificky řízený sektor, jehož základní činností je produkce zboží a služeb prostřednictvím využívání výrobních faktorů, kterými jsou: půda, práce, kapitál a informace. Subjekty, které lze považovat za soukromý sektor jsou zejména malé a střední podniky (Palatková, 2011). V rámci politiky turismu se jedná například o následující podnikatelské sektory:

- stravovací zařízení a ubytovací zařízení,
- sportovní zařízení,
- činnosti cestovních kanceláří a agentur,
- dopravní služby,
- průvodcovskou činnost,
- a jiné podnikatelské subjekty (Vajčnerová, 2009).

Aby mohly být zájmy podnikatelských subjektů lépe hájeny a zastupovány, vznikají sdružení, asociace či spolky, které jsou vytvářeny především na základě profesních činností. Za zmínku stojí organizace zvaná AHR (asociace hotelů a restaurací), Svaz venkovské turistiky sdružující podnikatele venkovského cestovního ruchu, Klub českých turistů či Asociace cestovních kanceláří a agentur. (Ryglová, Vajnerová, Burian, 2011)

### **1.5.3 Úroveň veřejně-soukromá**

#### ***TIC***

Turistická informační centra (dále TIC) jsou, jakožto základní subjekty destinačního managementu, nedílnou součástí propagace a prezentace destinací, která by měla být zakládána v oblastech se zvýšenou koncentrací turistů (Vajčnerová, 2009).

Palatková (2011) vymezuje základní činnosti, na něž by se měla jednotlivá TIC soustředit. Primárně se jedná o činnost, kterou je poskytování informací, a to zejména prostřednictvím vzájemné komunikace. Dále lze v rámci aktivit TIC zmínit komunikaci probíhající veřejným a soukromým sektorem a sběr dat od návštěvníků, díky čemuž vzniká zpětná vazba. Se základními činnostmi se pojí i činnosti doplňkové. Jako doplňkovou činnost můžeme také považovat přívětivé uvítání a příjemné vystupování s cílem navázání vztahů a motivací návštěvníků tak, aby se do konkrétní destinace rádi vraceli. Veškeré informace jsou návštěvníkům destinace poskytovány, a to je mnohdy zdůrazňováno, zdarma. Turistické informační centrum je zařazeno do úrovně veřejně – soukromé zejména proto, že: *„má charakter veřejné služby, poskytované na základě společenské objednávky státní správy a samosprávy jako součást informačního systému cestovního ruchu.“* (Ryglová, 2009, s. 79).

Z hlediska veřejně-soukromého sektoru lze dále zmínit subjekty, jimiž jsou například: muzea, provozovatelé památkových objektů, cestovní agentury či cestovní kanceláře.

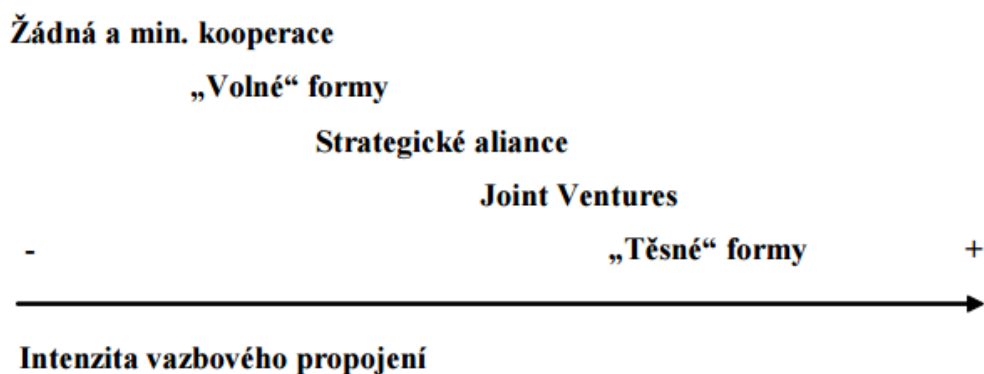
### **1.5.4 Spolupráce subjektů cestovního ruchu**

Samotná existence organizací destinačního managementu je určitým důkazem o tom, že na území destinace je realizována spolupráce. *„Pokud se navíc jedná o intenzivní*

*spolupráci, dochází k tzv. synergickým efektům, které se pozitivně odrážejí na konkurenceschopnosti destinace“ (Vystoupil a kol., 2007, s. 79).*

Kooperace je jedním ze zásadních aspektů principu 3K (viz kapitola 2.2), tedy jednou ze stěžejních aktivit destinačního managementu a zároveň nosným pilířem celkového rozvoje destinace. Kooperační aktivity umožňují lépe reagovat na nejnovější trendy a požadavky a zároveň otevírají nové obzory podnikatelské sféry, která by za jiných okolností nebyla do takové míry schopna dosáhnout předpokládaných cílů.

Spolupráci lze podpořit sloučením dvou nebo více podnikatelských subjektů, jejichž podnikatelské a strategické cíle navzájem kooperují. Sloučením vzniká tzv. strategická aliance. Strategické aliance mohou být dále členěny z hlediska míry navázané spolupráce a formy spoluúčasti, jak je znázorněno na následujícím obrázku.



**Obr. 3:** Postavení strategických aliancí ve vazbovém propojení (zdroj: Vodáček, Vodáčková, 2004)

## 2 AKTUÁLNÍ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

### 2.1 Produkt destinace

Veškeré aktivity, procesy a činnosti destinačního managementu směřují ke společnému cíli, jehož výstupem je tzv. produkt destinace. Produktem destinace je chápána souhrnná nabídka veškerých výrobků a poskytovaných služeb, ať už se jedná o služby rekreační, ubytovací, stravovací, poznávací, sportovní či vzdělávací. Nabídka destinace je budována spolupůsobením destinačního managementu a veškerých jeho subjektů s cílem odlišení se od konkurenčních destinací a zejména vytvoření úspěšné destinace cestovního ruchu. K dosažení takového cíle je zapotřebí vytvořit tzv. *unikátní produkt*. K vytvoření unikátní destinace, tedy unikátního produktu destinačního managementu, je zapotřebí, aby celkový charakter nabídky byl specifický a ojedinělý. Snaha o zvýšení konkurenceschopnosti, spolupráce a inovací vyústila k tvorbě manuálu ([czechtourism.cz](http://czechtourism.cz), online), který jako první mapuje nejvyšší regionální produkty. Tento manuál vychází z marketingové koncepce CzechTourism pro roky 2012 až 2015. První část manuálu je návodem k vytvoření unikátního destinačního produktu. Proces tvorby nového produktu je detailně popsán jednotlivými kroky. Jeho základními fázemi jsou: přípravná fáze – prověření projektového záměru – realizační fáze – kontrola a inovace. Zjednodušený popis procesu tvorby nového produktu nabízí Királ'ová (2003):



*Obr. 4: proces tvorby nového produktu (zdroj: Királ'ová, 2003)*

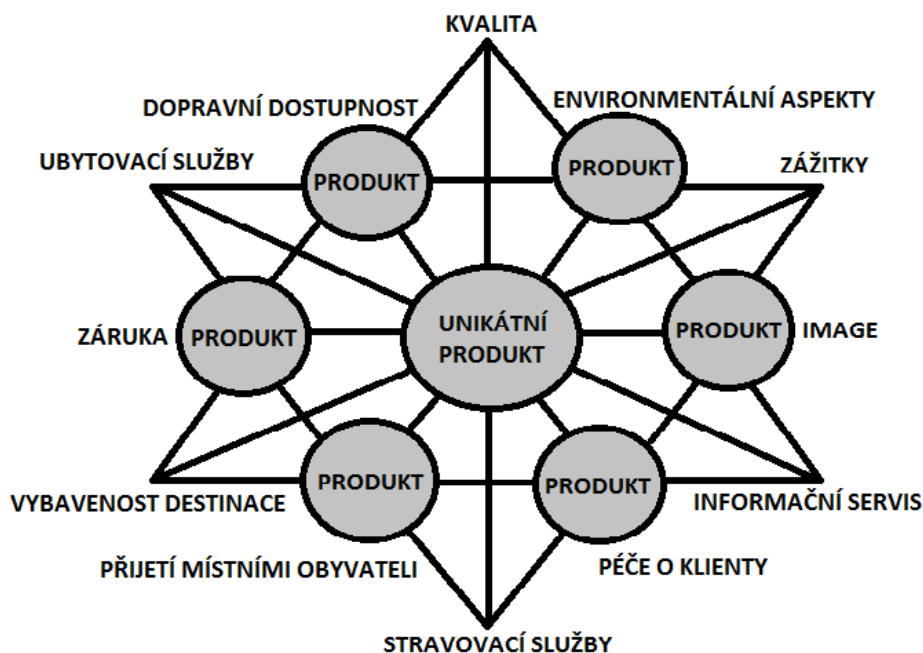
Druhá část manuálu obsahuje detailní popis 33 regionálních (např. Rybníkářství na Třeboňsku, Zlatá stezka Českého ráje, Moravské vinařské stezky či Královská města na Ohři) a 12 nadregionálních produktů (např. Spirituální a náboženská turistika – cesty s příběhem, Hrady a zámky – kulturní cesty či Památky UNESCO – města s příběhem)

Určitým typem produktu je tzv. klíčový produkt, který je jedním z šesti základních faktorů destinačního managementu. Veškeré produkty nazývané jako „klíčové“ jsou orientovány zejména na poskytování kvality odpovídající stanovené ceně. Uvedení produktu na trh je



realizováno prostřednictvím distribuční sítě destinace. Produkty cestovního ruchu mohou být distribuovány třemi základními způsoby:

- balíčky (komplexy) služeb = package,
- jednotlivé služby,
- požadovaná kombinace základních služeb (mmr.cz, online).



*Obr. 5: unikátní produkt (zdroj: vlastní zpracování)*

Z předešlého obrázku vyplývá, že veškeré činnosti jsou vysoce provázány a společně tvoří komplexní nabídku destinace. Nabídka může být dále obohacena o vedlejší a doplňkové služby, nicméně nelze vyjmout některý ze zobrazených základních faktorů. Nelze například zaměřit činnost destinačního managementu na vybavenost destinace a zároveň se vyhnout péči o klienta. Čím silnější pozici utváří jednotlivé produkty, tím silnější a stabilnější je pozice unikátního produktu destinačního managementu.

## 2.2 Princip 3K

Veškeré aktivity destinačního managementu jsou provázány prostřednictvím tzv. principu 3K. Tento princip definovala Andrea Holešinská (2012) ve své publikaci zabývající se destinačním managementem, jakožto nástrojem regionální politiky

cestovního ruchu. Princip 3K je hlavní podstatou fungování destinačního managementu. Je postaven na vzájemném propojení tří základních pilířů, jimiž jsou kooperace, koordinace a komunikace. Základní pilíře, nebo také základní stavební kameny, i takto lze charakterizovat princip 3K. Jedná se zároveň o princip prolínání tří sfér, kterými jsou veřejná správa, soukromý sektor a neziskové sféry.

Komunikace zajišťuje horizontální nebo vertikální přenos informací. Ryglová, Vajčnerová a Burian (2011) zahrnují do komunikačního procesu v rámci cestovního ruchu také emoce, které návštěvníky doprovázejí na jejich cestách a návštěvníci tak sdělují svému okolí různé příběhy, které dotváří image destinace. Kooperace, spolupráce neboli partnerství naopak zajišťuje spolupůsobení subjektů, určitým způsobem zainteresovaných do procesu tvorby produktu destinace. Cílem uzavření partnerství jsou zejména snahy o rozložení rizika mezi jednotlivé partnery, snížení celkových nákladů či zvýšení efektivnosti managementu (Palatková, 2011). A jak uvádí Palatková (2011, s. 80): „*v partnerství soukromého a veřejného sektoru, zajišťuje soukromý sektor i veřejné statky pro sektor veřejný*“. Poslední prvek principu 3K, koordinace, představuje soulad či nalezení optima, které by zajišťovalo maximální efektivitu procesu destinačního řízení. Vzhledem k tomu, že cestovní ruch představuje vysoce konkurenční prostředí, je velmi důležité, aby o to více byl kladen důraz na organizovanou spolupráci. Ideálním stavem je situace taková, kdy na úrovni veškerých organizací a subjektů destinačního managementu existuje tzv. „zdravá konkurence“ doplněná o dostatečnou míru spolupráce, přičemž vzájemná partnerská spolupráce by měla nad konkurenčními snahami převažovat (Holešinská, 2012).

### **2.3 Aktivity destinačního managementu**

Nejdl (2011, s. 101) tvrdí, že úkolem každé organizace destinačního managementu (ODM) je: „*vykonávat plnokrevné řídicí aktivity v oblasti turismu v destinaci*“. Avšak, co je chápáno plnokrevnými řídicími aktivitami, již blíže nespecifikuje. Ida Vajčnerová (2009) nicméně definuje jednotlivé oblasti činností, kterými se OCR zabývá v závislosti na rozsahu působnosti. Rozsahem působnosti se rozumí členění činností v rámci lokální,

regionální, národní a kontinentální turistické organizace. Konkrétní aktivity OCR jsou následující:

- tvorba koncepce a strategie rozvoje CR v destinaci,
- analýza trhu,
- tvorba, propagace a prodej produktů,
- budování image a značka destinace,
- koordinace činností subjektů,
- komunikace a tvorba 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,
- spolupráce veřejné a privátní sféry.

V závislosti na rozsahu působnosti jsou konkrétní aktivity předurčovány typem destinace, který je vymezen především na základě územního členění a prostorové působnosti. Takový typ územního členění nazývá Nejdí (2011) tzv. prostorovou vertikálou.

Andrea Holešinská (2012) již uvádí seznam 24 destinačních společností České republiky s rozdělením na hlavní a doplňkové činnosti (tab. 2). Destinační společnosti dále řadí sestupně z hlediska počtu hlavních aktivit, které společnosti vykonávají. Za hlavní činnosti přitom považuje:

- komunikace s aktéry cestovního ruchu,
- plánování a organizace marketingových aktivit a zabezpečování,
- zpracování a předkládání žádostí o dotace (projektová činnost),
- budování a podpora destinační identity (image),
- zastupování zájmů destinace na veřejnosti a u jiných institucí,
- vyhledávání a motivování partnerů pro spolupráci,

- provoz a turistického informačního portálu destinace,
- realizace Public Relation (PR),
- spolupráce s turistickými informačními centry,
- zpracování strategie rozvoje destinace.

Do činností vedlejších dále řadí:

- statistická šetření,
- monitoring realizovaných aktivit,
- hodnocení činností destinačních společností,
- informační, poradenská a vzdělávací činnost,
- management kvality (certifikace),
- přímý prodej.

**Tab. 2:** Seznam destinačních společností ČR (zdroj: Holešinská, 2012)

Destinační společnost	Hlavní činnost	Doplňková činnost
Destinační management Český Krumlov	20	0
Centrála cestovního ruchu - Jižní Morava	19	0
Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko	18	2
Centrum rozvoje turismu Mostecka	17	3
Střední Morava - Sdružení cestovního ruchu	17	3
Kralický Sněžník	17	2
Regionální rozvojová agentura Šumava	17	2
Region Slovácko	17	2
Vysočina Tourism	17	1
KLACR Moravskoslezský klastr cestovního ruchu	16	3
Zlatý pruh Polabí	16	3
Centrála cestovního ruchu Východní Moravy	16	1
Destinační fond	14	6
Posázaví	14	4
Rakovnicko	14	4
Region Slovácko - sdružení pro rozvoj cestovního ruchu	14	3
Jizerské hory - turistický region	14	3
Svaz cestovního ruchu Branka	13	7
Destinační společnost Východní Čechy	13	6
Destinační management Podzvičínsko	13	6
Sdružení Český ráj	13	5
Jeseníky - Sdružení cestovního ruchu	13	1
Destinační společnost Sokolovsko	11	9
Jihočeská centrála cestovního ruchu	9	6
Krkonoše - svazek měst a obcí	7	10

Zmíněné organizace vznikaly především z iniciativy konkrétních obcí a měst a některé z nich jsou sdružením podnikatelských subjektů, které spojuje určitá profese.

Jak uvádí Vystoupil a kol. (2007, s. 77): „vzhledem k vývoji organizace, tj. institucionálního uspořádání cestovního ruchu v České republice je na místě hovořit spíše o analýze – průzkumu a popisu, než o skutečném hodnocení organizační struktury a následně jejich prvků“. K tomuto názoru se připojuje i Nejdřl (2011, s. 174), který popisuje aktuální stav destinačního managementu v České republice, v rámci něhož zmiňuje, že: „na úrovni regionální, právní proklamace neuvádí žádné prvky a procesy, jimiž má být odpovědnost a kompetence vykonávána, a proto se tato problematika řeší v jednotlivých krajích jiným způsobem, což neumožňuje vytvořit jednotný systém řízení

*turismu na regionální úrovni.*“ Dále Nejdli (2011) popisuje lokální úroveň, která jakožto úroveň nejnižší není v rámci destinačního řízení upravena vůbec, a jak sám uvádí: „*je ponechána plně na představách měst a obcí*“.

Následující část práce je tedy určitým popisem a analýzou současného stavu organizací destinačního managementu v České republice se zaměřením na způsoby, jakými destinačním management koordinuje, komunikuje a kooperuje aktivity podnikatelských subjektů.

## **2.4 Nástroje a techniky destinačního managementu**

Nástroje, jakožto prostředky koordinace činností a intervencí ze strany veřejné správy by měly vycházet ze stanovených cílů destinačních společností a korespondovat s nimi. Lze hovořit o tzv. *intervencionistickém přístupu* k politice cestovního ruchu (Wokoun, 2008). Stanovené cíle jsou, nejen v případě destinačního řízení, základem pro určení stupně koordinačních zásahů. Zvolené nástroje tudíž musí být s těmito cíli kompatibilní. Rozhodování o volbě koordinačního nástroje patří k zásadním rozhodnutím destinačního managementu. Jak zmiňuje Holešinská (2012, s. 37): „*vhodně zvolené nástroje jsou alfovou a omegou pro dosažení stanovených cílů*“.

Technikami lze rozumět již konkrétní způsoby, jakými destinační management koordinuje výše zmíněné aktivity, distribuuje produkt destinace a zároveň, jakým způsobem komunikuje a kooperuje s jednotlivými subjekty cestovního ruchu. Jedná se tedy o určitý soubor úkonů a procesů, prostřednictvím kterých je usměrňována činnost podnikatelských subjektů na území destinace. Z hlediska úrovně vlivu působení a způsobu, jakým destinační management koordinuje a usměrňuje činnosti jednotlivých subjektů, je možné tyto techniky členit na přímé a nepřímé. Techniky přímé působí vlivem přímým na konkrétní subjekt. Přímé techniky je zapotřebí využít v situaci, v níž se subjekt dostává do přímé interakce s destinačním managementem. Nepřímé vazby mohou být podpořeny zprostředkovatelem konkrétní techniky. Konkrétní definice, která by vymezovala techniky koordinace destinačního managementu, však není dostupná. Techniky lze považovat za určitý způsob realizace nástrojů, proto budou vymezeny společně, jako tzv. koordinátory destinačního managementu.

Výčet konkrétních nástrojů uvádí ve své rešerši strategických dokumentů cestovního ruchu Šauer (2008):

- ekonomické,
- legislativní,
- informační,
- institucionální a administrativní,
- nástroje strategického plánování,
- výzkum a vývoj,
- vzdělávání a osvěta,
- mezinárodní spolupráce.

Palatková (2011) poskytuje krátký výčet nástrojů managementu destinací členěných z několika různých hledisek. Z hlediska marketingového přístupu uvádí dva druhy nástrojů vycházející z předpokladů o podpoře poptávky a nabídky destinace. Z hlediska finančního charakteru člení nástroje na ekonomické a mimoekonomické neboli finanční a nefinanční podstaty. Dále zmiňuje technicko-právní a organizační nástroje koordinace politiky turismu cestovního ruchu.

Holešinská (2012) poukazuje na 3 druhy nástrojů a jejich zásadní význam při řízení destinačního managementu. Jedná se o následující nástroje:

- ekonomické,
- institucionální a administrativní,
- strategického plánování.

Ekonomickými nástroji jsou usměrňovány aktivity finančního charakteru, které mají největší váhu, mohou být nejlépe regulovány, a jak uvádí Holešinská (2012), jsou i nejlépe měřitelné. Ekonomické nástroje jsou představovány především dotacemi, granty, subwencemi či jinými podpůrnými kroky. Avšak možnými nástroji finančního charakteru mohou být i sankce, pokuty a jiné postihy, které eliminují nepoctivé jednání od poctivého a podporují tak transparentní jednání v destinaci. Realitou dnešní doby jsou finanční zdroje z podpůrných strukturálních fondů Evropské unie a zároveň zdroje

z členských příspěvků a komerčních činností. V praxi se často setkáváme s poplatky za přenocování a poplatky za lázeňský či rekreační pobyt, jež jsou součástí členských příspěvků do obecního rozpočtu.

Ze zmíněných nástrojů a technik koordinace aktivit destinačního managementu budou s ohledem na aktuální situaci na území České republiky vybrány a charakterizovány ty nástroje, které z autorčina pohledu, ale i z pohledu výše zmíněných autorů, patří k těm nejzásadnějším.

#### **2.4.1 Výzkumné činnosti**

Podle Palatkové a Zichové (2014), patří již od 90. let k významným studiím cestovního ruchu na území České republiky především:

- studie o příjezdovém cestovním ruchu,
- segmentace trhu,
- monitoring zahraničních turistů s geografickým členěním,
- monitoring návštěvníků turistických regionů ČR,
- analýza motivace při rozhodování,
- výzkum domácího turismu,
- a jiné průzkumy.

Volba konkrétní metody výzkumu již náleží destinačnímu managementu a souvisí s účelem, za kterým je metoda sestavena. Pro výběr metody je zásadní zejména datová základna, kterou území poskytuje. Celkové hodnocení konkrétního území je třeba sestavovat kombinací několika indikátorů, za podmínky nepříliš rozsáhlého souboru těchto indikátorů, aby mohla být zajištěna transparentnost výsledků „*Do analýzy je třeba zahrnout jednak ukazatele, jejichž sledování je žádoucí u všech regionů, a dále i ukazatele, jež jsou pro rozvoj regionu specifické*“: tvrdí Vystoupil (2007, s. 35).

#### ***Statistický monitoring***

Základní a nejrozšířenější výzkumnou činností je statistický monitoring. Na základě vstupních dat ze statistických výzkumů lze aplikovat nástroje kvantitativního charakteru. Statistické analýzy se zaměřují především na hodnocení nabídky a poptávky cestovního



ruchu (mmr.cz, online). Subjekty, které zajišťují tyto analýzy, jsou organizace především na národní a mezinárodní úrovni. V České republice je statistický monitoring zabezpečován především Českým statistickým úřadem a agenturou CzechTourism, s jejichž výsledky dále nakládají mnohé další instituce. V rámci cestovního ruchu se jedná především o Ministerstvo pro místní rozvoj a jiné regionální či lokální organizace cestovního ruchu. Na nadnárodní úrovni, konkrétně evropské, je statistický monitoring zajišťován organizací Eurostat, která své výzkumy aplikuje na tzv. regiony soudržnosti zvané NUTS.

Statistickému monitoringu se také věnují Palatková a Zichová (2014) a to z hlediska vybraných institucí, jimiž jsou Česká národní banka (ČNB), Czechtourism a MMR a věnují se i regionální a místní úrovni. Součástí takového výzkumu jsou data o hromadných ubytovacích zařízeních, jejich kapacitách a návštěvnosti, domácím a výjezdovém turismu, počtu přenocování, stravování aj. Tyto statistické výpočty jsou většinou uváděny v průměrovaných veličinách.

### ***Marketingový výzkum***

Jednou ze základních výzkumných činností je marketingový výzkum. Jedná se o komplexní pojem, který zahrnuje veškeré výzkumné činnosti marketingového charakteru. V rámci komunikace s destinačními společnostmi, je hlavním cílem zvýšit informovanost a povědomí o aktuální situaci, o oblíbenosti jednotlivých destinací, a především o výsledku jednotlivých činností. Z hlediska výkonosti marketingu lze hodnotit dvěma způsoby: porovnáním vstupů s výstupy (efektivnost) nebo stanovením stupně dosaženého cíle (účinnost). Základním motivem pro podporu efektivnosti a zvýšení kvality služeb je zpětná vazba, která přichází v podobě výsledků získaných právě marketingovým výzkumem. Zpravidla se tyto výzkumy týkají zejména spokojenosti turistů. K měření výkonosti lze využít metody zvané SMART, která přináší poznatky o stupni dosažení cílů (Palatková, 2011).

### ***Strategická analýza***

Součástí výzkumných činností je i strategická analýza. Základním cílem strategické analýzy je identifikace konkurenčního, vnitřního a vnějšího prostředí destinace se zaměřením na identifikaci jednotlivých faktorů, které mají zásadní vliv na její vývoj.

Vnější prostředí je považováno za více méně neovlivnitelné a jeho součástí jsou veškeré vnější faktory. Z hlediska vnějšího prostředí destinace se můžeme také setkat s pojmy: externí prostředí či makroprostředí destinace. Pro zachycení vývoje vnějšího prostředí je vhodné využití nástroje zvaného PEST analýza, jehož součástí jsou ukazatele politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí. Do faktorů politických dále řadíme ochranu životního prostředí, regulaci mezd, daňové právo, zahraniční obchod a jeho bariéry či stav zahraničních investorů. Sociální sektor zahrnuje dále faktory kulturní, demografické a přírodní. Technologické prostředí je představováno úrovní technologického pokroku a implementacemi inovací do destinačního řízení. Tyto faktory popsali např. Sedláčková a Buchta (2006) při aplikaci na podnikové strategie. Palatková a Zichová (2014) se však vnějším faktorům věnují blíže z hlediska trhu turismu, a kromě již zmíněných, popisují dále faktory demografické a ekologické.

Naopak vnitřní prostředí můžeme charakterizovat jako tzv. interní neboli mikroprostředí destinace. Nástroj, který je nejčastěji aplikován z hlediska interního hodnocení prostředí destinace, je nazýván SWOT analýzou, jehož součástí je hodnocení příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek destinace (Jakubíková, 2012).

Strategická analýza se tedy snaží zachytit dosavadní vývoj, předpovědět vývoj budoucí a zamezit tak negativním dopadům. To vše za pomoci nástrojů hodnocení mikroprostředí a makroprostředí destinace a zkoumání vzájemných souvislostí mezi těmito dvěma typy prostředí. Strategická analýza destinace je sestavována na podobném principu, jako je tomu u sestavování strategické analýzy podniku a volba konkrétního nástroje strategické analýzy již náleží destinačnímu managementu, který rozhoduje na základě očekávaného cíle.

## 2.4.2 Strategický management a strategické dokumenty

Bez propracované strategie není možné zajistit plynulý průběh fungování a organizace procesů v destinaci. S celkovou strategií destinačního řízení je neodmyslitelně spjata plánování. *„Plánování je chápáno dynamicky, aktivně, jako nástroj, který je potřebný a nezastupitelný, který umožní podniku odhadnout lépe schopnosti, a tím na sebe převzít vyšší riziko.“* (Jakubíková, 2012, s. 95)

Strategické plánování destinace, stejně tak jako podniku, lze sestavovat v krátkém i dlouhém období. Jedná se o tzv. *strategické krátkodobé a dlouhodobé plány* (Jakubíková, 2012). Sestavení plánu pro delší časový úsek vyžaduje precizní a komplexní přístup s ohledem nejen na vnitřní prostředí destinace. Je třeba zohledňovat i vlivy vnějšího prostředí, které zahrnují například politický vývoj nebo klimatické změny, jež mohou mít zásadní dopad na rozvoj území. Z hlediska dlouhodobého je celkový vývoj destinace vysoce nevyzpytatelný a nepředvídatelný, tudíž je výhodné tyto metody kombinovat.

V zákoně 248/2000 o podpoře regionálního rozvoje je uvedeno, že: *„strategie regionálního rozvoje obsahuje zejména analýzu stavu regionálního rozvoje, charakteristiku silných a slabých stránek jednotlivých krajů a okresů“*, přičemž strategický dokument je zde definován jako: *„střednědobý dokument, vymezený na 3 – 7 let, který formuluje přístup státu k podpoře regionálního rozvoje“*. Aktuálně účinným dokumentem na národní úrovni, ze kterého vychází metodika pro koordinaci veškerých subjektů cestovního ruchu v České republice je dokument zvaný *Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR*. Tento dokument je střednědobým rozvojovým plánem aktuálně vymezeným na období šesti let, od roku 2014 – 2020 (mmr.cz, online). Na úrovni regionální, jsou aktivity destinačního managementu koordinovány prostřednictvím dokumentů zvaných *programy rozvoje cestovního ruchu kraje*. Cílem zmíněných projektů je tedy sestavení strategického plánu. Goeldner a Ritchie (2014) dále za konečný cíl procesu plánování považují vymezení časového horizontu, v němž je třeba uskutečnit plánované aktivity a pro efektivitu a zajištění úspěchu je zejména důležité určit přesnou povahu jednotlivých aktivit.

Komplexní přehled o strategických aktivitách destinačního managementu podává Monika Palátková (2006, s. 88), která zdůrazňuje formulaci vize, eventuálně poslání, jakožto nadřazeného strategického cíle a zároveň zmiňuje, že: „*proces formulace vize je výsledkem shody subjektů destinace za koordinace organizací destinačního managementu*“.

### **2.4.3 Komunikační kanály**

V rámci destinačního managementu se jedná o nesmírně rozsáhlý soubor komunikačních procesů, jejichž zachycení je takřka neuskutečnitelné. Prostřednictvím komunikačních kanálů dochází k přenosu a výměně informací mezi zainteresovanými subjekty destinačního managementu, veřejnou správou a občany. Komunikační kanály jsou zaměřeny na poskytování informací cílených na subjekty destinačního managementu, a to prostřednictvím konkrétních komunikačních technik. Vzhledem k závislosti destinačního managementu na informacích jsou informační dostupnost a kvalita základními požadavky fungující destinace. Dle mého názoru lze z hlediska územního propojení, proces informačních toků členit na interní a externí komunikační proces.

#### ***Interní***

Za interní komunikační kanály lze považovat takový druh komunikace, který probíhá v rámci vymezeného území konkrétní destinace. Proces komunikace veřejné správy a subjektů destinačního managementu napomáhá zajištění oboustranně stabilnějšího postavení. Z hlediska interní komunikace lze dále hovořit o komunikačních kanálech, ve kterých probíhá přenos informací mezi destinačním managementem a *místními občany*. Pro podporu komunikace s občany existuje projekt, který připravil Mezinárodní institut marketingu. Tento projekt vznikl již v roce 1990 a je dostupný na stránkách [www.komunikujici-mesto.cz](http://www.komunikujici-mesto.cz). Komunikace na úrovni veřejné správy a občana může probíhat prostřednictvím: telefonického hovoru, písemného či osobního jednání. Způsobů, jakými lze zajistit komunikaci je mnoho, jejich výčet s rozčleněním na komerční a nekomerční druh komunikace je zobrazen na obr. 6.

### ***Externí***

Z hlediska externí komunikace se jedná o proces přenosu informací a kooperaci mezi destinačním managementem a zahraničními destinacemi. Přeshraniční komunikace a spolupráce je typická především pro příhraniční destinace. Tento druh přeshraniční komunikace je logickým vyústěním společných potřeb a cílů. Příkladem mohou být projekty: společné prezentace vinařského regionu Jižní Morava a Weinviertel (spolupráce Česká republika – Rakousko), rozšíření portálu turistické oblasti Kralický Sněžník – Sniežnik (spolupráce Česká republika – Polsko), a jiné. Proces externí komunikace může probíhat i mezi destinacemi na stejné úrovni v rámci státem vymezeného území, a to tzv. horizontálně. Jedná se především o komunikaci mezi sousedními destinacemi. Pro posílení komunikačních kanálů mezi destinacemi jsou organizace cestovního ruchu sdružovány.

Dne 22. 11. 2010 byla založena asociace zvaná *Asociace organizací cestovního ruchu, zájmové sdružení osob*. Cílem této asociace je stát se jedním z dalších významných komunikačních kanálů v rámci jednotlivých centrál, institucí a regionů. Tato asociace byla založena dle zákona č. 40/1964 Sb., Občanského zákoníku, ve znění pozdějších předpisů. Zakládajícími členy byly organizace s celokrajskou působností: Centrála cestovního ruchu Východní Moravy, Vysočina Tourism, Destinační společnost Východní Čechy a Centrála cestovního ruchu Jižní Morava (CCRJM). Pro přijetí dalších organizací CR do asociace OCR je zapotřebí splnit zejména podmínku celokrajské působnosti a ostatní podmínky uvedené v článku V. Stanov asociace ([asociaceocr.cz](http://asociaceocr.cz), online).

### ***Komunikační mix***

Přenos informací v destinaci lze zajistit řízením informačních toků prostřednictvím komunikačního mixu. „*Komunikační mix destinace představuje veškeré nástroje, způsoby a prostředky, jimiž destinace sděluje informace uvnitř i navenek*“: tvrdí Palatková (2011, s. 60), která dále vymezuje cílové skupiny, jež hrají zásadní roli v procesu řízení komunikačního mixu destinačním managementem. Jedná se o:

- návštěvníky destinace,
- obchodníky uvnitř a vně destinace,

- rezidenty v destinaci,
- média instituce veřejného sektoru,
- firmy,
- konkurenční destinace.

Komunikačnímu mixu, jakožto komunikační strategii se věnuje také Vašítková (2014, s. 126), která poukazuje na důležitou skutečnost, jež byla výzkumem ověřena. „*Pokud je zákazník se službou spokojen, oznámí to asi čtyřem až pěti známým, ale v případě nespokojenosti rozšíří tuto informaci mezi 11 dalších lidí.*“ Jak, s kým a o čem komunikovat, je již otázkou konkrétních nástrojů komunikačního mixu, které Vašítková (2014) člení na 2 skupiny. Skupina první sdružuje tradiční nástroje komunikačního mixu, kterými jsou:

- reklama,
- podpora prodeje,
- osobní prodej,
- public relations.

S příchodem informačních technologií podpořených dynamickým procesem globalizace došlo k mnoha změnám, jejichž dopad je nezměrný. Vlivem technologických převratů byla rozšířena i základní struktura komunikačního mixu o nové přístupy, nové způsoby a zároveň nové faktory komunikačního mixu. Vybrány jsou faktory, jež mají potenciál uplatnění se na trhu marketingových služeb. Jednoznačně lze však následující nástroje komunikace označit i za faktory komunikačního mixu destinačního managementu. Druhou skupinu nástrojů komunikačního mixu dle Vašítkové (2014), tvoří:

- direct marketing (přímý marketing),
- internetová komunikace,
- komunikace na sociálních sítích,
- event marketing (marketing událostí),
- guerilla marketing,
- virální marketing (virový),
- product placement.

Pro funkční řízení komunikačních kanálů je třeba zajistit potřebnou a dostatečnou zdrojovou základnu, na níž bude komunikace postavena. Na následující tabulce jsou již rozebrány komunikační prostředky, které staví komunikační proces právě na zdrojové základně:

	<b>Osobní</b>	<b>Neosobní</b>
<b>Komerční</b>	Touroperator, agent Průvodce Turistická informační centra Telefonní prodej Organizační pracovníci A další	Reklama Katalogy Letáky Video + nahrávky Teletext A další
<b>Nekomerční</b>	Příbuzní a známí Učitelé ve škole Skupiny stejného zaměření Reklama A další	Programy o cestování Noviny Web stránky Průvodci Filmy Zprávy A další

*Obr. 6: komunikační prostředky (zdroj: www.mmr.cz)*

### **B2B - B2C**

Anglického původu jsou zkratky B2B (Business to business) a B2C (Business to consumers), jež značí formu navázaného komunikačního styku. Z obecného hlediska bychom tuto formu komunikace mohli přirovnat k vertikální a horizontální úrovni. Jedná se o poměrně mladé pojmy, jejichž užívání je určitou módní záležitostí marketingového managementu posledních let. Některé společnosti na základě pojmů B2B a B2C staví své marketingové koncepce.

Jak již vyplývá z anglického názvu „business to business“ (podnik podniku), komunikace probíhá na úrovni podniků. Jedná se o obchodní vztah, v němž jedna firma prodává zboží či služby firmě druhé. Konečný zákazník není v procesu B2B žádným způsobem zainteresován. Charakteristiku vztahů v rámci destinačního managementu však lépe vystihuje model druhý, zvaný B2C (business to consumers).



**Obr. 7:** B2B a B2C komunikace (zdroj: [www.saleswarp.com](http://www.saleswarp.com))

Jedná se o proces komunikace zaměřené na konečného spotřebitele, tedy v případě destinace, na návštěvníka. Z obrázku č. 7 je patrný vzájemný vliv B2B a B2C modelů. Jedná se tedy o dva různé segmenty, které by však neměly být oddělovány ([b2bmonitor.cz](http://b2bmonitor.cz), online).

Celkové prostředí destinace je však provázanou komunikační sítí nejen B2B a B2C styků. Existují mnohé další komunikační vazby, jež mohou být v rámci aktivit organizací destinačního managementu navázány. Tyto vazby nejlépe vystihli Gála, Pour a Prokop (2006), kteří vytvořili matici vztahů mezi podniky, zákazníkem a státní správou (viz obr. 8). Tento přehled aplikovali z hlediska e-businessu (elektronického podnikání), nicméně matice může přehledně značit komunikační vazby a vztahy nejen elektronického charakteru.

	<b>Podnik (B – Business)</b>	<b>Zákazník (C – Consumer)</b>	<b>Správa (G – Government)</b>
<b>Podnik (B – Business)</b>	<b>B2B</b> Systémy pro obchodní transakce mezi podniky	<b>B2C</b> Internetové obchody určené koncovým spotřebitelům	<b>B2G</b> Nabídka služeb a zboží, komunikace se státní správou
<b>Zákazník (C – Consumer)</b>	<b>C2B</b> Prodej spotřebitelů firmám, sledování nabídek	<b>C2C</b> Aukční systémy pro prodej použitého zboží	<b>C2G</b> Podávání daňových přiznání, volby, sčítání lidu
<b>Správa (G – Government)</b>	<b>G2B</b> Zadávání veřejných zakázek a grantových projektů	<b>G2C</b> Poskytování informací o veřejné správě	<b>G2G</b> Spolupráce státních orgánů, mezinárodní koordinace

**Obr. 8:** Přehled vztahů mezi podniky, zákazníkem a státní správou (zdroj: Gála, Pour, Prokop, 2006)



Palatková (2011) se v rámci vztahů v destinaci zmiňuje o znatelném posunu z původního komunikačního modelu (B2C) do modelu nového, jímž se stává C2C a dodává, že: „*klienti nejsou již jen pasivními příjemci komunikačních sdělení, ale ve stále větší míře jejich aktivními tvůrci.*“

### ***Informační portály a databáze***

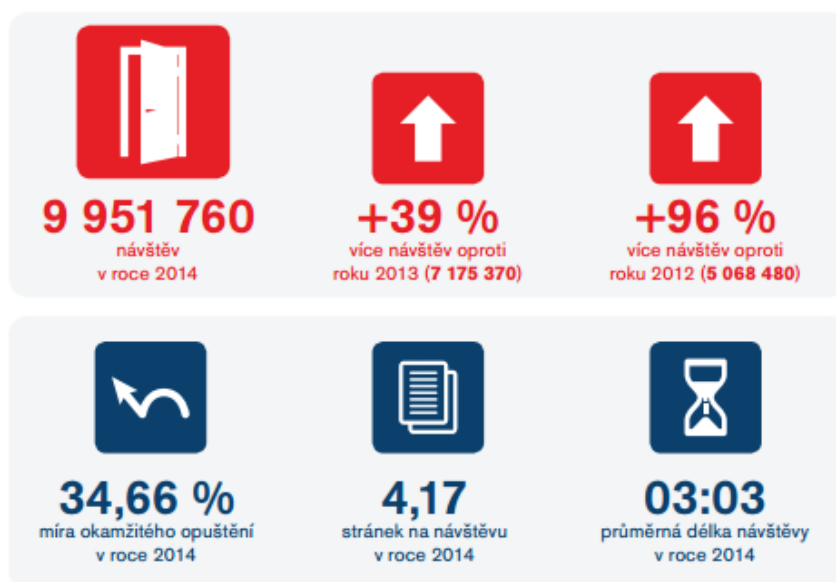
Veřejná správa provozuje tzv. regionální informační systém (RIS), prostřednictvím kterého poskytuje informace subjektům destinačního managementu o podpoře územního rozvoje a managementu konkrétního odvětví, ve kterém subjekt působí. Jedná se o neverbální komunikační kanál destinačního managementu. RIS se týká podnikatelských subjektů, investorů, návštěvníků, občanů, ale i krajských orgánů. Systém se zabývá poskytováním informací především z oblasti životního prostředí, hospodářství, sociálního prostředí, ale také poskytováním dotací (mmr.cz, online).

Nově byl také vytvořen tzv. *mapový server – mobile*, který poskytuje přímé napojení na databázi RIS prostřednictvím mobilního zařízení. Tento druh systému poskytuje informace o:

- obcích,
- rozvojových plochách,
- průmyslových zónách,
- brownfieldech.

Regionálním informačním systémům se blíže věnují Zelenka a Kysela (2013) a vymezují dva směry, kterými se mohou tyto systémy ubírat. RIS zaměřený na podporu poskytování služeb v cestovním ruchu a propagaci destinace je tzv. regionální turistický informační systém (RITS). Zaměření na marketing a udržitelný rozvoj poskytuje druhý směr, zvaný regionální informační a monitorovací systém (RIMS). Zelenka a Kysela (2013) dále přibližují roli organizací destinačního managementu právě ve vztahu k RIMS, jakožto roli klíčovou a nezastupitelnou a v rámci zmíněného vztahu vymezují 9 hlavních aktivit ODM, kterými jsou například podpora růstu kvality, zajišťování veškerých zdrojů, realizace spolupráce a zejména sestavování strategií udržitelného rozvoje cestovního ruchu v destinaci.

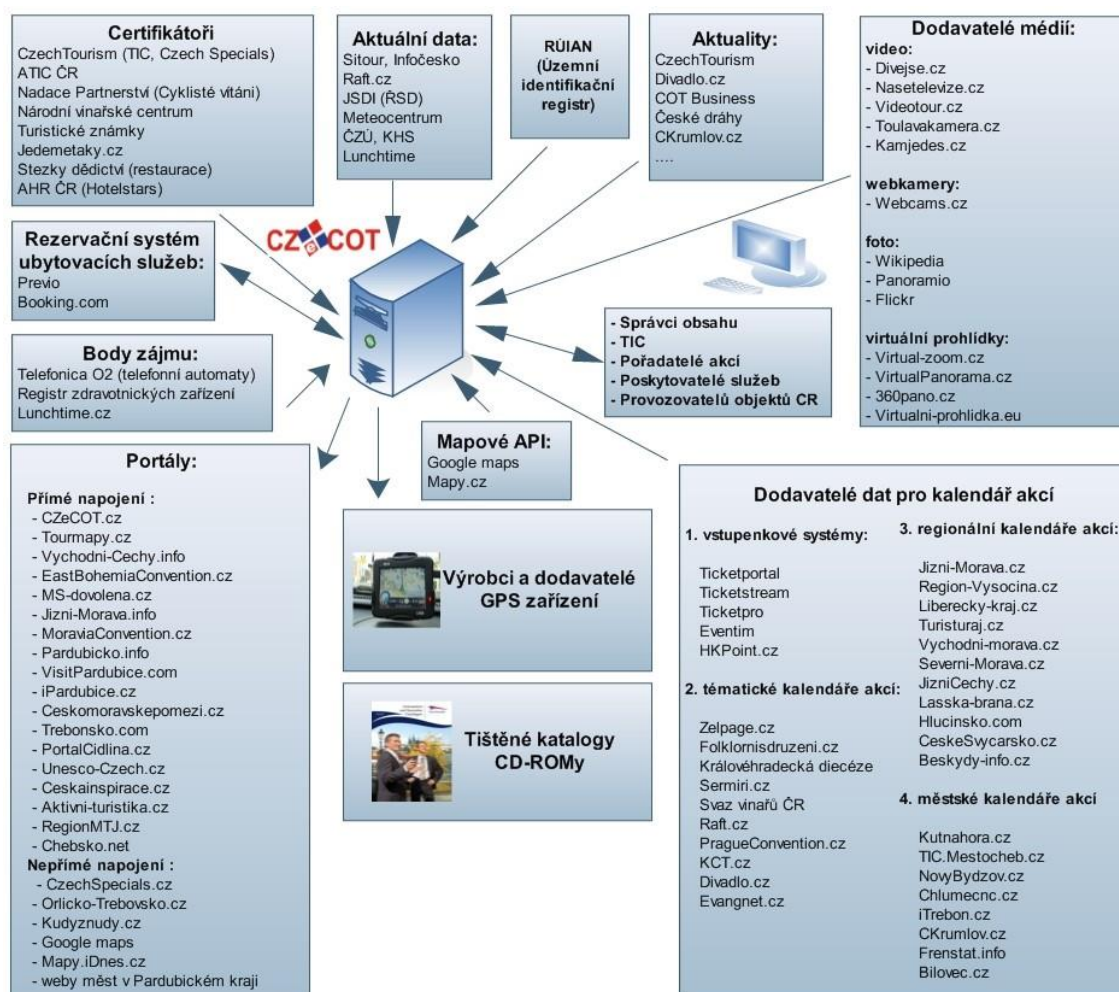
Z hlediska destinačního managementu cestovního ruchu je stěžejním portálem webová stránka *www.kudyznudy.cz*, o kterém již také byla zmínka. Portál nabízí více než padesát tisíc průběžně aktualizovaných tipů na výlety v celé České republice a je uvedeno, že v roce 2014 dosáhl historicky nejvyšší návštěvnosti, která se vyšplhala až k 10 milionům. Dále je uvedeno, že za uplynulý rok 2014 bylo na portále zveřejněno 16 000 nových záznamů (*kudyznudy.cz*, online). „*Absolutním hitem roku 2014 – alespoň podle počtu čtenářů – byla Matějská pouť v Praze. Dále pak výstava Dinosaurium, Bodies v Brně, Velká Amerika, Stezka v korunách stromů na Lipně a Přečerpávací elektrárna Dlouhé Stráně.*“ (*czechtourism.cz*, online). Na následujícím obrázku je nastíněn výčet statistik a konkrétních údajů o návštěvnosti webu *kudyznudy*:



**Obr. 9:** Návštěvnost webu „*kudyznudy*“ (zdroj: *www.kudyznudy.cz*)

Jednotlivé organizace prostřednictvím informačních technologií dále zakládají databáze s celostátní působností, sdružující subjekty cestovního ruchu. Jedná se o databáze poskytovatelů služeb (stravovací, ubytovací a jiné doplňkové služby), databáze sportovních události, lyžařských středisek apod. Dle Zelenky a Kysely (2013, s. 160) se jedná o tzv. celostátní informační systém cestovního ruchu (CISCR), přičemž uvádí, že: „*klíčové je správně zvažovat potenciální uživatele CISCR, neboť ti jsou často nesprávně zužováni pouze na návštěvníky*“.

Jedním z nejvýznamnějších portálů s celostátní působností, který zabezpečuje spolupráci zainteresovaných subjektů v oblasti cestovního ruchu v České republice, je portál *CzeCOT*. Portál byl založen v roce 2002 a je dostupný na internetových stránkách *www.czecot.info*. Jedná se o multifunkční a komplexní systém sdružující takřka veškeré dostupné informace z oblasti cestovního ruchu na území České republiky. Široké kooperační spektrum je podpořeno především spoluprací s oficiální databankou kongresového cestovního ruchu (*czechconvention.com*, online), regionálními turistickými portály, informačními centry, lyžařskými středisky atd.



Obr. 10: Výhody napojení na systém CzeCOT (zdroj: *www.czecot.info*)

Pro stále hlubší posilování komunikačních kanálů a s nimi spojeným přenosem informací byla založena tzv. *Asociace turistických informačních center České republiky*, která stanovuje jednotnou klasifikaci těchto turistických informačních center ČR. V rámci klasifikace byl zaveden jednotný systém certifikace TIC v ČR, který zahájil svou činnost v dubnu roku 2013. Systém navázal na činnost *klasifikace a certifikace turistických informačních*



**Obr. 11:** certifikace TIC  
(Zdroj: [www.aticcr.cz](http://www.aticcr.cz))

*center A.T.I.C. ČR* (2011), který již dříve navázal a tím také ukončil činnost *kategorizace A.T.I.C. ČR* (1994). Pro získání certifikace momentálně není stanovena podmínka členství. Asociace pro své členy poskytuje široké spektrum služeb, prostřednictvím kterých napomáhá k ukotvení a pochopení činností turistických informačních center na území České republiky. Tyto činnosti bychom mohli rozdělit na hlavní a doplňkové, přičemž hlavními činnostmi asociace mohou být: odborná školení, odborné zájezdy, metodická pomoc při zřizování TIC, dále prosazování zákonných úprav, jednání o zajištění dotací pro TIC, aktualizace katalogů či prezentace TIC. Na portálu Asociace turistických informačních center jsou dále uvedeny poskytnuté služby tzv. fyzického charakteru. Tyto služby bychom mohli označit jako doplňkové. V roce 2014 tak Asociace poskytla svým členům: návštěvní knihu, stojánky na vizitky, turistické známky, vizitky, pohlednice, papírové sáčky na pohlednice či jiné drobné suvenýry ([aticcr.cz](http://aticcr.cz), online).

### ***Sociální síť***

Nelze opomíjet zásadní vliv novodobě nejužívanějšího komunikačního kanálu, jakým sociální síť jednoznačně jsou. Jedná se o webové aplikace, jejichž prostřednictvím jsou zprostředkovávána kvanta informací, údajů, dat a jiných poznatků. Sociální síť lze považovat za určitý výstup procesu globalizace, jakožto fenoménu 20. století. Stejně jako předešlé komunikační techniky, i sociální síť naplňují především funkci vzájemného přenosu informací. V tomto případě se jedná o virtuální informační tok, který je na rozdíl od informačních portálů spíše oboustranným informačním tokem. Kromě funkce komunikační, mohou sociální síť plnit ještě funkce sociální, marketingové či kognitivní. Z hlediska vlivu na destinační management se sociálním sítím blíže věnuje Zelenka (2015, s. 136) a uvádí, že: „*sociální síť lze klasifikovat zejména podle jejich obsahu,*

*způsobu vzniku a s tím souvisejícím případným propojením na oficiální stránky subjektů cestovního ruchu, způsobu propojení uživatelů a míry interaktivity, způsobu přístupu a podle použité technologie“.*

Na území České republiky, ale i ve světě je nejužívanější a nejrozšířenější sociální síť Facebook. Z hlediska cestovního ruchu vytváří přínos spíše pro jednotlivé podnikatelské subjekty nežli pro organizace destinačního managementu. Facebookové stránky aktuálně provozují tyto destinační společnosti (facebook.com, online):

- Destinační agentura České středohoří,
- Destinační agentura Krušné hory,
- Centrála cestovního ruchu – Jižní Morava,
- Turistická oblast Kralický Sněžník,
- Region Slovácko,
- Zlatý pruh Polabí,
- Jihočeská centrála cestovního ruchu,
- Turistický region Jizerské hory,
- Svazek měst a obcí Rakovnícka,
- Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu.

#### **2.4.4 Výchova a vzdělání**

Úroveň vzdělání v cestovním ruchu, stejně jako v jiných ekonomických odvětvích, je jedním ze základních faktorů úspěchu a rozvoje. Pro podporu vzdělání a kvalifikační úrovně pracovníků v cestovním ruchu jsou od roku 2004 realizovány vzdělávací projekty v zastoupení Evropské Unie. V programovém období 2004 – 2006 byly prostřednictvím Operačního programu Rozvoje lidských zdrojů (OP RLZ) realizovány projekty, jejichž cílem bylo zejména přilákat turisty do méně navštěvovaných regionů a posílit kvalitu nabídky poskytovaných služeb (strukturalni-fondy.cz, online).

Projekt *Školení a vzdělání pracovníků v cestovním ruchu* se zaměřil na praktické dovednosti pracovníků cestovního ruchu se specializací na komunikaci s účastníky cestovního ruchu. Publikace definovala konkrétní komunikační techniky, jimiž by měli

jednotliví pracovníci disponovat. Jedná se o techniky verbální a neverbální komunikace s nastíněním konkrétních komunikačních situací a akceptovatelného řešení takové situace. Dále se projekt zabýval uměním přesvědčování a usměrňování. Z hlediska verbální komunikace je vymezena a definována řeč, naslouchání a kladení otázek. Neverbální komunikace je zaměřena na haptiku (dotyky), mimickou komunikaci, proxemiku (prostorová a teritoriální komunikace) a gestiku (mmr.cz, online).

Dalšími projekty v rámci Operačního programu RLZ, jejichž realizace probíhala do roku 2008, byly:

- Odborná školení a vzdělávání pracovníků územní veřejné správy pro oblast cestovního ruchu.
- Informace v cestovním ruchu.
- Destinační management a vytváření produktů v cestovním ruchu.
- Event marketing.
- Školení pro úředníky územní veřejné správy a zaměstnance v cestovním ruchu v podmínkách rozvoje cestovního ruchu v chráněných krajinných oblastech.

V programovém období 2007 – 2013 jsou vzhledem ke zvyšování úrovně vzdělanosti důležité dva operační programy: *Lidské zdroje a zaměstnanost* (dále OP LZZ) a *Vzdělávání pro konkurenceschopnost* (dále OP VK). Jedním, ze stěžejních programů OP LZZ je projekt zvaný *Rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí pracovníků v cestovním ruchu*. Finanční prostředky pro podporu projektu jsou čerpány z Evropského sociálního fondu (ESF). Jak již vyplývá z názvu projektu, jedná se o ucelený vzdělávací systém zaměřený na zvýšení kvalifikační úrovně nejen zaměstnanců, ale i zaměstnavatelů. Hlavním cílem je zajištění, posílení a udržení pracovních míst prostřednictvím zvyšování kompetencí a znalostí jednotlivých subjektů a pracovníků v cestovním ruchu. Cílem projektu je především bezplatné poskytování vzdělávacích podkladů a služeb. Kurzy probíhají vždy jednou měsíčně (vzdelavani.czechtourism.cz, online). „*Vzdělávací moduly jsou rozděleny dle skupin CZ NACE (55 ubytování; 56 stravování; 79 činnosti cestovních agentur a cestovních kanceláří; 79 průvodcovská*

*činnost; 79 turistická informační centra; 93 provoz sportovních zařízení, fitcentra; 96 služby pro osobní a fyzickou pohodu) a dále dle úrovně pracovního zařazení (řadoví zaměstnanci, střední a vyšší management)“ (czechtourism.cz, online).*

Výše zmíněná školení zaměřená na výuku a vzdělání s cílem zvyšování úrovně cestovního ruchu na vymezeném území mohou probíhat formou:

- distančního vzdělání (e-learningu),
- prezenčního studia,
- kombinací obou forem.

#### **2.4.5 Prezentace destinace**

Prezentaci destinace lze považovat za způsob, jakým destinační management dokáže prodat svůj produkt až ke konečnému zákazníkovi, tedy návštěvníkovi destinace. Goeldner a Ritchie (2014) uvádí 4 nutné aktivity, které je zapotřebí uskutečnit při propagaci zboží či služby. Těmito vzájemně navazujícími aktivitami jsou: upoutání pozornosti – vyvolání zájmu – vyvolání přání koupit – pohnutí k akci.

V některých literaturách jsou prostředky propagace nazývány jako tzv. distribuční cesty. Z tohoto hlediska uvádí Palatková (2011) dva směry propagace, jimiž jsou přímé a nepřímé distribuční cesty. Přímé distribuční cesty poskytují veškeré informace přímo, tedy od poskytovatele služby nebo produktu ke konečnému zákazníkovi. Naproti tomu, proces nepřímé distribuční cesty využívá tzv. zprostředkovatele. Palatková (2011, s. 59) dále konstatuje, že: „*v posledních zejména dvaceti letech probíhá změna tradičních způsobů distribuce od nepřímých k přímým.*“

Prezentaci lze tedy zároveň považovat za určitý způsob komunikace s širokou veřejností a v tomto momentě je možné pozorovat úzkou souvislost mezi prezentací, propagací, distribučními cestami a komunikačními kanály (viz podkapitola 2.4.3). Nicméně z pohledu prezentace konkrétního území na trhu destinačního managementu a marketingu je tento druh komunikace více méně jednostranného charakteru.

I přesto, že vzrůstá zájem o komerční události a sportovně orientovaný cestovní ruch, historické a přírodní památky jsou stále nejlépe propagovanými prvky destinačního

managementu. Nejčastěji se však propagační aktivity zaměřují na činnosti, které jsou pro danou destinaci typické. Jižní Morava je spojována s vinařskou turistikou a cykloturistikou, Jeseníky či Krkonoše staví svoji propagaci na zimních sportech a Jižní Čechy jsou například prezentovány jako rybářská oblast.

Pro rok 2015 si v marketingové strategii management stanovil komunikační podporu produktů, zejména:

- a) projekty zaměřené na kulturní dědictví:
  - Romantické hrady, zámky, místa – image kampaň incoming,
  - Neobjevené příběhy – DCR kampaň, vč. nového webu a TV seriálu,
  - Města s příběhem: veletrhy, tiskoviny,
  - Česká gastronomie – partnerské tiskoviny.
- b) projekt aktivní dovolená:
  - Česká pohoří – DCR kampaň,
  - Aktivní zážitky v létě – TV seriál Lovci zážitků,
  - Snow and Fun - zimní kampaň,
  - Golf, camping, vinařské cyklostezky - partnerské tiskoviny, mapy.
- c) projekty zaměřené na lázeňství:
  - Léčebné lázeňství – veletrhy, eventy, partnerské tiskoviny, sociální sítě, newsletter,
  - Wellness v českých regionech – DCR kampaň,
  - Wellness – image kampaň incoming,
  - Medical tourism – vytvoření produktu, mikrokampaň Švédsko, UK (czechtourism.cz, online).

### ***Jednotné značení významných turistických a kulturních cílů***

V rámci veřejnoprávní spolupráce s destinačním managementem a jednotlivými subjekty cestovního ruchu je jednou ze součástí posilování kvality informovanosti návštěvníků jednotné značení turisticky a kulturně významných cílů. K identifikaci a definici specifických cílů, ale i konkrétních parametrů z hlediska jednotného značení slouží manuál (2014) zvaný *Metodický pokyn – označování kulturních a turistických cílů na*



*dálnicích a silnicích* (czechtourism.cz, online). Metodický manuál dále specifikuje a konkretizuje, jak by měly na značkách vypadat grafické symboly jednotlivých kulturních a turistických cílů, zvané piktogramy (viz příloha č. 3).

### ***Veletrhy, výstavy a odborné semináře***

Veletrhy jsou považovány za nástroj marketingové komunikace, v rámci níž dochází k jednání, která probíhají mezi vystavovateli a návštěvníky za účelem zvýšení informovanosti o produktu. V krajních případech může prostřednictvím veletržní propagace docházet i k přímému prodeji. Přínosy plynoucí z pořádání veletržních výstav nejsou omezené pouze areálem výstaviště, ale zahrnují i prostor mimo něj. Nejen návštěvníci, ale i vystavovatelé během konání výstav navštěvují okolní oblasti a využívají místních služeb, především stravovacích a ubytovacích.

Nejvýznamnějším veletrhem v oblasti organizací destinačního managementu cestovního ruchu na území České republiky je veletrh Go a Regiontour. Veletrh je zaměřen na možnosti trávení volného času a gastronomii v turismu. Jedná se o největší prezentaci průmyslu cestovního ruchu s akcentem na regiony ve střední Evropě (Go). Veletrh Regiontour je nosným projektem na podporu domácího cestovního ruchu a incomingu v České republice. Účastní se jej klíčové subjekty a osoby s rozhodovacími pravomocemi v cestovním ruchu ČR a jednotlivých regionů. Veletrh GO se zaměřuje na výjezdovou turistiku. Vedle tuzemských cestovních kanceláří a agentur se jej účastní poskytovatelé služeb cestovního ruchu v oblíbených zahraničních destinacích a zahraniční turistické centrály. Z aktuálních výsledků statistik o návštěvnosti Brněnského veletrhu Go a Regiontour za rok 2015 bylo zjištěno, že na výstavní ploše 25 000 m<sup>2</sup> vystavovalo 1 021 firem a konečný počet návštěvníků se zastavil na 31 721 (bvv.cz, online).

Odborné semináře z oblasti cestovního ruchu se nejčastěji zaměřují na oblasti informačních technologií, udržitelný rozvoj či environmentální řízení a šetrný rozvoj. Významným seminářem z hlediska destinačního managementu cestovního ruchu je seminář zvaný *Poznávejte regiony ČR*. V roce 2015 se jednalo o jedenáctý ročník této události, v rámci něhož prezentovaly své novinky jednotliví zástupci destinačních

managementů. Významnými projekty připravovanými na rok 2015 jsou například (czechtourism.cz, online):

- Šestisté výročí od upálení Mistra Jana Husa,
- Plzeň – Evropské hlavní město kultury 2015.

### ***Poskytování propagačních materiálů***

Poskytování propagačních materiálů je stále jednou z nejúčinnějších metod propagace. Jedná se o jednoduchý způsob prezentace, kterého využívá takřka každá organizace. Propagační materiály jsou poskytovány prostřednictvím distribučních kanálů, turistickými informačními centry a subjekty destinačního managementu, které tyto materiály postupují dále až ke koncovým klientům. Za propagační materiály jsou považovány: letáky, katalogy, prospekty, brožury, pohlednice, kalendáře, mapy a jiné materiály, které mají za cíl poskytovat stručné informace o nabízeném produktu a zaujmout potenciální klienty. Specifickým druhem propagačních materiálů jsou užitkové věci, které mohou konkrétní destinaci propagovat pouze prostřednictvím loga společnosti. V tomto případě se jedná například o: klíčenky, propisky, náramky, drobné dětské hračky a jiné reklamní materiály.

### ***Internetové články a magazíny***

Aktuálně nejprofesionálnějším internetovým portálem je specializovaný *portál iCOT.cz*, který se zaměřuje na každodenní poskytování těch nejaktuálnějších informací a zpráv z cestovního ruchu. Zpravodajství se specializuje na problematiku legislativy, segmentů cestovního ruchu, aktuální trendy v cestovním ruchu, monitoruje probíhající události (tzv. event marketing), semináře, konference a zabývá se také publikacemi rozhovorů s osobnostmi cestovního ruchu na území České republiky, ale i v zahraničí. Jak uvádí sama společnost, v současnosti je největším a nejprestižnějším vydavatelstvím na poli cestovního ruchu v České republice (cotmedia.cz, online).

### **2.4.6 Zadávání veřejných zakázek a koncesí**

V rámci zadávání veřejných zakázek a koncesních smluv lze hovořit o společenství na základě, tzv. *PPP* principu (Public – Private – Partnership). Podle *Zelené knihy Komise*

*Evropských společenství o partnerství veřejného a soukromého sektoru a právu Společenství o veřejných zakázkách a koncesích*, se pojmem partnerství veřejného a soukromého sektoru ("PPP") obecně označují formy spolupráce mezi orgány veřejné správy a podnikatelským sektorem za účelem zajištění financování, výstavby, obnovy, správy či údržby veřejné infrastruktury nebo poskytování veřejné služby. Zelená kniha dále stanovuje jednotlivá smluvní partnerství, která upravují postupy při rozhodnutí o uzavření smlouvy o veřejných zakázkách a koncesích (portal-vz.cz, online).

Pro podporu managementu veřejných zakázek vznikl pod záštitou Ministerstva pro místní rozvoj *Portál o veřejných zakázkách*. Jedná se o komplexně řešený informační systém o veřejných zakázkách a koncesích, který poskytuje přístup k (portal-vz.cz, online):

- věštníku veřejných zakázek,
- seznamu kvalifikovaných dodavatelů,
- systému certifikovaných dodavatelů,
- rejstříku koncesních smluv,
- statistikám veřejných zakázek a klasifikacím a číselníkům,
- rejstříku osob se zákazem plnění veřejných zakázek a koncesních smluv.

Zadávání veřejných zakázek probíhá dvěma způsoby:

- elektronické zadávání veřejných zakázek,
- centralizované zadávání veřejných zakázek.

## **2.5 Opatření destinačního managementu**

Celkový komplex koordinačních indikátorů destinačního managementu dotváří tzv. opatření. Jedná se o způsob, jakým má být politika cestovního ruchu vedena a definuje, na co se má soustředit, Holešinská (2012).

Z hlediska opatření destinačního managementu je však takřka povinností zmínit princip trvale udržitelného rozvoje (TUR), jakožto rozvoje zajišťujícího uspokojení nynější i budoucím generacím.

Nejdl (2011) považuje koncept udržitelného rozvoje za zásadní cíl řízení organizací destinačního managementu. Jedná se o vytvoření komplexního systému, který lze uskutečnit pouze za předpokladu, že se do procesu implementace zapojí veškeré subjekty destinačního managementu. Nejdl (2011) dále uvádí tři dílčí sektory udržitelnosti, kterými jsou: hospodářská, společenská a ekologická udržitelnost. Tyto sektory musí být vzájemně propojeny a tvořit komplexní systém.

Zelenka a Kysela (2013, s. 220) se z hlediska udržitelného rozvoje cestovního ruchu zmiňují o časoprostorovém vývoji indikátorů, u nichž se dle jejich slov předpokládá, že: „*data týkající se monitoringu budou zpřístupněna pro odbornou i laickou veřejnost a že budou vybudovány nástroje pro podporu rozhodování ODM a státní správy a samosprávy*“. Předpokládají tedy vývoj monitorovaný v čase a prostoru, a to napříč všemi odvětvími, prostřednictvím monitorování výkonů a aktivit v cestovním ruchu a jejich následných dopadů.

O udržitelném turismu se zmiňuje i Palatková (2011) a to v souvislosti s hodnocením kvality destinace. Kvalita destinace a udržitelný rozvoj vzájemně nachází podporu v aktivitách nadnárodní úrovně. Jedná se například o dobrovolný systém environmentálního managementu (EMAS), program společenské odpovědnosti (CSR), či ISO normy (řady 14000). Tyto významné aktivity směřované k udržitelnému rozvoji nachází podporu v posledních patnácti letech. O programu CSR se blíže zmiňují Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011) a to z hlediska kvality a pohledu udržitelnosti v cestovním ruchu. V rámci konceptu společenské odpovědnosti se jedná o dobrovolné integrace některých podmínek nad rámec povinností stanovených normami. Nejčastěji je možné setkat se s konceptem CSR v souvislosti s biopotravinami a produkty fair trade (např. káva, čokoláda).

Stěžejním dokumentem, který zabezpečuje rozvoj směřovaný k udržitelnosti je *Strategický rámec udržitelného rozvoje České republiky* (dále jen SRUR). Dokument je prvním svého rozsahu v rámci trvale udržitelného rozvoje, schváleného na území České republiky. Jedná se o dokument, který je zapotřebí implementovat zejména do politiky řízení destinačního managementu. SRUR byl schválen v roce 2010 a původně nesl název

*Strategie udržitelného rozvoje*, jehož schválení proběhlo již v roce 2004. SRUR ČR se zabývá 5 prioritními osami (Maier, 2012):

- Prioritní osa 1: společnost, člověk a zdraví,
- Prioritní osa 2: ekonomika a inovace,
- Prioritní osa 3: rozvoj území,
- Prioritní osa 4: krajina, ekosystémy a biodiverzita,
- Prioritní osa 5: stabilní a bezpečná společnost.

### 3 HODNOCENÍ AKTIVIT DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU

#### 3.1 Problémy spjaté s řízením destinačního managementu v ČR

Holešinská (2012) uvádí některé z problémů, které jsou spjaty s řízením organizací destinačního managementu v České republice. Ve spojení s nadměrným úsilím docílit maximálně efektivního výsledku se pojí dva typy překážek, a to vnější a vnitřní. Za vnitřní prostředí je považováno celkové vymezené území destinace. Příčiny vzniku interních problémů jsou tedy spojovány s činností veškerých subjektů nacházejících se na území destinace. Za konkrétní příčinu vzniku interního problému je považován především nedostatek znalostí, vědomostí a zkušeností spojených s řízením destinační společnosti. S problémem nevědomosti a neznalosti se tak často pojí další, poněkud závažnější překážka, a tou je *nedůvěra*. Jak je známo, důvěra je základním stavebním kamenem jakékoliv spolupráce, tudíž bez fungující důvěry nemůže fungovat ani spolupráce, s ní spojená komunikace a řízení celé destinace tak může být ohroženo. Byly uvedeny příčiny vzniku interních překážek, jádrem problémů plynoucích z externího prostředí je činnost politická. Jak zmiňuje sama Holešinská (2012, s. 100): „Často se opomíjí fakt, že politici mají vytvářet podmínky, nikoliv překážky rozvoje.“ Zdrojem externích překážek je však zejména problematika financování. Tato problematika se potýká s otázkami zdrojů a čerpání finančních prostředků, se kterou se pojí další překážka, a tou je administrativní zátěž, která se dále pojí jak s politickými problémy, tak s problematikou financování.

Nejednotné jsou i *hranice* vymezující oblast působnosti destinačního managementu. „Turistické regiony a oblasti většinou nekorespondují s územněsprávním členěním státu“ (czso.cz, online). Například Liberecký kraj svou rozlohou zasahuje do 3 turistických regionů. Majoritní část je tvořena turistickým regionem Český sever (73,1 %), 12,6 % je tvořeno turistickým regionem Český ráj, který svou rozlohou zasahuje také do Královéhradeckého a Středočeského kraje. Zbývající část, tedy 14,3 % je tvořeno regionem Krkonoše. Tento druh členění není konečný. Z hlediska diferenciací Libereckého kraje lze dále vymezit 7 turistických oblastí: Jizerské hory, Český ráj, Máchův kraj, Lužické hory a Ještědský hřbet, Český ráj, Krkonoše západ a Krkonoše střed (czso.cz, online).

Vznik *externalit* je všudypřítomnou překážkou, která ve velkém měřítku zasahuje i do řízení cestovního ruchu na území destinace. Externalitami vznikají zisky či ztráty, jejichž vlastnická práva takřka nelze vymezit. Palatková (2006, s. 195) zdůrazňuje, že: „*vzniku externalit v oblasti propagace se bohužel nevyhne žádná destinace, nicméně lze využít určitých modelů a postupů k omezení vzniku externalit v podobě jednotného schématu rozdělení rozpočtu na propagaci vlastní, místní, regionální a národní (tzv. model účinného managementu destinace).*“

Obdobnou překážkou, jakou jsou externality, jsou i veřejné statky. Opět vyvstává problém, nikoliv s určováním vlastnických práv, ale s určováním výše využití veřejných prostředků. Součástí takových veřejných statků mohou být například: veřejná osvětlení, veřejné komunikace, veřejně přístupné kulturní a přírodní památky, cyklostezky a jiné veřejné statky. „*Ukázkovým příkladem jsou turistická informační centra, jejichž hlavní činností je bezplatné poskytování informací veřejnosti*“ (Holešinská, 2012, s. 24).

Zásadní překážkou, která znemožňuje plynulý a organizovaný proces řízení destinací cestovního ruchu, je *neexistence metodiky*, která by specifikovala kompetence, činnosti či funkce spojené s koordinovaným řízením subjektů destinace. Nejen činnosti řízení, ale i metody a techniky hodnocení a monitoringu, které jsou uskutečňovány destinačním managementem, postrádají všeobecně platnou strukturu kompetencí. S touto překážkou se pojí také roztržitost informací, které přichází v různých formách a každá destinace se tudíž k organizaci staví více méně individuálně.

### **3.2 Hodnocení technik, nástrojů a opatření destinačního managementu na území České republiky**

Destinační management se aktuálně soustřeďuje nejen na tradiční nástroje marketingu, tiskoviny, veletrhy, výstavy, internet, ale v hojné míře využívá moderní marketingové přístupy. I přes tento fakt má stále prostor k inovativnějším řešením marketingové propagace, kterým může být např. využití poměrně levné formy Guerrilla marketingu, který k propagaci využívá 3D kreseb na ulicích, externích a interních prostorech. Prostor pro zlepšení a inovace stále existuje v propojení stránek prodejců výrobků a služeb se

stránkami doporučujícími tyto výrobky a služby, a to prostřednictvím tzv. affiliate programů.

Aby destinační management zefektivnil svou činnost je zapotřebí k celkové profesionalizaci organizace a řízení cestovního ruchu zvyšovat autoritu DM prostřednictvím efektivní a věcné argumentace pro destinační management. Dále také dostatečně zveřejňovat údaje o návštěvnosti jednotlivých regionů (většinou statistické), o celkovém turistickém ruchu v ČR a jeho rostoucí tendenci, vlivem činnosti DM. Dle mého subjektivního názoru jsou zveřejněné statistické údaje nepřehledně formulovány a jejich dohledání vyžaduje množství času. V této oblasti vidím stále prostor ke zlepšování informovanosti veřejnosti. V některých oblastech se naopak DM daří překonávat jisté bariéry a překážky. Za velmi efektivní činnost DM považuji nejen poměrně rozsáhlé kampaně, které budou prezentovány i v zahraničí, ale zároveň bych zdůraznila využívání mobilních aplikací a jejich poměrně častou aktualizaci.

Dalšími pozitivními výsledky analýzy činnosti DM jsou realizace a průběžné aktualizace komplexních informačních serverů českého turismu. Jejich efektivita a oblíbenost je znatelná nejen z přílivu článků a záznamů, ale i meziročním růstem návštěvnosti. V porovnání se zahraničními turistickými informačními portály mohu uvést, že portály České republiky a jejich jednotlivých destinací mají srovnatelnou úroveň. Pozitivní je i fakt, že servery jsou vhodně prezentovány na internetových vyhledávačích. Nemohu však opomenout kvalitu propagace, která plyne z působnosti informační center na území České republiky. Turistická informační centra jsou klíčovým prvkem při přímém styku klient versus turismus. Spokojenost klientů s provozem a kvalitou poskytovaných služeb, ale i dostatečná dostupnost a četnost center po celé ČR je prvotním cílem DM, což je zajištěno považováno za pozitivní směr. Počet informačních center neustále roste a jejich kooperační aktivity jsou navíc podpořeny existencí A.T.I.C. ČR (Asociace turistických informačních center), a to tak, aby byla zajištěna obslužnost turistů v každé destinaci. Činnost těchto center je řízena a sledována namátkovými kontrolami, ze kterých následně podává zpětnou vazbu a kroky k nápravě v případě zjištěných nedostatků.

Českou republiku hojně navštěvují především turisté ze zahraničí, a to zejména z Německa, Rakouska a Polska. Vzhledem k tomuto trendu opět považuji za pozitivní



efekt kooperaci, která probíhá mezi destinacemi České republiky a zahraničními destinacemi. Tento proces je vzhledem k cíli zvyšovat návštěvnost jednotlivých regionů vysoce pozitivní.

Společným nástrojem destinací jsou společná loga a ukazatele cestovního ruchu. Zatím nebyla na tato loga a ukazatele sledována žádná zpětná vazba ze strany návštěvníků regionů. Pokud má destinační management za cíl zvýšit zejména spokojenost a informovanost turistů, měl by zkoumat a monitorovat i tyto prvky tak, aby zajistil dostatečnou orientaci a navigaci při cestování. Z tohoto ohledu bych dále zmínila, že i přes značnou snahu, je kvalita infrastruktury, jakožto jednoho ze základních aspektů kvality destinace, nedostatečná. Zásadní příčina je samozřejmě v alokaci finančních prostředků. Možná příčina dalších negativních stránek destinačního řízení se dále může nacházet v nekontinuitě pořádaných kurzů a školení. DM sice pořádá pravidelná setkání zástupců destinací, ale ty jsou spíše informativního rázu a mnohé kurzy bývají jednorázové. V rámci zvýšení vzdělanosti pracovníků a celkové ochoty by DM mohl zvážit povinnou účast, alespoň na dvou seminářích ročně tak, aby zajistil a zvýšil vzdělanost a tím i kvalitu poskytovaných služeb.

Ze sociální stránky destinace, jsem postrádala informace o snižování nebo o aktuálním stavu kriminality v regionech českého turismu, kterou považuji za zásadní aspekt. Pocit bezpečnosti totiž hraje zásadní roli při rozhodování o návštěvě destinace. Česká republika má negativní zpětnou vazbu právě na kriminalitu páchanou nejen na české, ale i zahraniční turisty. Určitým vstřícným krokem by byla informovanost o této problematice na turistických serverech tak, aby se turista neobával navštívit daný region, popř. Českou republiku právě z důvodu nejistoty.

Hodnotím-li destinační management jako jeden komplexní celek, působí na mne velmi rozpačitém dojmem zejména z důvodu nejednotnosti přístupů k řízení destinačního managementu na území České republiky. Avšak z hlediska činností a působení jednotlivých organizací destinačního managementu je z mého pohledu viditelný pozitivní efekt a snaha o využití potenciálu jednotlivých oblastí. Evidentní je dále snaha propagovat ČR a její turistické regiony a oblasti v dostatečné míře i ve vhodném vzájemném poměru rozmístění sil. Mým prvotním výchozím úsudkem bylo, že nejvíce propagovanou

destinací je samotné město Praha, která je středobodem České republiky, ovšem po analýze propagace jsem tuto premisu musela přehodnotit. Fakt, že Praha generuje největší počet turistů, ovlivňuje nepočet dalších faktorů, nikoliv však mířená propagace pouze na hlavní město na úkor ostatních destinací. Destinační management se snaží propagovat regiony v poměrně shodném poměru tak, aby omezil konkurenční boj mezi regiony a neupřednostňoval jednu destinaci před druhou.

DM také intenzivně pracuje na informovanosti celého českého národa prostřednictvím již zmíněných webů, které jsou sestaveny srozumitelně a přehledně. Je bezpochyby jisté, že činnost DM má prostory ke zlepšení svých činností, nicméně v první řadě se musí zaměřit na odstranění bariér, které vznikají, či již přetrvávají při řízení jednotlivých destinací.

## VÝSLEDKY A DISKUZE

Veškeré prvky a procesy destinačního managementu představují komplexně provázaný systém. Z práce jednoznačně vyplývá, že vlivem moderních, nejen komunikačních technologií dochází k zásadním změnám v řízení některých procesů, a poněvadž právní proklamace nestanovuje konkrétní prvky ani procesy, jakými by měla být kompetence a odpovědnost uchopena, dochází k samovolnému, avšak nejednotnému systému řízení jednotlivých regionů. Jak již bylo v práci zmíněno, úroveň lokální postrádá jednotnou úpravu zcela. I přesto, že dochází často ke komparaci destinačního managementu České republiky se zahraničními managementy z hlediska kvality poskytovaných služeb, či vybavenosti destinací, je právě neexistence metodiky tím zásadním nedostatkem českého destinačního managementu v porovnání se zahraničím.

Holešinská (2012) ve své publikaci vytváří určitý „návrh zákona o cestovním ruchu České republiky“, který je zaměřen na organizaci cestovního ruchu a jeho financování. V rámci návrhu organizace cestovního ruchu stanovuje doporučení managementu destinačních společností a vymezení kompetencí společně s určením jednotlivých činností. Zároveň uvádí, že by se prostřednictvím vymezení kompetencí vyřešil zásadní problém, kterým je vznik duplicit a zejména určování pravomocí. S tímto názorem plně souhlasím. Dále také souhlasím, v rámci doporučení v oblasti financování na lokální úrovni, se stanovením povinnosti vybírání poplatků. Jak uvádí Holešinská (2012, s. 122): *„největším zdrojem příjmů zahraničních destinačních společností jsou poplatky za přenocování“*.

Otázkou však zůstává, zda je Česká republika připravena k zásadním krokům, které by vedly k pokusu o přiblížení se úrovni zahraničních organizací destinačního managementu (rakouské, německé, či švýcarské) a zda by tyto kroky získaly podporu státu.

## ZÁVĚR

Z uvedené práce je zřejmé, že uchopení problematiky řízení aktivit organizací destinačního managementu je obsáhlým procesem, jehož výstupem je vzájemně provázaný komplex nepřeborného množství činností, úkonů, a procesů. Cílem práce však bylo zejména uchopení nástrojů, technik a opatření, která slouží k řízení jednotlivých aktivit za účasti jednotlivých subjektů cestovního ruchu. Práce se tedy věnovala zejména výzkumným činnostem, strategickému managementu, výchově a vzdělání, prezentace destinací, či zadávání veřejných zakázek.

Největší pozornost byla v práci věnována komunikačním kanálům, které společně s koordinací a kooperací tvoří základ veškerých aktivit probíhajících v rámci území destinace i mimo něj a to prostřednictvím zainteresovaných subjektů. Pozornost byla věnována B2B a B2C komunikaci, informačním portálům a v souvislosti s cestovním ruchem i sociálním sítím, jakožto velice aktuálnímu tématu. Navzdory negativnímu vlivu sociálních sítí, kterým paradoxně vzniká asociace lidské komunity, lze těmto komunikačním kanálům přisuzovat mnohá pozitiva, bavíme-li se o problematice destinačního managementu. V této oblasti lze z hlediska destinačního managementu opět spatřovat možné pozitivní, zejména inovační vyhlídky do budoucnosti.

Byly definovány jednotlivé oblasti, kterých se problematika destinačního managementu týká a lze říci, že situace uspořádání destinačního managementu na území České republiky je vysoce nevyvážená a nestabilní a destinační společnosti stále postrádají potřebnou institucionální podporu. Příčinami nevyváženého růstu jsou neustálé změny, nejasné vymezení hranic destinací, ale především neexistence metodiky, která by definovala konkrétní kompetence a odpovědnost. Dochází tak k demotivaci jednotlivých subjektů vůbec podílet se na jakýchkoliv společně organizovaných aktivitách. V těchto oblastech je stále možné spatřovat široký prostor pro zlepšení. Prostor pro zlepšení lze dále spatřovat v kvalitě infrastruktury či zvýšení informovanosti nejen o pozitivních, ale i negativních, která na návštěvníky destinace čekají. Předně je potřeba si uvědomit jakým způsobem integrovat tyto problematické oblasti do řízení jednotlivých OCR, do jaké míry

se pokusit o zlepšení a zejména, zda tyto organizace disponují kompetencemi k podnikání inovačních kroků.

Značná část práce se v rámci opatření destinačního managementu věnovala i konceptu udržitelného rozvoje a to z pohledu více autorů. Lze tvrdit, že pojem udržitelného rozvoje se již určitým způsobem začlenil do povědomí a všeobecných znalostí obyvatel České republiky. Nejen z tohoto důvodu, ale zejména z důvodu odpovědného přístupu k životnímu prostředí, je třeba se touto problematikou zabývat. Ať už se jedná o jednotlivce nebo nadnárodní korporace, můžeme s jistotou tvrdit, že každý krok ve stopách trvale udržitelného rozvoje, znamená naději pro budoucí generace.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BUHALIS, Dimitrios. *ETourism: information technology for strategic tourism management*. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall, 2003, xxviii, 376 p. ISBN 05-823-5740-3.
- FORET, Miroslav a Věra FORETOVÁ. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. 1. vyd. Praha: Grada Pub., 2001, 178 p. ISBN 80-247-0207-X.
- GALVASOVÁ, Iva. *Průmysl cestovního ruchu*. Vyd. 1. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2008, 262 s. ISBN 978-808-7147-061.
- GÁLA, Libor. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi, technologie informačních systémů, řízení a rozvoj podnikové informatiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 482 s. ISBN 80-247-1278-4.
- GOELDNER, Charles R a J RITCHIE. *Cestovní ruch: principy, příklady, trendy*. 1. vyd. Překlad Lucie Schürerová. Brno: BizBooks, 2014, xviii, 545 s. ISBN 978-80-251-2595-3.
- HOLEŠINSKÁ, Andrea. *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2012, 151 s. ISBN 978-802-1058-477.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0
- KOTLER, Philip. *10 smrtelných marketingových hříchů: jak je rozpoznat a nespáchat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 139 s. ISBN 80-247-0969-4.
- KOTRBA, Tomáš a Miroslav FORET. *Základy managementu: distanční studijní opora*. 2., upr. vyd. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2011, 146 s. ISBN 978-80-87314-14-2.

- KIRÁĽOVÁ, Alžbeta a Ivo STRAKA. *Marketing: destinace cestovního ruchu*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2003, 173 s. ISBN 80-861-1956-4.
- KUBOVÁ, Olga a Kristína VIESTOVÁ. *Destinační management*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2012, 91 s. ISBN 978-80-87300-22-0.
- MAIER, Karel. 2012. *Udržitelný rozvoj území*. 1. vyd. Praha: Grada, 253 s. ISBN 978-80-247-4198-7.
- NEJDL, Karel. *Management destinace cestovního ruchu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2011, 152 s. ISBN 978-808-7411-087.
- OSTŘÍŽEK, Jan. *Public private partnership: příležitost a výzva*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xix, 284 s. ISBN 978-80-7179-744-9.
- PALATKOVÁ, Monika. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 341 s. ISBN 80-247-1014-5.
- PALATKOVÁ, Monika. *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. vyd. Praha: Grada, 2011, 207 s. ISBN 978-80-247-3749-2.
- PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 262 s. ISBN 978-80-247-3643-3.
- PETŘÍČKOVÁ, Lucie a Petr STUDNIČKA. *Řízení cestovního ruchu v České republice - minulost, současnost, budoucnost*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 204 s. ISBN 978-80-7478-593-1.
- PLZÁKOVÁ, Lucie a Petr STUDNIČKA. *Řízení cestovního ruchu v České republice - minulost, současnost, budoucnost*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 204 s. ISBN 978-80-7478-593-1.

- RYGLOVÁ, Kateřina. *Cestovní ruch: soubor studijních materiálů*. Vyd. 3. rozš. Ostrava: Key Publishing, 2009, 187 s. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-028-6.
- RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena. 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- SCHAUMANN, Pat. *The guide to successful destination management*. Hoboken, N.J.: Wiley, c2004, xv, 266 p. ISBN 04-712-2625-4.
- ŠAUER, M. (2008): *Podpora cestovního ruchu z veřejných financí*, MU, doktorská disertační práce
- VAJČNEROVÁ, Ida. *Destinační management*. Vyd. 1. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2009, 68 s. ISBN 978-807-3753-337.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VODÁČEK, Leo. 2004. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 192 s. ISBN 80-726-1099-6.
- VYSTOUPIL, Jiří. *Návrh nové rajonizace cestovního ruchu ČR*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 98, [8] s. příl. ISBN 978-802-1042-636.
- VYSTOUPIL, Jiří, Andrea HOLEŠINSKÁ, Josef KUNC a Martin ŠAUER. *Metody pro tvorbu strategických a programových dokumentů cestovního ruchu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 113, vi s. ISBN 978-802-1042-902.
- WOKOUN, René. *Regionální rozvoj: (výchozí podmínky regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování)*. Praha: Linde, 2008, 475 s. ISBN 978-807-2016-990.



ZELENKA, Josef. 2015. *Cestovní ruch - marketing*. Vyd. 3., přeprac. Hradec Králové: Gaudeamus, 247 s. ISBN 978-80-7435-543-1. ZELENKA, Josef. 2015. *Cestovní ruch - marketing*. Vyd. 3., přeprac. Hradec Králové: Gaudeamus, 247 s. ISBN 978-80-7435-543-1.

ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd. Praha: Linde Praha, 2012, 768 s. ISBN 978-80-7201-880-2.

ZELENKA, Josef a Jiří KYSELA. *Informační a komunikační technologie v cestovním ruchu*. Vyd. 4., přeprac. a dopl. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, 289 s. ISBN 978-80-7435-242-3.

## INTERNETOVÉ A JINÉ ZDROJE

B2b - marketingová komunikace. *B2b monitor* [online]. 2014 [cit. 2015-05-10]. Dostupné z: <http://www.b2bmonitor.cz/b2b-marketing/b2b-marketingova-komunikace/>

Centrála cestovního ruchu - Jižní Morava zspo. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/pages/Centr%C3%A1la-cestovni%C3%ADho-ruchu-Ji%C5%BEEn%C3%AD-Morava-zspo/823974124300508?fref=ts>

Cíle a zaměření projektu. *Rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí pracovníků v cestovním ruchu* [online]. 2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.vzdelavani.czechtourism.cz/o-projektu/>

Členství. *Asociace turistických informačních center České republiky* [online]. 201n. 1. [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.aticcr.cz/vyhody-clenstvi/ms-1838/p1=1838>

Consolidating B2B & B2C Operations. *Saleswarp* [online]. 2014 [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: <http://www.saleswarp.com/blog/consolidating-b2b-b2c-operations/>

*Czech Convention Bureau* [online]. 2012 [cit. 2015-05-10]. Dostupné z: <http://www.czechconvention.com/>

Destinační agentura České středohoří Nezisková organizace. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/DestinacniAgenturaCeskeStredohori?fref=ts>

Destinační Krušné Hory. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/destinacni.krusnehory?fref=ts>

Destinační management a vytváření produktů v cestovním ruchu: Prolínání destinací a destinačního partnerství. PALATKOVÁ, Monika. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. 2006 [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/3869c784-9a21-41d7-aa4e-3ae736eccbe4/GetFile7\\_3](http://www.mmr.cz/getmedia/3869c784-9a21-41d7-aa4e-3ae736eccbe4/GetFile7_3)

DRING Consulting s.r.o. a kol. Manuál produktů v cestovním ruchu. *Czechtourism* [online]. 2011 [cit. 2015-05-18]. Dostupné z:

[http://www.czechtourism.cz/getmedia/d6ea98cc-d1da-49b9-b8d9-e8c28b4776ad/manual\\_produkty.pdf.aspx](http://www.czechtourism.cz/getmedia/d6ea98cc-d1da-49b9-b8d9-e8c28b4776ad/manual_produkty.pdf.aspx)

GO - Regiontour. *BVV, Veletrhy Brno* [online]. 2015 [cit. 2015-05-11]. Dostupné z:

<http://www.bvv.cz/go-regiontour/>

Informační a rezervační systém CZeCOT. *Informační a rezervační systém* [online]. 2015 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://www.czecot.info/>

Jeseníky - Sdružení cestovního ruchu. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-05-20].

Dostupné z: <https://www.facebook.com/jesenikytourism.cz?fref=ts>

Jihočeská centrála cestovního ruchu. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-05-20].

Dostupné z: <https://www.facebook.com/pages/Jiho%C4%8Desk%C3%A1-centr%C3%A1la-cestovn%C3%ADho-ruchu/200241396685509?fref=ts>

Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2014 – 2020. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. 2013 [cit. 2015-05-10]. Dostupné z:

[http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Koncepce-Strategie/Koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-CR-\(1\)](http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Koncepce-Strategie/Koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-CR-(1))

*Kudyznudy* [online]. 2015 [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://www.kudyznudy.cz/>

Kudyznudy.cz. *CzechTourism* [online]. 2015 [cit. 2015-05-10]. Dostupné z:

<http://www.czechtourism.cz/marketingove-aktivity/on-line/>

Marketingový plán. *CzechTourism* [online]. 2014 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z:

<http://www.czechtourism.cz/marketingove-aktivity/marketingovy-plan/>

O asociaci: O nás. *Asociace turistických informačních center České republiky* [online].

2013 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.aticcr.cz/o-nas/ds-1126/p1=2342>

O podpoře regionálního rozvoje. *248/2000 Sb.* 2000. Dostupné také z:

<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=0&idBiblio=49565&recShow=4&nr=248~2F2000&rpp=15#parCnt>

O společnosti. *COT media publishing house* [online]. 2012 [cit. 2015-05-12]. Dostupné

z: <http://www.cotmedia.cz/profil-firmy/>

Odborné semináře CzechTourism zaměřeny na významná

výročí. *CzechTourism* [online]. 2015 [cit. 2015-05-14]. Dostupné z:

<http://www.czechtourism.cz/clanky/odborne-seminare-czechtourism-zamereny-na-vyznamna/>

OP Rozvoj lidských zdrojů. *Evropský sociální fond v ČR* [online]. [cit. 2015-05-05].

Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/04-06/oprlz>

Operační programy 2004 - 2006. *Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. [cit.

2015-05-19]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2004-2006/Operacni-programy>

Operační programy 2007 - 2013. *Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. [cit.

2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programove-obdobi-2007-2013/Programy-2007-2013>

Operační programy 2014 - 2020. *Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. [cit.

2015-05-19]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020>

*Portál o veřejných zakázkách a koncesích* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z:

<http://portal-vz.cz/cs/Uvodni-strana>

Propagace destinace z pohledu veřejné zprávy. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. 2008 [cit. 2015-05-10]. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/7eada698-f94b-406c-b550-acc243b4bb6d/GetFile6\\_1.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/7eada698-f94b-406c-b550-acc243b4bb6d/GetFile6_1.pdf)

Region Slovácko. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/pages/Region-Slov%C3%A1cko/199992800037301?fref=ts>

Rezervační systém ubytovacích služeb. *Informační a rezervační systém CZeCOT* [online]. 2015 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://www.czecot.info/rezervacni-system>

Spolupráce s námi. *Informační a rezervační systém CZeCOT* [online]. 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.czecot.info/spoluprace>

Svazek měst a obcí Rakovnicka. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/svazek.rakovnicko?fref=ts>

Školení a vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu: komunikace a praktické dovednosti pracovníků v cestovním ruchu. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. 2006 [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/e57a5304-6a2c-4ea2-9137-9cb8e2af4100/GetFile43>

*Tourism and the world economy* [online]. 2004. [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://www.unwto.org/facts/menu.html>

Turistická Oblast Králický Sněžník. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/pages/Turistick%C3%A1-Oblast-Kr%C3%A1lick%C3%BD-Sn%C4%9B%C5%BEEn%C3%ADk/251452158252940?fref=ts>

Turistické regiony a oblasti. *Český statistický úřad* [online]. 2009 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xl/0207005>

Turistický region Jizerské hory. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/pages/Turistick%C3%BD-region-Jizersk%C3%A9-hory/433296766750309?fref=ts>

Úprava některých podmínek podnikání v oblasti cestovního ruchu. *159/1999 Sb.* 1999.

Dostupné také z:

<http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=47892&nr=159~2F1999&rpp=15#local-content>

Výhody propojení. *Informační a rezervační systém CZeCOT* [online]. 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.czecot.info/vyhody-propojeni>

Vzdělávání v cestovním ruchu. *CzechTourism* [online]. [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/o-czechtourism/vzdelavani-v-cestovnim-ruchu/>

Zakládací smlouva. *Asociace organizací cestovního ruchu* [online]. 2015 [cit. 2015-05-19]. Dostupné z: <http://www.asociaceocr.cz/zakladaci-smlouva>

Zelená kniha: o partnerství soukromého a veřejného sektoru a právu společenství o veřejných zakázkách a koncesích. *Portál o veřejných zakázkách a koncesích* [online]. 2004 [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: [http://www.portal-vz.cz/getmedia/3566b6d1-b2ce-4a9d-bfcd-aa29859b5dac/03\\_Zelena\\_kniha\\_o\\_PPP](http://www.portal-vz.cz/getmedia/3566b6d1-b2ce-4a9d-bfcd-aa29859b5dac/03_Zelena_kniha_o_PPP)

Zlatý pruh Polabí o.p.s. Nezisková organizace. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/pages/Zlat%C3%BD-pruh-Polab%C3%AD-ops/117973024889507?fref=ts>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obr. 1:</b> logo ministerstvo pro místní rozvoj (zdroj: <a href="http://www.mmr.cz">www.mmr.cz</a> ) .....	19
<b>Obr. 2:</b> logo CzechTourism (zdroj: <a href="http://www.czechtourism.cz">www.czechtourism.cz</a> ) .....	19
<b>Obr. 3:</b> Postavení strategických aliancí ve vazbovém propojení (zdroj: Vodáček, Vodáčková, 2004) .....	23
<b>Obr. 4:</b> proces tvorby nového produktu (zdroj: Királ'ová, 2003) .....	24
<b>Obr. 5:</b> unikátní produkt (zdroj: vlastní zpracování) .....	25
<b>Obr. 6:</b> komunikační prostředky (zdroj: <a href="http://www.mmr.cz">www.mmr.cz</a> ) .....	39
<b>Obr. 7:</b> B2B a B2C komunikace (zdroj: <a href="http://www.saleswarp.com">www.saleswarp.com</a> ) .....	40
<b>Obr. 8:</b> Přehled vztahů mezi podniky, zákazníkem a státní správou (zdroj: Gála, Pour, Prokop, 2006) .....	40
<b>Obr. 9:</b> Návštěvnost webu „kudyznudy“ (zdroj: <a href="http://www.kudyznudy.cz">www.kudyznudy.cz</a> ) .....	42
<b>Obr. 10:</b> Výhody napojení na systém CzeCOT (zdroj: <a href="http://www.czecot.info">www.czecot.info</a> ) .....	43
<b>Obr. 11:</b> certifikace TIC (Zdroj: <a href="http://www.aticcr.cz">www.aticcr.cz</a> ) .....	44
<b>Obr. 12:</b> piktogramy pro značky (zdroj: <a href="http://www.czechtourism.cz">www.czechtourism.cz</a> ) ... <b>Chyba! Záložka není definována.</b>	
<b>Obr. 13:</b> turistické regiony ČR (zdroj: <a href="http://www.czechtourism.cz">www.czechtourism.cz</a> ) .....	72
<b>Obr. 14:</b> Turistické oblasti ČR (zdroj: <a href="http://www.czechtourism.cz">www.czechtourism.cz</a> ) .....	74
<b>Obr. 15:</b> piktogramy pro značky (zdroj: <a href="http://www.czechtourism.cz">www.czechtourism.cz</a> ) .....	74

## SEZNAM TABULEK

<b>Tab. 1:</b> Organizační struktura destinačního managementu v ČR (zdroj: vlastní zpracování) .....	20
<b>Tab. 2:</b> Seznam destinačních společností ČR (zdroj: Holešinská, 2012) .....	29

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha č. 1** Turistické regiony České republiky

**Příloha č. 2** Turistické oblasti České republiky

**Příloha č. 3** Piktogramy pro značky

## Příloha č. 1 Turistické regiony České republiky

### Turistické regiony České republiky

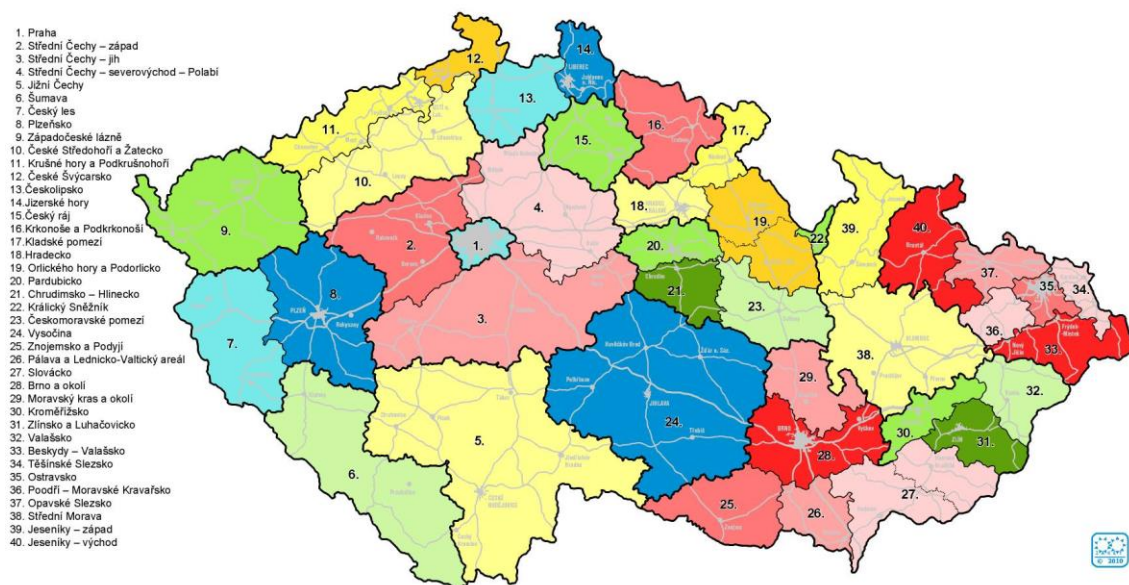


*Obr. 12: turistické regiony ČR (zdroj: [www.czechtourism.cz](http://www.czechtourism.cz))*



## Příloha č. 2 Turistické oblasti České republiky

### Turistické oblasti České republiky



### Příloha č. 3 Piktogramy pro značky

Obr. 13: Turistické oblasti ČR (zdroj: www.czechtourism.cz)

Kulturní a turistický cíl	Grafický symbol	Kulturní a turistický cíl	Grafický symbol
zámek		vesnická památková rezervace	
hrad		vesnická památková zóna	
zřícenina		krajinná památková zóna	
tvrz		památková lidové architektury	
klášter		památková moderní architektury	
kostel		židovský hřbitov	
kaple		synagoga	
technická památka		vojenská památka	
archeologická lokalita		lázně	
městská památková rezervace		přírodní, krajinařská zajímavost	
městská památková zóna		areál aktivního odpočinku	

Obr. 14: piktogramy pro značky (zdroj: www.czechtourism.cz)