

Destinační marketing a management – současný stav v České republice

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat doc. RNDr. Jiřímu Vaníčkovi za cenné rady a odborné vedení mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat za spolupráci pracovníkům oslovených společností destinačního managementu.

Vysoká škola polytechnická Jihlava  
Obor cestovní ruch

Destinační marketing a management – současný stav v České republice

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

Doc.RNDr. Jiří Vaníček, CSc.

Vypracovala:

Ivana Stojánková

Jihlava 2009



Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použila pouze literaturu uvedenou v seznamu literatury, který je v práci uveden.

.....

## **Anotace**

Tato práce je zaměřena na zhodnocení současného stavu destinačního managementu v České republice. Cílem je zjistit, jak fungují společnosti destinačního managementu v jednotlivých regionech a do jaké míry naplňují teoretické představy o destinačním managementu. Součástí práce je také zjistit, jak probíhá organizace cestovního ruchu v Rakousku, a porovnat ji se stavem v České republice.

## **Annotation**

This bachelor thesis is focused on analysis of the present situation of destination management in the Czech Republic. The aim is to find out how do destination management companies work in individual regions of the Czech Republic and how much they apply the principles of destination management. Part of this work is to find out something about the organization of tourism in Austria and also compare it with the situation in the Czech Republic.

# Obsah

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Úvod .....</b>                                                             | <b>3</b>  |
| <b>Teoretická část.....</b>                                                   | <b>4</b>  |
| 1. Historický vývoj destinačního managementu.....                             | 4         |
| 2. Současné teoretické představy o destinačním managementu a marketingu ..... | 5         |
| 2.1 Destinace cestovního ruchu .....                                          | 5         |
| 2.2 Organizace destinace cestovního ruchu .....                               | 7         |
| 2.3 Management destinace.....                                                 | 8         |
| 2.4 Marketing destinace .....                                                 | 9         |
| 2.4.1 Zvláštnosti marketingu v cestovním ruchu .....                          | 9         |
| 2.4.2 Marketingové řízení destinace .....                                     | 11        |
| 2.4.3 Metody řízení destinací.....                                            | 12        |
| 2.4.4 Taktický marketing destinace .....                                      | 16        |
| 2.4.5 Strategický marketing destinace .....                                   | 24        |
| <b>Praktická část.....</b>                                                    | <b>31</b> |
| 1. Úroveň destinačního managementu ve vybraných částech České republiky ..... | 31        |
| 1.1. Destinační společnost Východní Čechy.....                                | 31        |
| 1.2. Management destinace Moravský kras.....                                  | 32        |
| 1.3. Centrála cestovního ruchu – jižní Morava .....                           | 33        |
| 1.4 Jihočeská centrála cestovního ruchu.....                                  | 34        |
| 1.5 Český Krumlov .....                                                       | 36        |
| 1.6. Regionální rozvojová agentura Šumava .....                               | 37        |
| 1.7 Vysočina.....                                                             | 39        |
| 1.8 Středočeská turistická a informační služba, a.s. ....                     | 40        |
| 1.9 Zlatý pruh Polabí, o.p.s. ....                                            | 42        |
| 1.10 Posázaví, o.p.s.....                                                     | 43        |
| 1.11 Destinační Management Moravsko-Slezský, o.p.s. ....                      | 45        |
| 1.12 České Švýcarsko, o.p.s. ....                                             | 47        |
| 1.13 Destinační společnost Sokolovsko, o.p.s. ....                            | 49        |

|                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2. Výsledky dotazníkového šetření mezi pracovníky destinačního managementu..... | 50        |
| 3. Úroveň destinačního managementu v Rakousku.....                              | 68        |
| 3.1 Organizace cestovního ruchu ve Waldviertelu.....                            | 69        |
| 3.2 Hornorakouská zemská turistická centrála - Oberösterreich Tourismus .....   | 69        |
| 3.3 Tyrolsko .....                                                              | 70        |
| <b>Závěr .....</b>                                                              | <b>71</b> |
| Seznam použité literatury .....                                                 | 73        |
| Literatura.....                                                                 | 73        |
| Skripta.....                                                                    | 73        |
| Odborné časopisy a články .....                                                 | 73        |
| Internetové zdroje .....                                                        | 74        |
| Seznam obrázků.....                                                             | 76        |
| Seznam tabulek .....                                                            | 76        |
| Seznam grafů .....                                                              | 76        |



## Úvod

Destinace v devadesátých letech představovaly a do budoucna budou představovat rozhodující prvky nabídky a konkurenčního boje na mezinárodním trhu turismu. Na jedné straně stojí klient označovaný jako “multiopční”<sup>1</sup>, na druhé straně národně a regionálně pojaté destinace, a to vše v prostředí obrovského globálního konkurenčního boje. Tato doba je charakteristická rostoucím konkurenčním tlakem a nároky klientů, nasycením poptávky po středoevropských destinacích, růstem počtu cest na dlouhé vzdálenosti a vysokou cenovou elasticitou poptávky. To vše si vynucuje úzkou spolupráci všech zainteresovaných subjektů v regionu s cílem vytvořit produkt a společně ho prosadit namísto konkurenčního boje. Neustálý rozvoj poptávky znamenal rozšíření nabídky produktů cestovního ruchu a zejména nabídky destinací, takže se v dnešní silné konkurenci destinací prosadí jen ty, které dokonale splní očekávání klientů.(Palatková, 2006)

V dnešní době je třeba, aby se destinace, které se chtějí na mezinárodním i domácím trhu prosadit, chovaly jako komerční subjekty. To znamená vytvoření klíčových produktů, marketingové strategie a umístění destinace do mysli návštěvníků díky vhodně zvolené značce a image. Lze toho dosáhnout vytvořením společnosti destinačního managementu, která bude koordinovat rozvoj cestovního ruchu v regionu a bude fungovat na základě spolupráce veřejného a soukromého sektoru.

Tato práce by proto měla zhodnotit úroveň destinačního managementu ve vybraných regionech České republiky, respektive jeho fungování v praxi. Byl proveden marketingový výzkum formou dotazníků, který byl určen pro představitele destinačních společností v ČR. Bylo rozesláno na 30 dotazníků, z nichž se jich ale vrátilo pouhých 13. Dále využiji popisů jednotlivých organizací cestovního ruchu, které vycházely po celý rok 2007 v časopise COT Business. Některé informace v nich už ale nejsou aktuální, protože rozvoj destinačních společností je poměrně rychlý, takže cenným zdrojem informací budou jistě i jejich internetové stránky.

Další částí této práce je i zhodnocení destinačního managementu v Rakousku, které je známé jeho vysokou úrovní a místní organizace cestovního ruchu slouží jiným státům jako vzory.

---

<sup>1</sup> Klient vybírá z různých služeb různé úrovně. Už neplatí tradiční segmentace klientů, že bohatí spí v luxusních hotelech atd.

Tato práce by tedy měla obsahovat objektivní zhodnocení destinačního managementu v České republice a Rakousku. Případně využít získaných informací k podání návrhů na zlepšení situace v ČR

## **Teoretická část**

### **1. Historický vývoj destinačního managementu**

Posledních třicet let se destinační strategie ve vyspělých západoevropských zemích vyvíjely v závislosti na úrovni poptávky.

První generace spolupráce vznikla v 60. letech, kdy docházelo k jednoduchým sdružení poskytovatelů určitých služeb v cestovním ruchu (např. ubytování). Ty byly zakládány především na lokální úrovni. Jejich spolupráce spočívala ve společných prospektech pro turistické místo, pořádání akcí, účasti na veletrzích a zkrášlení míst.

Dalším významným mezníkem byla sedmdesátá a osmdesátá léta, kdy došlo k velkému růstu poptávky a tím vyvolanému růstu objemu kapacit. S tím ovšem narůstal i okruh problémů s masovým turismem. V tomto období začaly vznikat první regionální turistické organizace, které sdružovaly soukromé i veřejné subjekty.

Koncepce rozvoje destinací v sedmdesátých a osmdesátých letech byly sestavovány s cílem rozvoje turismu hlavně po kvantitativní linii. Obsahovaly také analýzy vztahu turismu k okolnímu prostředí, odstraňování hranic a prolínání turismu s ostatními odvětvími. Koncepce stanovily středně a dlouhodobé cíle, které se týkaly jak počtu návštěvníků, tak i cílové skupiny a druhu turismu, i to jakými prostředky a opatřeními těchto cílů dosáhnout. Díky definování středně a dlouhodobých cílů měly dokumenty strategický charakter a byly z nich odvozovány další marketingové strategie.

Hlavním problémem managementu destinací sedmdesátých let v tehdy vyspělých destinacích byla rostoucí politická síla, čímž došlo ke snížení profesní úrovně jednotlivých odvětví a naopak ke zvýšení roztržitosti aktivit a k vzájemnému propletení a neprůhlednosti vztahů privátní a veřejné sféry.

Konec osmdesátých a začátek devadesátých let se vyznačoval novým přístupem ke koncepcím rozvoje turismu v destinacích, které byly vyvolány stagnující poptávkou po cestovním ruchu. Destinace, které si byly velmi podobné se od sebe začaly odlišovat charakteristickými prvky (prestiž, životní styl, zážitky...), které musely být využity a prodávány jako jedinečné produkty v rámci diferenciačního marketingu. Zároveň probíhala specializace destinačních strategií na určité segmenty. Všechny tyto kroky vedly k posilování značek destinací. Strategie přelomu osmdesátých a devadesátých let byly mnohem více orientovány obchodně. Uskutečňovaly se na základě společného úsilí různých subjektů cestovního ruchu založeného na určitých zásadách s cílem dosažení obchodního efektu. Tyto strategie většinou zahrnovaly analýzy vývoje poptávky a konkurence, analýzy vlastní nabídky a nabídky destinace jako celku, strategie jednotlivých oblastí obchodu, vymezení postavení destinace na trhu<sup>2</sup> včetně analýzy diferenciačních prvků a v neposlední řadě souhrn opatření vedoucích k využití analýz a prosazení strategií.

Destinační management lze považovat za zatím nejvyspělejší generaci regionálního řízení a organizace turismu. Regiony cestovního ruchu se stávají strategicky řízenými jednotkami nabídky a konkurenčního prostředí na mezinárodním trhu. Aby se destinace přeměnily na tržně orientované jednotky, musí se chovat jako komerční subjekty, tedy soustředit se na klíčové produkty, spojit nejvýznamnější a nejsilnější partnery v regionu a řídit distribuční cesty s orientací na rychlý přímý prodej, který je při dnešním krátkodobém a spontánním rozhodování klientů nezbytný.<sup>(1)</sup>

## **2. Současné teoretické představy o destinačním managementu a marketingu**

### **2.1 Destinace cestovního ruchu**

Destinace je představována koncentrací různých služeb cestovního ruchu v určitém místě nebo oblasti, které jsou poskytovány v návaznosti na potenciál cestovního ruchu (atraktivitu) místa nebo oblasti.

---

<sup>2</sup> Tzv. positioning (umístování) = obsazení specifického místa v mysli a vnímání klientů na základě specifik nabízeného produktu, zvoleného způsobu komunikace a vytváření celkového image produktu vzhledem ke konkurenčním produktům. (1)

Atraktivita destinace<sup>3</sup> tak představují podstatu destinace a hlavní motivační stimul návštěvnosti destinace. Určení velikosti a charakteru destinace závisí v první řadě na základní (atraktivitě) a odvozené nabídce destinace (služby) jako dvou faktorech strany nabídky. Významnou roli při vymezení destinace sehraává však i strana poptávky, zejména pak motivace k cestě do destinace a vzdálenost mezi výchozím místem a destinací. (Palatková, 2006)

Podle definice WTO je destinace chápána jako „geografický prostor (stát, místo, region), který si návštěvník vybírá jako svůj cíl cesty“. Destinace nabízí služby jako jsou ubytování, stravování, sportovní aktivity a zábava. Za nejmenší možnou destinační jednotku je považován rezort.

Destinace může být vnímána různě z pohledu návštěvníka. Turisté z USA vnímají jako destinaci celou Evropu, jiní celou Českou republiku či její region.

Destinaci je také možné ztotožnit s určitou administrativně vymezenou územní jednotkou (obcí, krajem), účelově zaměřenou územní jednotkou (sdružení obcí, mikroregion), chráněným územím (NP, CHKO) nebo kulturně historicky vymezenou územní jednotkou (etnografické oblasti). (Vaníček, J)

Destinace jsou Bartlem a Schmidtem definovány jako *regionální, mezinárodně (globálně) konkurenceschopné, strategicky řízené jednotky nabídky na mezinárodním trhu. Destinace nabízí klientovi odpovídající produkt a uspokojují jeho očekávání. Destinace se snaží o perfektní a kvalitní organizaci celého řetězce služeb.*

Bartl a Schmidt označují destinace cestovního ruchu za *vzájemně si konkurující jednotky, jejichž společným cílem je prodej služeb v destinaci (ať už regulovaný, nebo neomezený), a které plní řadu funkcí. Za první, funkci marketingovou (marketing destinace), za druhé, funkci nabídkovou, za třetí, funkci zastoupení různých zájmových skupin a za čtvrté, funkci plánovací.* (Bartl – Schmidt, 1998)

Destinace můžeme rozdělit do dvou u nás zavedených skupin – administrativně rozdělené územní celky (obce, kraje) a přirozeně chápané regiony ČR (Český ráj, Polabí atd.).

---

<sup>3</sup> Kombinace relativní důležitosti přínosu pro návštěvníka a schopnosti destinace ovlivnit vnímání této důležitosti návštěvníkem. (Vaníček, J)

## 2.2 Organizace destinace cestovního ruchu

Společnost destinačního managementu (DMC) je organizace zaměřená na management destinace v oblasti vytváření a prosazení destinace a jejích produktů CR na trhu, realizuje záměry destinačního managementu. DMC je zaměřena na vývoj a aktivní prodej hlavních produktů, koordinuje a řídí tvorbu produktů CR, cenovou politiku a aktivní prodej destinace. DMC je zpravidla podporována nebo vytvořena hlavními poskytovateli služeb v destinaci. (Výkladový slovník CR, 2002)

Hlavní role této organizace je spojení několika zcela odlišných autonomních celků. Především spojení soukromého a veřejného sektoru. Cílem tohoto celku je koordinace a spolupráce, tvorba vhodných řetězců služeb a vytváření „zážitků“ pro cílové skupiny klientů.

Hlavní oblasti působení společnosti destinačního managementu jsou tyto:

- organizování a koordinace vertikální a horizontální kooperace subjektů s cílem jednotného, flexibilního celku (řízení destinace jako holdingu)
- kritické porovnávání úrovně destinace podle zvolených parametrů s nejlepšími destinacemi (tzv. benchmarking)
- odpovídá za plnění základních funkcí řízení turizmu v destinaci a působí na poskytovatele služeb jako joint venture poskytovatelů služeb (joint venture funguje tak, že většinou domácí podnik spolu s další zahraniční organizací vytvoří novou společnost, cílem je využití hlavních předností obou organizací)
- plní nabídkovou funkci (některé části produktu jsou veřejným statkem)
- plní marketingovou funkci

Existuje řada odlišností mezi „skutečnou“ společností destinačního managementu a běžnou turistickou organizací jako je decentralizované fungování, vystupování jako správce destinace a další. Nejvýraznější odlišností je možnost komerčních aktivit, tedy zprostředkování prodeje produktu destinace v návaznosti na generování vlastních příjmů.

Z pohledu managementu cestovního ruchu v České republice se všeobecně řeší základní problém, kterým je ustanovení způsobu organizace cestovního ruchu v jednotlivých turistických regionech.. Má se za to, že struktura cestovního ruchu by měla být založena na třístupňovém modelu organizace, tj. obec – turistická oblast – daný turistický region. Někteří tuzemští autoři jsou toho názoru, že v podmínkách ČR je vhodné řešit problematiku marketingu a řízení cestovního ruchu na úrovni krajů. Jedná se však pouze o jednu územní úroveň v rámci destinačního managementu. (Palatková, 2006)

Jednou z výrazných slabých stránek v rozvoji cestovního ruchu na celostátní, regionální i lokální úrovni je naprosto nedostatečná existence a fungování jeho organizačních struktur. To konstatují všechny programové dokumenty vzniklé na národní i regionální úrovni v ČR v posledních letech.

Jisté pokusy o sestavení „funkční“ organizace cestovního ruchu se již realizují v řadě turistických regionech České republiky. V první fázi jsou obvykle zakládána sdružení právnických osob (především města a obce). V další fázi následují snahy o vytvoření funkčního destinačního managementu, který je podmíněn založením a fungováním destinační firmy či destinační agentury, jejímž hlavní náplní je realizace marketingových opatření a projektů navržených ve strategii rozvoje daného turistického regionu. (Palatková, 2006)

## **2.3 Management destinace**

Management destinace (destinační management) je podle Bartla a Schmidta „*strategie a cesta pro silné regiony, které mají odvahu ke koncentraci sil pro společný rozvoj, organizaci a aktivní prodej svých klíčových konkurenčních výhod. Touto cestou vznikají destinace, které nabízejí klientovi perfektně zorganizovaný řetězec služeb odpovídající jeho volbě, který zahrnuje celý proces od informace a pohodlnou rezervaci přes bezchybný průběh pobytu až po návrat domů*”.

(Bartl – Schmidt, 1998)

Koncepce managementu destinace je typická pro regionální průnik na trh turismu, protože vychází ze snadnějšího řízení procesů v destinaci v regionálním měřítku (průhlednější vazby, snadnější komunikace, menší vzdálenosti, méně subjektů, snadnější ovlivnění a kontrola...) než je tomu na úrovni národní. Koncepce destinačního managementu je na národní úrovni v plném rozsahu obtížněji proveditelná, snad s výjimkou destinací menšího geografického rozměru, kde turismus

představuje převážnou část jejich ekonomické aktivity (Malta, Kypr). Prosazení managementu destinace na národní úrovni je složitějším a dlouhodobějším procesem než prosazení managementu destinace na úrovni regionální nebo místní. Destinace je určena mimo jiné vzdáleností a velikostí zdrojového trhu. Národní, regionální i lokální úrovně se prolínají, takže např. pro Rusko mohou být destinací Karlovy Vary, pro USA střední Evropa. (Palatková, 2006)

## **2.4 Marketing destinace**

Definice marketingu destinace (destinačního marketingu) vychází z obecně platných definic marketingu. Marketing destinace stojí podle Seaton a Bennetta na *pěti stavebních prvcích: za první, filozofie orientace na zákazníka, za druhé, analytické postupy a koncepty nutné k rozvíjení filozofie, za třetí, techniky sběru dat, za čtvrté, plánovací funkce a okruh strategických rozhodnutí, za páté, organizační struktura nutná pro uskutečnění plánu.* (Seaton – Bennet, 1996)

### **2.4.1 Zvláštnosti marketingu v cestovním ruchu**

Specifika marketingu (destinace) vyplývají podle Seaton a Bennetta ze 3 oblastí:

- specifika trhu turismu
- struktura trhu turismu a jeho heterogenita
- charakter služeb cestovního ruchu (Seaton – Bennet, 1996)

Podle Morrisona existuje OSM SPECIFICKÝCH RYSŮ MARKETINGU V TURISMU.

1. Kratší expozitura služeb – pro udělení dobrého či špatného dojmu na klienta má firma/destinace kratší čas (než např. při konzumaci spotřebního zboží – např. lednička)
2. Větší vliv psychiky a emocí v rozhodovacím procesu i během pobytu a po něm – potlačení logických a na faktech založených faktorů (turismus = obchod se sny)
3. Důraz na “vnější” stránku poskytovaných služeb – plyne z nemožnosti vyzkoušet produkt, takže se klient chytá určitých bodů, důkazů (např. čistota koberců v hotelu...)
4. Důraz na úroveň a image

5. Složitější a proměnlivější distribuční cesty – fyzický distribuční systém neexistuje, jen řada zprostředkovatelů a travel konzultantů
6. Větší závislost na komplementárních firmách – důraz na komplexnost služby – řada subjektů “dotváří” celkový dojem z pobytu - ! významné v destinačním marketingu
7. Snazší kopírování služeb – složité uchránit tajemství – není možné zakázat konkurenci např. přístup do restaurace, do hotelu, letadla...
8. Důraz na propagaci mimo sezónu
  - větší časová prodleva mezi rozhodovacím procesem/nákupem a spotřebou služeb
  - “výrobní” kapacita nemůže být výrazněji navýšena
  - rostoucí tlak na využívání existující kapacity v mimosezónním období (5)

Na základě osmi specifických rysů služeb v turismu odvozuje Morrison PĚT DŮSLEDKŮ PRO MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB (DESTINACE).

1. ROZŠÍŘENÍ MIXU ze 4 na 8 (10) “P”
2. Význam ústní reklamy (word-of-mouth advertising) – omezená možnost vyzkoušet si služby dopředu – největší význam informace od příbuzných a známých
3. Využití emotivní stránky propagačních aktivit – turismus = obchod se sny. Význam personifikace – např. společnost Hilton si přidala titul “obchodní adresa Ameriky”
4. Problematické ověřování inovací produktu – snadnější kopírování služeb než zboží
5. Rostoucí význam partnerství – řízení vzájemných vztahů v destinaci mezi zúčastněnými subjekty – poskytovatelé služeb, zprostředkovatelé služeb, přepravci, atraktivita (přírodní zdroje, klimatické podmínky, kulturní a historické předpoklady, folklor, dopravní dostupnost), návštěvníci (turisté), místní obyvatelstvo, místní firmy, úřady, atd.

(Morrison, 1989)



Poněvadž marketingové myšlení a snaha o dosažení společného cíle (prodej destinace) by měly být pojítkem všech zainteresovaných subjektů destinace, koncepce marketingu destinace se ve svých principech příliš neliší od koncepce managementu destinace a lze hovořit o marketingovém řízení destinace. Management destinace znamená širší pojem, zahrnující kromě marketingových aktivit i řízení veškerých vnitřních aktivit destinace, takže se více blíží politice turismu v destinaci, avšak i v praxi se oba pojmy často překrývají. (Palatková, 2006)

## **2.4.2 Marketingové řízení destinace**

V současnosti mohou organizace cestovního ruchu postupně vznikat třemi způsoby: shora, zdola a přirozenou autoritou. Jedná se o proces poměrně náročný trvající několik let. Iniciátory bývají silné subjekty nebo skupiny z oblasti komerčních subjektů, ale i veřejnoprávní organizace cestovního ruchu, od nichž plyne finanční krytí celého procesu. Tvorba struktur destinace může být urychlena a posílena při zapojení a vysoké míře aktivity silného partnera nebo např. při konání velkých sportovních a kulturních akcí. Úspěšné marketingové řízení destinace cestovního ruchu stojí na propojení veřejné a privátní sféry. Každá z uvedených složek má v marketingovém řízení svoji nezastupitelnou roli.

### **Shora**

Tuto cestu zvolil například region Severní Morava a Slezsko. V jeho strategii rozvoje cestovního ruchu byla stanovena priorita systémově řešit řízení cestovního ruchu. Kraj vybral subjekt, který erudovaně zvládl úkoly ze strategie, má podporu dalších subjektů v regionu. Jmenuje se Destinační management Moravsko-Slezský o.p.s. Vytvořil katalogy kongresového cestovního ruchu a řadu turistických produktů, v Beskydech a Jeseníkách jezdí ski a cyklobusy. Připravil řadu fam tripů a press tripů, intenzivně spolupracuje s podnikateli. Kraj mu každoročně na činnost finančně přispívá. Dalším subjektem, který vznikl tímto způsobem je Jihočeská centrála cestovního ruchu. Tento způsob využil i Jihomoravský kraj. Na jeho území působí ale delší čas několik oblastních organizací CR.

### **Zdola**

Způsobem tzv. zdola vznikla organizace cestovního ruchu Zlatý pruh Polabí. Cílem této o.p.s. je rozvíjet CR v oblasti Polabí. Tato forma je o to pravdivější a věrohodnější, že vzniká z iniciativy

podnikatelských subjektů. Podobnou cestu zvolila Destinační společnost Sokolovsko o.p.s. nebo Management destinace Moravský kras a okolí, o.p.s.

### **Přirozená autorita**

Za třetí formu ustanovení organizace cestovního ruchu lze považovat formu tzv. přirozené autority. Jde o případy, kdy je v dané oblasti či regionu akční jedno sdružení měst a obcí či jiná forma sdružení se zapojením subjektů veřejné správy. Příkladem jsou Sdružení Region Slovácko a Sdružení Český ráj. I v tomto případě existuje rozdílný přístup řešení. Sdružení Český ráj směřuje výkon organizační činnosti na úředníky (měst Turnova a Jičína). Region Slovácko již tuto bariéru překonal a roli organizace cestovního ruchu tvoří jednak management Regionu Slovácko a jednak destinační agentura Avedon, jako výkonný subjekt. Podobně jako v Českém ráji postupují např. v Krkonoších, kde pracuje Krkonoše – svazek měst a obcí. (Kratochvíl, 2007)

### **2.4.3 Metody řízení destinací**

Management destinací se podstatně odlišuje od podnikového managementu.

U managementu destinací se jedná o společné řízení a strategické působení velkého počtu různorodých partnerů, kteří mají právní subjektivitu, jsou relativně autonomní s individuální zainteresovaností a odpovědností.

Vyhodnocení dosavadních zkušeností s realizací projektu k rozvoji destinací ukazuje, že destinace je možno řídit a přispívat k jejich konkurenceschopnosti za spolupůsobení a respektování zejména těchto šesti základních faktorů:

- systémy klíčových obchodu,
- síť pro využití trhu,
- politika obchodních značek,
- řízení kvality,
- řízení výchovy a vzdělávání,

- společnost pro řízení destinací.

(Palatková, 2006)

## **Systémy klíčových obchodů**

Systémy klíčových nabídek považované za cíleně organizované balíky nabídek souboru služeb pro hlavní formy dovolené, které destinace nabízí. Příkladem mohou být klasické zimní dovolené, rodinné dovolené v určitém regionu, regionální ozdravné (wellness) programy, programy pro seniory apod. Od tradičního vypracování nabídky produktu se systémy klíčových obchodů odlišují tím, že jsou realizovány sdružením partnerů, kde se jednotliví členové zavážou k realizaci a dodržování společně sjednaných standardů kvality nabízených služeb a cen.

Klíčové obchody zpravidla mají vlastní trhy, definované skupiny hostů a vlastní konkurenty. Proto musí mít i své vlastní marketingové strategie. Nabízené balíky služeb se vyznačují tím, že jsou organizovány jako řetězce služeb orientované na hosty, při přizpůsobení závazných standardů kvality těchto služeb potřebám jednotlivých skupin hostů, které mají zajistit hostovi prožití klidné a příjemné dovolené v prostředí, které si sami vybrali. (Palatková, 2006)

Z hlediska uplatnění na trhu musí management destinací působit jako incomingový operátor. Ten představuje spojovací článek mezi poskytovateli služeb pro nabídkové balíky a mezi partnery zajišťujícími uplatnění na trhu. Vedle optimalizace těchto balíků je management destinací zodpovědný za provádění a udržování obchodu, za péči o partnery působící v místě a za management stížností, evidence a informací a rovněž za značný podíl marketingu poskytovatelů služeb. Požadavky trhu a zákony konkurence nutí destinaci k zajišťování těchto incomingových funkcí. (Palatková, 2006)

## **Sítě pro využití trhu**

Nabídku klíčových obchodů organizují destinace pro jednotlivé hosty jako proces se záměrem udržovat s nimi pravidelný styk. Marketingová opatření mají přispět k tomu, aby se snížil počet pouhých „žádostí o prospekt“ ve prospěch konkrétních nabídek, dotazů, možností objednávky, aby telefonické hovory byly vedeny jako prodejní hovory orientované na přímou objednávku služeb, a to pokud možno v reálném čase, vč. nabídky lůžek.

Sítě pro využití trhu sestávají z fungujícího partnerství a vztahu mezi pružnými a z hlediska prodeje kompetentními společnostmi pro management destinací, jejich sdruženími poskytovatelů služeb a různých partnerů pro uplatnění na trhu. Přes tyto sítě probíhá prodej, přes ně jsou zajišťovány informace a vztahy, které destinaci poskytují nezbytné podklady o aktuálním a budoucím vývoji trhu. Tyto informace umožní, aby destinace byly včas připraveny na změny na trhu a mohly na ně včas reagovat. Společnosti pro management destinací se proto profesionálně starají o sítě sloužící uplatnění na trhu, aby se u nových nabídek mohly rychle, spolehlivě a přiměřeně aktivovat. Destinaci tím zajišťují organické napojení na aktuální trh. Síť pro využití trhu se tak za koordinace společnosti pro management destinací stává jedním z rozhodujících dílčích systému destinace. (Palatková, 2006)

## **Politika značek**

Značky představují u klienta pozitivní vjem. Podle značky klient pozná příslušný region, spojuje s ní pozitivní zkušenosti v souvislosti s cestováním a s prožitím dovolené. Takový výsledek by byl optimální pro politiku značek. Obecné značky hostu šetří čas, protože zkracuje fázi orientace a hledání, znalost značky snižuje riziko koupě, pokud značky představují určitou kvalitu a je s nimi spojována kompetentnost produktu. (Palatková, 2006)

## **Řízení kvality**

V období globálního likvidačního konkurenčního boje je strategie zaměřená na kvalitu a diferenciaci nabídky rozhodující strategií pro tradiční turistické země, v nichž se tráví dovolená.

Obecně pro destinace platí, že kvalita je to, co si zákazník přeje plus to, co destinace chce a může dodatečně nabídnout pro diferenciaci a profilování své nabídky oproti svým konkurentům.

Kvalita musí být v rámci destinace zajišťována všemi spolutvůrci řetězce služeb, přičemž za kvalitu tyto poskytovatelé musí cítit i odpovědnost. O celkovou kvalitu se musí starat management destinace a hlavní partneři v regionu.

Nezbytným nástrojem udržení vysoké kvality nabízených služeb je trvalé monitorování této kvality. Může se realizovat průběžným a profesionálně provedeným dotazováním hostů s důrazem na nabídky klíčových obchodů za spoluúčasti všech relevantních poskytovatelů služeb, např. denními

dotazníky o spokojenosti s úrovní služeb, na které lze okamžitě reagovat, a zpracováním výsledků anket a přijetím opatření k zlepšení nabídky.

Na úrovni destinace je nezbytné zajistit výstavbu a vedení regionálního systému managementu kvality při zajištění těchto hlavních prvků:

- nároky hostu na kvalitu služeb,
- definice kvality,
- vývoj kvality u konkurence,
- zdroje pro kritická místa destinace,
- kontrola kvality v kritických bodech,
- přizpůsobování kvality novým požadavkům.

(Palatková, 2006)

## **Management znalostí**

Stoupající a diferencovanější nároky hostů na turistický pobyt a dovolenou si vynucují zintenzivnění rozvoje a organizace moderních forem cestovního ruchu, zaměřených na zážitky, kulturu, ozdravné programy, sport nebo vzdělávání, a to z hlediska know-how a organizace. Využívání elektronických informačních a rezervačních systémů a stále se měnící a rozvíjející podmínky uplatnění na trhu vyžadují neustálé zdokonalování know-how a potřebných znalostí, jejichž vhodné využití a uplatnění v nabídce se stává v cestovním ruchu rozhodujícím faktorem produktivity a konkurenceschopnosti.

Cestovní ruch budoucnosti ve vysoce turisticky rozvinutých zemích se bude vyznačovat vysokým zhodnocením, špičkovou kvalitou a diferencovaností, protože v cenové konkurenci s novými destinacemi nelze obstát, využití kapitálu a know-how musí přinášet odpovídající výnosy a příjmy a konečně dispoziční potenciály zařízení a infrastruktury cestovního ruchu musí být využívány především špičkovými výkony a diferencovaností. Překážkou je však sociální a komunikativní schopnost institucí a jednotlivých účastníků v činnostech cestovního ruchu vytvářet takové vztahy a

kooperace, které jsou nutné pro řešení problémů a pro využití existujících znalostí k optimálnímu rozvoji destinací.

Management znalostí, který byl doposud v mnohých regionech jen vedlejším produktem vývoje, se pro budoucnost stává klíčovým faktorem a rovněž nejdůležitější službou, kterou poskytuje společnost pro management destinací svým partnerům. (Vaníček, J)

## **2.4.4 Taktický marketing destinace**

Marketingový mix ve své původní podobě zahrnuje čtyři základní složky – produkt, cenu, místo a propagaci. V posledních letech se ale marketingový mix uzpůsobuje různým oblastem marketingu zboží a služeb, takže jsou známá různá rozšíření klasického marketingového mixu o několik dalších „P“. V cestovním ruchu se nejčastěji setkáváme s rozšířením marketingového mixu o další 3 „P“ - lidé, procesy a služby zákazníkovi.

*Lidé* mají ve službách zcela významné postavení. Jejich působení má na zákazníka největší vliv, proto je pro zaměstnavatele důležité jejich školení, motivace i odměňování. V první řadě musí zaměstnancům vnutit myšlenku, že zákazník má klíčový význam pro obchod a že naší prací je přinášet zákazníkům uspokojení. Na druhé straně se ale musí zaměstnavatel starat o spokojenost svých zaměstnanců, protože jen spokojení zaměstnanci mohou mít stejný přístup k zákazníkům. (Palatková, 2006)

*Procesy* označují samotné poskytnutí služby a začlenění zákazníka a poskytovatele. Zahrnují mechanismy, postupy, úlohy, časové rozvrhy a činnosti, pomocí nichž je daná služba poskytována zákazníkovi. Jejich význam narůstá zejména u služeb, které jsou nehmotné a tudíž nemohou být skladovány. Z hlediska obsahu můžeme procesy rozdělit do dvou skupin:

- procesy poskytování služeb – závisí na cílovém tržním segmentu, na umístění nabídky a na požadavcích zákazníka
- procesy rozhodovací – mají velký význam z hlediska úspěšného marketingu

*Služby zákazníkovi* patří k nejdůležitějším faktorům diferenciaci podniku služeb. To proto, že potřeby a požadavky trhu jsou stále větší a složitější, rostou i nároky na celkovou úroveň

poskytovaných služeb. Cílem služby zákazníkovi je především budování vztahu se zákazníky a ostatními trhy k zajištění dlouhodobé a vzájemně výhodné spolupráce. (Vaníček, J)

## **Produkt**

Každá destinace se snaží prodat svoji jedinečnost a postavit své produkty tak, aby byly diferencovány ať už kvalitou, využitím jedinečných, např. přírodních předpokladů či svou pestrostí od ostatních a uspěly na trhu. Každá destinace má své klíčové produkty (z dlouhodobého hlediska relativně spolehlivé co do objemu prodeje) a vedlejší produkty.

Produkt cestovního ruchu se vyznačuje průřezovostí (spojuje ubytovací, stravovací a dopravní služby, služby turistických atrakcí, touroperatorů, organizací destinačního marketingu a další). Produkt destinace se odvíjí od přirozených kulturně-historických a přírodních předpokladů nebo může být výsledkem dodatečných, umělých aktivit, vytvářejících materiálně-technickou základnu, resp. nabídku.

Zdroje destinace lze rozdělit do tří skupin:

- fyzické (příroda, klima);
- sociálně-kulturní (kulturní dědictví, folklor...);
- ekonomické (poměr cena/kvalita, domácí a zahraniční investice do turismu...).

Produkt destinace cestovního ruchu je vždy chápán jako kombinace dvou rovin:

- Rovina fyzická – souhrn původních nebo odvozených předpokladů.
- Rovina symbolická – souhrn iluzí, fantazie, představ a snů.

(Palatková, 2006)

## **Vymezení produktu v marketingu destinace:**

Jefferson a Lickorish (1991) vymezují produkt cestovního ruchu jako *“...soubor vlastností fyzického produktu a charakteristických vlastností poskytovaných služeb společně se symbolickými asociacemi, které jsou očekávány k uspokojení přání a potřeb zákazníka. Často je proto potřeba*

*oddělit zákulisí a jeviště poskytovaných služeb, např. Hotelová kuchyně může být velmi rušná a rutinně pracující místo, avšak hotelová restaurace, kde se jídlo připravené v kuchyni servíruje, musí mít punc jedinečnosti a klient musí nabýt dojmu skutečného kulinářského zážitku bez ohledu na to, co se děje v zákulisí. Zážitek v destinaci závisí na kvalitě práce v zákulisí a na tom, jak dobře je oddělena a skryta od toho, co se děje na jevišti”.* (Palatková, 2006)

Produkty destinace lze členit do dvou na sobě závislých skupin:

- Tzv. destinační produkty (regiony, místa, tranzitní trasy),
- Tematické produkty (aktivity)

Regionální i tematické produkty jsou často strukturovány podle značek, což znamená prodej celé destinace (národní úroveň) pomocí prodeje všech nebo některých vybraných regionů (témat) pod jejich vlastními značkami (tzv. rodina značek). Přináší to jednoduchost a snadnou orientaci pro cílový trh. Produkty jsou zpracovány v různém rozsahu – hotové pakety a programy, připravené včetně termínů, cen a podmínek prodeje, nebo produkty připravené domácími operátory, popřípadě produkty připravené ve spolupráci obou. Může také jít jen o velmi hrubě načrtnuté produkty (např. památky UNESCO v České republice), které musí zahraniční zprostředkovatel dopracovat a připravit na prodej.

Tvorba produktu, jeho charakter, šířka a hloubka produktového mixu jsou přímo závislé na vymezení destinace (vzdálenost a velikost zdrojového trhu). Čím větší vzdálenost zdrojového trhu, tím jednodušší produktový mix co do hloubky a šíře. Čím větší velikost zdrojového trhu, tím delší a hlubší produktový mix. Velmi častým typem produktu je produkt připravovaný pro vzdálené trhy, kdy se destinace (národní úroveň) stává součástí většího celku, nejčastěji subregionálního, např. Střední Evropa (Central European Countries Travel Association – CECTA) nebo kontinentálního, např. Evropa (European Travel Commission – ETC), a kdy je prezentována na mimoevropských trzích. Na evropské úrovni funguje “kontinentální turistická organizace”, sdružující národní turistické organizace a působící jako koordinátor v teritoriích, kde se většina (zejména menších) evropských destinací nemůže z důvodu velké vzdálenosti prosadit sama. (Palatková, 2006)



## Cenová úroveň destinace

Cenová úroveň destinace se odlišuje od ostatních tří složek marketingového mixu destinace ve dvou směrech:

- Cena na rozdíl od ostatních tří složek marketingového mixu produkujících náklady produkuje výnosy.
- Společnost destinačního marketingu přímo nestanovuje cenu nabízených produktů, řada z nich nepracuje s cenou vůbec, nemá přehled o cenách v destinaci a v konkurenčních destinacích.

Na úrovni destinace se cena stává velmi významným nástrojem kontroly poptávky po destinaci, jelikož umožňuje:

- zvýšit prodej destinace – např. na turistických atrakcích (zejména veřejných) se nemusí vybírat žádné nebo jen velmi nízké vstupné, cenová politika touroperatorů, kteří se snaží prodat a získat podíl na trhu, tlačí na pokles cen v destinaci;
- omezit prodej destinace – cena se zvedá na prohibitivní úroveň, z produktu (destinace) se stává luxusní zboží dostupné pouze vybraným skupinám klientů;
- regulovat poptávku po destinaci v čase (podle sezon, dnů) a v prostoru – v místech vysoce soustředěné poptávky mohou být ceny za srovnatelné produkty několikanásobně vyšší než mimo tyto “vyšlapané” cesty.

Zákazníci mají sklon vytvářet si obrázek o destinaci, kde nikdy nebyli, mimo jiné i podle cenové úrovně. Vysoká cena může působit na některé klienty negativně, některé může naopak přitahovat. Zákazníci spojují vysokou cenu s vysokou kvalitou a nízkou cenu s nízkou kvalitou zejména tehdy, když nemají dostatečné informace o destinaci nebo vlastní zkušenost, pokud vnímají služby v destinaci jako komplex, pokud podstupují riziko nesprávné volby, pokud jsou služby považovány za výraz společenské prestiže anebo pokud jsou rozdíly mezi cenami nabízené služby v destinaci velmi malé. Klienti požadují za danou cenu stále větší hodnotu.

Cena představuje jedno z prvních strategických rozhodnutí a bývá často nahlížena jako jeden znástrojů strategického marketingu (cena jako součást procesu umístování produktu). Pro luxusní produkty umístované na náročný a bohatý trh je vysoká cena do určité míry předpokladem udržení image exkluzivity a úspěšného prodeje. (Palatková, 2006)

## **Distribuční cesty**

Distribuční cesty označují všechny možné prodejní kanály, kterými se produkt dostává k zákazníkovi, ať už finálnímu či ke zprostředkovateli. Existují dvě podoby distribučních cest – přímá cesta (poskytovatel produktu/služby – konečný zákazník) vedoucí ke konečnému zákazníkovi nebo nepřímá (poskytovatel produktu/služby – zprostředkovatel/GDS (global distribution system) – konečný zákazník) vedoucí přes zprostředkovatele ke konečnému zákazníkovi.

Přímá cesta využívá několika kanálů – katalogy zaslané na domácí adresu, adresné obchodní nabídky (direct mail), televizní programy domácích nákupů (teleshopping), nabídky v novinách, časopisech, rozhlasu nebo TV, telemarketingové telefonáty do domácností, objednávky přes internet.

Volba distribuční sítě představuje poměrně dlouhodobý závazek. Distribuční sítě není obvykle možné měnit ze dne na den, jelikož se jejich fungování je založeno na existenci řady smluvních vztahů.

Koncept distribučního mixu zaznamenal rozsáhlé změny zejména díky rozvoji informačních a komunikačních technologií. Výběr vhodných distribučních cest a jejich kombinace představují v dnešních podmínkách silné konkurence jednu z nejvýznamnějších konkurenčních výhod.

Distribuční mix destinace na národní úrovni je obvykle tvořen sítí zahraničních zastoupení příslušných pro jednu nebo více zemí. Zároveň, směrem dovnitř destinace, mají národní turistické organizace do určité míry kontrolu nad regionálními a lokálními turistickými organizacemi, a tak vzniká „vnější“ a „vnitřní“ distribuční síť destinace.

Páteří vnějšího distribučního systému destinace jsou zahraniční reprezentace, které udržují kontakty a distribuují produkty destinace i zahraničním zastoupením domácích tour operátorů (agentů) nebo přímo koncovému zákazníkovi. Rozdílné přístupy k distribuci produktů závisí na velikosti a zvyklostech trhu, charakteru produktu, statutu národní turistické organizace a jejích zahraničních

zastoupení. Uvedené distribuční cesty většinou neexistují samy o sobě v čisté podobě, ale jedná se o kombinaci všech najednou. (Palatková, 2006)

Vnitřní distribuční systém destinace je postaven na kooperujících regionálních a lokálních turistických organizacích, informačních centrech, domácích tour operátorech a agentech. Domácí tour operátoři nebo agenti mohou svůj produkt nabízet přes regionální a popř. ještě národní turistickou organizaci např. přes národní rezervační systém zřízený regionální, popř. národní turistickou organizací. Častější je však distribuce nabídky přímo od domácího tour operátora nebo agenta zahraničnímu tour operátorovi, agentovi nebo přímá distribuce klientovi, tedy bez účasti národní (regionální) turistické organizace. Stejně tak regionální (lokální) turistická organizace může distribuovat produkt přes národní turistickou organizaci, resp. její zahraniční zastoupení nebo přímo na zahraniční tour operátory, agenty a koncové klienty. Každý ze způsobů distribuce je charakteristický pro určitý distribuční kanál.

Pro úspěšný prodej produktů destinace je velmi důležitá dobrá úroveň agentů disponujících vyškoleným personálem, poskytujících doplňkové služby (pojištění, cestovní šeky, zajištění víz), osobní konzultace a rady klientovi. Znalost podobných údajů o struktuře trhu, obchodních a vlastnických vazbách, legislativy a prodejních kanálů je nezbytnou součástí úspěšné marketingové strategie. (Palatková, 2006)

## **Nové distribuční kanály**

Distribuční cesty v turismu jsou neoddělitelně spojeny s rozvojem informačních a komunikačních technologií.

Důvody proč mají informační technologie v destinačním managementu nezastupitelné místo:

- Nehmatatelnost produktu v cestovním ruchu, nemožnost vidět ho nebo vyzkoušet ani před, ani v okamžiku jeho koupě.
- Rychlá pomíjivost turistického produktu. Prázdné lůžko v hotelu, sedadlo v letadle nebo prázdné místo na vyhlídkové plavbě už nikdy nikdo neprodá, poněvadž je vázáno na konkrétní termín – má jen jeden život.
- Vysoká heterogennost a dynamičnost produktu cestovního ruchu. Složitost

prezentace produktu, snaha o porovnatelnost a nedostatečná standardizace jednotlivých služeb přímo vybízí k zapojení informačních technologií.

- Vysoká volatilita produktu cestovního ruchu. Neustálé změny na trhu (změny charterových letů, změny v objemu kapacit) si vynucují korekce v nabídce, takže tištěné katalogy vydávané s půlročním předstihem jsou v tomto směru naprosto nevyhovující.

Ze čtyř uvedených důvodů je patrné, že ani firma ani organizace destinačního marketingu se neobejde bez kvalitního a účinného komunikačního systému, pokud má účelně propojit nabídku s poptávkou. Klienti dostávají rádi kompletní informace nejen komerčního, ale i nekomerčního charakteru (popis míst, fotografie zajímavostí), které ne vždy najdou umístěné na stránkách komerčních subjektů. Klienti chtějí kompletní informaci o nabídce produktů v destinaci od různých poskytovatelů, zajímají se o jednotlivé služby (ubytování, půjčování aut, lodní lístky) stejně jako o pakety. (Palatková, 2006)

## **Propagační mix**

Propagační mix je vedle produktu, ceny, distribučních cest a dalších „P“ (paktování, marketingového mixu destinace, programování, lidé, politika, veřejnost, proces, fyzická přítomnost) součástí marketingového mixu.

Propagační mix je společně se strategií značky, internetovou komunikací součástí komunikačního mixu. Komunikační mix musí být integrovaný (konzistentní) a působit v rámci marketingového mixu synergicky. Komunikační mix bývá zaměňován často chybně s reklamou, ale ve skutečnosti je pojem komunikačního mixu (marketingové komunikace) mnohem širší.

Jedno z nebezpečí, které v sobě oblast propagace díky svému rozsahu skrývá, představuje vzájemná dezintegrovanost složek komunikačního mixu, a proto se stále více hovoří o nutnosti přechodu k tzv. integrovaným marketingovým komunikacím (IMK).

Propagační mix zahrnuje následující nástroje:

- reklamu

- public relations
- osobní prodej
- podporu prodeje
- přímý marketing
- vnitřní reklamu

Strategie destinace by měla být odrazem identity destinace a v kombinaci s kulturou destinace vytváří navenek osobnost destinace. Firemní kultura organizace destinačního marketingu zahrnuje všechny způsoby chování a jednání firmy uvnitř i navenek a vytváří tak obraz destinace u veřejnosti. Firemní kultura organizace destinačního marketingu nezahrnuje jen fyzické vlastnosti (vzhled provozoven, uniformy pracovníků...), ale jsou to právě hodnoty sdílené subjekty destinace, které vytvářejí v turismu významnou součást firemní kultury (ochota, poctivost, zodpovědnost...).

*Osobnost destinace* a firemní kultura se odráží v poslání destinace. Osobnost destinace je pak základem identity destinace a předurčuje tak konkrétní postupy prezentace destinace cílovým skupinám v oblasti symboliky, způsobu komunikace a chování, a v oblasti hmatatelné prezentace či prohlášení. Podoba firemní identity je rozhodující pro volbu strategických priorit, strategii značky, marketingovou komunikaci, a komunikaci destinace.

Charakter komunikace destinace vychází z identity destinace a je v souladu s jejími hlavními rysy (např. agresivnější komunikace nových destinací v odvětví, komunikace destinací soustředěná na udržitelný rozvoj, atd.).

Symbolika destinace (corporate design) by se pak měla odrážet ve všech prvcích spojených s destinací, ať už jsou to vizitky, papíry, dárkové předměty, katalogy, ... Pokud se týká „chování destinace“ v podobě chování subjektů destinace či zaměstnanců organizace destinačního marketingu, jde zejména o konkrétní chování jejích pracovníků nebo o „technologické“ postupy, které by měly splňovat zásady firemní identity.

Image destinace označuje pak postoj různých cílových skupin k destinaci (zaměstnanci, partneři, dodavatelé, veřejnost...).

Fungování marketingové komunikace v turismu vychází ze strategického marketingu, tedy procesu SEGMENTACE – CÍLENÍ – UMISŤOVÁNÍ i z taktického marketingu (tvorba marketingového mixu). (Palatková, 2006)

#### **2.4.5 Strategický marketing destinace**

Strategický marketing je reakcí na rychle se měnící prostředí. Úspěšná strategie dneška může být strategií porážky zítřka.

Pracovníci marketingu se dívají na marketing dívají jako na řídicí proces skládající se s pěti kroků:

- ANALÝZA (situační analýza, audit)
- STANOVENÍ CÍLŮ
- STRATEGIE
- TAKTIKA
- REALIZACE A KONTROLA

Proces marketingového řízení bývá někdy označován jako tzv. systém AOSTC Analysis, Objectives, Strategies, Tactics, and Control. Někdy se může celý proces marketingového řízení shrnout jako posloupnost výzkumu, strategického a taktického marketingu, realizace a kontroly.

Strategická úroveň marketingu je tedy otázkou zejména segmentace trhu, jeho zacílení a umisťování destinace a produktu v myslích zákazníků (umístění klíčových přínosů a diferenciací nabízeného produktu/služby v myslích zákazníků).

Strategický marketing vychází z vize destinace a je postaven na zkoumání životního cyklu produktu destinace, na identifikaci tržních příležitostí, na segmentaci a na zkoumání motivace. Nedílnou součástí strategického marketingu jsou umisťování destinace, strategie značky a image destinace.

Proces cíleného marketingu SEGMENTACE □ CÍLENÍ □ UMISŤOVÁNÍ bývá označován za jádro strategického marketingu (STP = segmenting – targeting – positioning). (Palatková, 2006)

## Segmentace poptávky po destinaci

Segmentace trhu (poptávky) je identifikace podmnožin skupiny kupujících na základě jejich podobných potřeb a kupního/spotřebního chování (segmenty). Segmentace je forma kritického hodnocení spíše než předepsaný proces nebo systém, takže nelze dva trhy definovat ani popsat stejným způsobem.

Cílem segmentace je efektivní vynaložení úsilí a peněz a chování se podle zásady „Ne všem málo, ale málu všechno.“ Segmentace by měla dát jasnější pohled na potřeby a přání vybraných cílových skupin, umožnit efektivnější umístování produktu/služby a větší přesnost při volbě marketingového mixu.

Segmentace spočívá v hledání odpovědí na otázky

- jaké tržní segmenty mají být nalezeny
- co tyto segmenty vyhledávají a požadují
- jak lze přizpůsobit naše produkty/služby těmto segmentům
- kde a kdy lze tyto služby/produkty rozvíjet

Segmentace znamená rozdělení trhu na vnitřně relativně homogenní skupiny podle zadaných kritérií (např. demografická, sociální, ...). Tržní cílení pak zahrnuje zhodnocení atraktivity každého segmentu a výběr cílových segmentů. Umístování (v rámci segmentů) označuje pak možné přístupy umístění pro každý cílový segment.

Segmentace je významným nástrojem pro tvorbu marketingové strategie, založená zejména na kvantitativních datech, má však svá omezení. Segmentace dává zprávu o tom, co se děje/dělo, ale už ne proč se to děje/dělo, dále informuje o tom, co se děje, ale ne co by se mohlo dít, a za třetí, nesprávné použití segmentace může vést k falešným závěrům a rozhodnutím. Problémem segmentace je i volba vhodné segmentační základny, rozeznání potřebné šíře segmentace a případně i vyšší náklady na provádění segmentace.

Po provedení segmentace (rozdělení poptávky) následuje výběr atraktivních zdrojových segmentů.

## **Zacílení trhu a marketingové strategie**

Tržní cílení je hodnocení tržních segmentů a jejich výběr podle cílů, které si destinace stanovila.

### **HODNOCENÍ TRŽNÍCH SEGMENTŮ**

- velikost a růst segmentu (relativní vlastnosti)
- strukturální přitažlivost – atraktivita trhu je dána dlouhodobou ziskovostí závislé na několika faktorech – konkurenti v odvětví, potenciální noví konkurenti, substituující produkty, zákazníci, dodavatelé
- cíle a zdroje destinace – i když je segment dost velký, rostoucí a s přitažlivou strukturou,
- nemusí spadat do stanovených cílů destinace nebo na jejich zvládnutí nemá destinace
- dostatečné zdroje (Palatková, 2006)

### **Umist'ování destinace**

Umist'ování představuje závěrečnou část procesu „segmentace – cílení – umist'ování“ a představuje „jednodušší“ část marketingové strategie. Umist'ování je to, co dokážete udělat s myslí zákazníka.

Důvodů, proč je umist'ování tak důležité je hned několik – především vnímání produktu/služby klientem, dále rostoucí intenzita konkurenčního boje a v neposlední řadě objem reklamy.

Cílem umist'ování produktu (destinace) je obsazení specifického místa v mysli a vnímání klientů na základě vytvořených specifik nabízeného produktu, zvoleného způsobu komunikace a vytváření celkového image produktu vzhledem ke konkurenčním produktům (destinacím). Umist'ování bývá označováno jako jádro produktového managementu.

Předpokladem pro efektivní umist'ování jsou tři okruhy informací. Za prvé, informace o potřebách klientů ve zdrojových trzích, za druhé, identifikace konkurenčních destinací a znalost jejich silných



a slabých stránek a za třetí, informace o způsobu vnímání destinace klientem v porovnání s konkurenčními destinacemi. (Palatková, 2006)

Stejně jako má marketingový mix svá čtyři „P“, lze proces umístování shrnout do 5 „D“

- „*documenting*“ (doložení) znamenající určení výhod, které jsou pro potenciální zákazníky nejdůležitější.
- „*deciding*“ (rozhodnutí) formulující rozhodnutí o představě, kterou by měli klienti o daném produktu/službě získat.
- „*differentiating*“ (diferenciace), což znamená přesnou identifikaci konkurenčních produktů/služeb a zjištění odlišných momentů, na nichž je umístování založeno.
- „*designing*“ (design) znamenající diferenciaci produktu/služby, zdůraznění diferenciaci v rámci kampaní a její zohlednění při tvorbě marketingového mixu.
- „*delivering*“ (dodávání), tedy splnění vlastních slibů destinace.“

Destinace může na základě své velikosti a na základě vzdálenosti zdrojového trhu zvolit několik přístupů k umístování.

- umístování na základě specifických rysů
- umístování na základě výhod, řešení problémů nebo potřeb
- umístování s ohledem na specifické příležitosti využití
- umístování s ohledem na kategorii uživatele
- umístování firmy/destinace vzhledem k jiné firmě/destinaci
- umístování pomocí vyčlenění vybraných produktů

UMÍSTOVÁNÍ je založeno na VNÍMÁNÍ produktu/služby destinace klientem. Vnímání produktu/služby klientem ve srovnání s konkurenčními produkty/službami je podstatou procesu umístování. Otázky kladené v souvislosti s umístováním by měly směřovat ke zjištění aktuální

pozice služby/produktu, porovnání této pozice s požadovanou pozicí, vymezení hlavních konkurentů ve spojení s umístováním, odhadu zdrojů, které jsou nutné k dosažení požadované pozice a zhodnocení schopnosti marketingové taktiky této požadované pozice dosáhnout. (Palatková, 2006)

## **Strategie značky - Branding**

Značka destinace spojuje hmatatelné a nehmatatelné hodnoty destinace, zážitky a přísliby destinace pro klienta. Značka je produkt, ale takový, který připojuje další dimenzi diferencující ho určitým způsobem od ostatních produktů určených k uspokojování téže potřeby. Tyto difference mohou být racionální (rozumové) a hmatatelné – vztahující se k produktovému provedení značky – nebo více symbolické, emocionální nebo nehmatatelné – vztahující se k tomu, co značka reprezentuje. Značky samy jsou hodnotnými nehmatatelnými aktivy, s nimiž je potřeba opatrně nakládat.

Strategie značky (branding) znamená tedy vytvoření partnerského vztahu mezi firmou/destinací a klientem, které je založeno na hluboké znalosti cílového trhu a na komunikaci značky a jejích přínosů pro klienta. Branding je založený na diferenciaci značky destinace od konkurenčních produktů. Strategie značky (branding) je tedy založena na identifikaci produktu (destinace) a jejích přínosů a na její diferenciaci od konkurence s využitím slovních nástrojů, obchodního známkování, designu a propagace.

Branding v turismu nejlépe funguje v těch oblastech, které nabízí silnou diferenciaci jednotlivých prvků marketingového mixu, které mohou být komunikovány a posílit diferenciaci značky.

Typickými obory s dobrou aplikovatelností brandingů jsou hotelnictví (franchizing programy) a restaurace, letecká doprava, ale i oblast destinačního marketingu. Organizace destinačního marketingu mohou komunikovat soubory různých značek produktů v rámci svého portfolia produktů a nejsou závislé výhradně na jedné značce. Úspěšný branding je takový, který je úzce provázán se všemi prvky marketingového mixu, vzniká z designu homogenního produktu, se správnou cenou, správně distribuovaného a propagovaného v definovaném tržním segmentu.

Předpoklad propojení s prvky marketingového mixu naráží však v destinačním marketingu na určité bariéry. Předně se nejedná o čistě homogenní produkt, protože se do výsledného dojmu a hodnocení destinace klientem promítá řada faktorů, které nemůže národní/regionální/lokální turistická organizace ovlivnit. Turistická organizace dále nestanovuje ceny v destinaci ani nevytváří

distribuční síť, pouze je na ni určitým způsobem napojena, takže branding destinace je z velké části navázán na propagaci nebo publicitu.

Branding může poskytnout produktu určitou přidanou hodnotu, a tím překročit jeho fyzické atributy. Přidaná hodnota je často docílena reklamou, klientovým očekáváním od značky, okruhem lidí, kteří značku kupují, vírou v efektivnost produktu a konečně výskytem značky. Značkové produkty tak mohou být prodávány za vyšší ceny než neznačkové. Jména značek se stávají finančním aktivem a mohou být dále užita při diverzifikaci destinace.

Značku destinace v širším pojetí je vhodnější označit jako „portfolio značky“, jehož trvalejší a stálější součástí je logo a druhou součástí je reklama, tedy tvorba vizuální identity (filmy, reklamní šoty, prospekty, internetové stránky). Celé portfolio musí být vytvořeno s cílem jednotného image destinace a jeho součásti musí do sebe dokonale zapadat. Reklamní část je mnohem flexibilnější a přizpůsobuje se měnícím podmínkám a požadavkům trhu, naopak značka (logo) destinace má trvalejší charakter. V minulosti byl branding nahlížen jako záležitost propagace vytvářející správný obraz díky reklamě a PR. Branding však není výsledkem reklamních kampaní, ale reklamy využívá pro komunikaci při umístění značky. Vysoká úspěšnost je výsledkem fyzické diferenciací produktu (destinace), která zajišťuje výjimečné postavení a pozici produktu (destinace).

Za faktory úspěšného brandingu destinace jsou považovány

- diferenciací značky (branding jako prostředek komunikace mezi destinací a zákazníky, analýza brandingu a propagačního mixu konkurence)
- příslib hodnoty (výjimečný produkt slibuje výjimečnou hodnotu pro zákazníky, kteří tuto hodnotu dokáží ocenit)
- pozice tržního vůdce (zákazníci neradi nakupují u outsiderů, sledují majitele značek/produktů, přikládají značný význam reklamě ústa – ucho, skutečný tržní vůdce se snaží zlepšovat zkušenosti zákazníků a veškeré interakce destinace - zákazník)
- konzistentní spojení sdělení a vystupovat jednotně ve všech aktivitách vůči zákazníkovi (např. website marketing by měl být zcela jednotný od obsahu web stránky k vyřizování mailů (Palatková, 2006))

## **Image destinace**

S problematikou positioningu, segmentace a brandingu úzce souvisí problematika image destinace. Image destinace jsou často stereotypní, selektivní představy místa charakterizované očekáváním něčeho nového a dosud nepoznaného, což bývá prvotní motivace v turismu. To je důvod, proč destinace často staví na těchto stereotypních rysech. Stereotypní představy se často dotýkají i domácího obyvatelstva, s nímž spojují klienti určité představy a klišé (Skoti ve skotských sukních,...) a rovněž zkreslují zejména v případě vzdálených rozvojových destinacích, které prezentují jako exotické ráje na zemi, jejich výsledný obraz, protože pomíjejí chudobu, kriminalitu nebo sociální problémy. Nejčastěji představuje image destinace výše výdajů na pobyt v destinaci, relaxace, sociální kontakty, klima, krajina a kultura, aktivity a úroveň turistických zařízení. (Palatková, 2006)

## Praktická část

### 1. Úroveň destinačního managementu ve vybraných částech České republiky

#### 1.1. Destinační společnost Východní Čechy



Obrázek 1 - Logo - Destinační společnost Východní čechy

Pardubický kraj se vyznačuje slabou tradicí cestovního ruchu, který v minulých letech vytlačoval průmysl a zemědělství. Důkazem toho je každoroční umístění na poslední příčce v žebříčcích návštěvnosti. Z těchto důvodů se Pardubický kraj intenzivně snaží o založení tzv. Organizace cestovního ruchu založené na spolupráci se soukromým sektorem, který by se tím mohl podílet na propagaci a tvorbě koordinované nabídky. Do této doby však ještě nedošlo k uskutečnění tohoto záměru. Na území Pardubického kraje ale působí již téměř 10 let Sdružení měst a obcí pro rozvoj cestovního ruchu Východní Čechy, které splňuje některé funkce destinačního managementu v kraji. (Macek, 2007)

Stejné formy spolupráce se objevují i na Českomoravském pomezí, kde se o rozvoj cestovního ruchu nejvíce starají svazky obcí – Kraj Smetany a Martinů (Poličsko a Litomyšlsko) a Moravskotřebovsko-Jevíčko. První novodobé aktivity oblasti ve větším rozsahu byly uskutečněny díky projektu *“Podpora propagace oblasti Svitavsko”*, který byl realizován v letech 2005 a 2006 v rámci Společného rozvojového operačního programu za finanční podpory EU. Název oblasti Svitavsko byl dlouhou dobu diskutován mnoha odborníky v ČR a nakonec nahrazen názvem Českomoravské pomezí. Na podzim roku 2007 proběhla dvě fóra, kde diskutovali podnikatelé v cestovním ruchu a odborníci o možnostech rozvoje cestovního ruchu v regionu. (Matouš, 2007)

V lednu r. 2008 došlo k potřebnému posunu a byla založena Destinační *společnost Východní Čechy* jako zájmové sdružení právnických osob s 11 zakládajícími členy, významnými subjekty v oblasti cestovního ruchu. V listopadu 2008 přistoupil poslední člen Sdružení obcí Orlicko.

## **1.2. Management destinace Moravský kras**

Moravský kras a okolí se svou atraktivitou řadí mezi nejvýznamnější destinace v České republice. Důkazem je vysoká návštěvnost turistů z ČR i dalších zemí. Proto je hlavním cílem oblasti využití potenciálu tak velkého počtu návštěvníků, které do oblasti láká především známá propast Macocha s přílehlými jeskynními systémy. Je důležité, aby se oblast chovala k těmto turistům jako celek a využila tak všechny své možnosti pro vytvoření komplexní nabídky.

V turistické oblasti Moravský kras a okolí byla založena v roce 2004 destinační agentura, která plní alespoň některé funkce destinačního managementu. Jejím hlavním posláním je vyvážená a koordinovaná organizace cestovního ruchu v oblasti s účastí všech zainteresovaných subjektů. *Management destinace Moravský kras* je obecně prospěšnou společností, která zajišťuje takové výkonné funkce jako např. Monitoring a šetření profilu návštěvníků, organizaci fam tripů pro cestovní kanceláře, propagaci oblasti a plní i funkci informačního kanálu. Přesto je ale třeba, aby v oblasti vznikla organizace, která by řešila společnou koncepci cestovního ruchu v oblasti a byla by základem pro spolupráci soukromého i veřejného sektoru.

Soukromé subjekty na trhu vnímají, že vzájemná spolupráce je jediným způsobem jak obstát v tvrdém konkurenčním boji. Veřejné subjekty mají stejnou potřebu, ale brzdila je nejednotná státní koncepce i nejasná vize rozvoje cestovního ruchu na úrovni kraje nebo regionu. Jednotnou organizaci cestovního ruchu často suplovaly jednotlivé subjekty (podnikatelé, obce, mikroregiony, zájmová sdružení apod.). Takové aktivity ale nejsou jednotně koordinované, tudíž méně účinné. Cílem některých těchto aktivit bývá získání peněz pro svou vlastní propagaci. (Lamplot, 2007)

V posledních dvou letech došlo ale k potřebnému posunu. V Jihomoravském kraji byla založena krajská organizace cestovního ruchu “Centrála cestovního ruchu - Jižní Morava”, která má mimo jiné na starosti koncepci cestovního ruchu na úrovni kraje. Dále se také prohloubila komunikace mezi krajem a CzechTourism.

### 1.3. Centrála cestovního ruchu – jižní Morava



Obrázek 2 - Logo - Centrála cestovního ruchu - Jižní Morava

CCR JM vznikla jako zájmové sdružení právnických osob v červnu r. 2006. Jejími zakladateli byli Jihomoravský kraj, Statutární město Brno a Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR.

Hlavním posláním CCR JM je koordinace rozvoje CR na jižní Moravě se zaměřením na maximální využití turistického potenciálu území v souladu s principy udržitelného rozvoje. Toho lze dosáhnout poznáním zájmů zainteresovaných osob na rozvoji cestovního ruchu s cílem poskytnout návštěvníkům komplexní služby, zabezpečit prosperitu podniků a tím i konkurenceschopnost jižní Moravy.

Kromě toho je další náplní CCR JM vznik a rozvoj klíčových destinačních produktů. Tvorba turistických balíčků je na cestovních kancelářích, CCR JM jim ale pomáhá s přípravou turistické nabídky pro jednotlivé cílové skupiny a destinace i s uvedením produktů na trh v rámci jednotné propagace regionu. Dále se snaží o “osvětu” u veřejnosti, tzn. Informovat obyvatelstvo o významu a přínosu CR, protože jsou to hlavně obyvatelé, kteří vytvářejí atmosféru regionu a tím přispívají ke spokojenosti návštěvníků. (Vojtová, 2007)

Jižní Morava je regionem sousedícím s Dolním Rakouskem a Slovenskem. Díky tomu má spoustu možností příhraniční spolupráce. Jedná se hlavně o společné projekty s cílem propagovat regiony. Z těch nejnovějších je to např. Projekt ZIELE-TOP-CÍLE v rámci programu Evropské územní spolupráce Rakousko – ČR. S pomocí tohoto projektu bude vybudována síť turisticky atraktivních míst jižní Moravy, tzv. 24 Top výletních cílů. První výsledky práce budou představeny na veletrhu Regiontour 2010. Dalším projektem, který je nyní v druhé etapě realizace je “Veletržní, kongresová a incentivní turistika v regionu Jižní Morava”. V rámci tohoto projektu vzniknou dva produkty: *Komplexní nabídka kongresové, veletržní a incentivní turistiky v tištěné a elektronické podobě, její multimediální prezentace a Vytvoření Moravia Convention Bureau*. CCR JM je také součástí

projektu CENTROPE, který nese název “Čtyři země, jeden region”. V rámci tohoto projektu vznikl katalog, který nabízí trasu “Vino a architektura”. V plánu je zpracování dalších témat. [1]

#### **1.4 Jihočeská centrála cestovního ruchu**



**Obrázek 3 - Logo - Jihočeská centrála cestovního ruchu**

Jihočeská centrála cestovního ruchu postupně přebírá na základě konsensu všech zainteresovaných stran významnou úlohu v koordinaci a řízení cestovního ruchu v kraji.

Její vývoj byl zahájen v roce 1994, kdy byla založena městy České Budějovice, Prachatice, Tábor a Třeboň jako zájmové sdružení měst pro podporu cestovního ruchu v jižních Čechách. Její členská základna se postupně ustálila na počtu 10 měst (České Budějovice, Český Krumlov, Hluboká nad Vltavou, Jindřichův Hradec, Nové Hradky, Prachatice, Tábor, Třeboň, Veselí nad Lužnicí a Vimperk) a několika významných podnikatelů (např. Výstaviště a.s., České Budějovice). K hlavní náplni její činnosti patřilo vydávání souhrnných propagačních a informačních tiskovin, zajišťování účasti členských měst JCCR na domácích i zahraničních veletrzích, inzerce v odborných časopisech, aktualizace webových stránek [www.jiznicechy.cz](http://www.jiznicechy.cz), spolupráce s Českou centrálou cestovního ruchu a se subjekty cestovního ruchu na úrovni kraje a státu.

V roce 2002 vznikla v rámci zpracování Strategie rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji myšlenka restrukturalizace JCCR na regionální organizaci cestovního ruchu, která bude zodpovědná za koordinaci, management a marketing na úrovni celého kraje. Postupně došlo k dohodě mezi Krajským úřadem, Jihočeskou hospodářskou komorou (JHK) a Svazem měst a obcí Jihočeského kraje (SMOJK) o vstupu těchto subjektů do JCCR a způsobu jejího financování. Ve vedení nově koncipované JCCR má Jihočeský kraj 8 zástupců, JHK 2 zástupce a SMOJK 1 zástupce. V čele stojí radní Jihočeského kraje pro cestovní ruch Ing. František Štangl.

Od transformace JCCR v roce 2003 vyvíjí tato organizace aktivity na celoregionální úrovni, čímž přispívá ke koordinaci a cílenému managementu a marketingu destinace jižní Čechy. Aktivity JCCR



mají celoregionální dopad (území Jihočeského kraje) a neupřednostňují jen několik členských měst, jak tomu bylo v předešlých letech.

Jihočeská centrála cestovního ruchu využívá dotace, příspěvky a granty z nejrůznějších zdrojů na podporu cestovního ruchu, pomocí nichž např. vytváří produkty cestovního ruchu, rozvíjí infrastrukturu CR, kulturu v regionu a spolupráci s příhraničními regiony Horního a Dolního Rakouska a Bavorska. JCCR prezentuje region na vybraných domácích a zahraničních regionálních výstavách a veletrzích cestovního ruchu, provozuje oficiální Informační systém cestovního ruchu Jihočeského kraje a neustále ho rozšiřuje o aktuální data, rovněž vytvořila, ve spolupráci s Poradní skupinou JCCR, strategii prezentace regionu prostřednictvím sedmi hlavních turistických témat.

JCCR také v roce 2003 ustanovila poradní skupinu - komunikační platformu složenou z odborníků z oblasti cestovního ruchu, která sestává ze zástupců obcí a měst, podnikatelů, zástupců Krajského úřadu a dalších organizací působících v této oblasti. Po vzniku Manuálu pro rozvoj cestovního ruchu v Jihočeském kraji byla poradní skupina transformována do pracovní skupiny, jejímž úkolem a cílem je realizace výstupů a doporučení výše uvedeného strategického manuálu. Skupina, jejímž předsedou je JUDr. Luboš Průša, se schází zhruba 6x ročně, z jednání jsou pořizovány zápisy.

Významný rozvoj zaznamenal destinační management v oblasti spolupráce se zahraničními organizacemi cestovního ruchu Oberösterreich Tourismus v Horním Rakousku, Destination Waldviertel v Dolním Rakousku a Tourismusverband Ostbayern v Bavorsku. Mezi JCCR a Oberösterreich Tourismus byla podepsána dohoda o dlouhodobé spolupráci a na konkrétních projektech se již pracuje, ve spolupráci s Dolním Rakouskem a Východním Bavorskem je již rovněž realizována řada společných projektů.

Vybrané aktivity JCCR:

- provoz Informačního systému cestovního ruchu Jihočeského kraje ([www.jiznicechy.cz](http://www.jiznicechy.cz))
- tvorba produktů cestovního ruchu
- ediční činnost (image materiál jižních Čech, přehledy kulturních, sportovních a společenských akcí, katalog turistických produktů, informační materiály k turistickým produktům apod.)

- prezentace jižních Čech na vybraných výstavách a veletrzích cestovního ruchu
- spolupráce s podnikateli v oblasti cestovního ruchu
- spolupráce s agenturou CzechTourism (koordinátor pro turistický region Jižní Čechy)
- spolupráce s příhraničními regiony Horní a Dolní Rakousko, Východní Bavorsko
- realizace projektů zaměřených na rozvoj cestovního ruchu v regionu a prezentaci regionu jako turisticky atraktivní destinace
- vedení sekretariátu Nadace Jihočeské cyklostezky [2]

## 1.5 Český Krumlov

*Destinační management* Český Krumlov je jedním z "oddělení" oficiální marketingové organizace. Společně s Infocentrem Český Krumlov a Oficiálním informačním systémem Český Krumlov úzce spolupracuje s vedením města a v těsné koordinaci s pracovníky kanceláře starosty zajišťuje oficiální management cestovního ruchu města a plní úkoly v souladu se svým posláním: koordinace, podpora a rozvoj cestovního ruchu v Českém Krumlově a okolí.

Činnost Destinačního managementu je financována z rozpočtu města Český Krumlov, z rozpočtu Českokrumlovského rozvojového fondu, z grantových programů a finanční podpory partnerů.

Destinační management spoluvytváří a garantuje od roku 2001 oficiální marketingovou a komunikační strategii destinace Český Krumlov, vytváří platformy spolupráce s domácími i zahraničními partnery, je spoluvůrcem public relations a image města. Provádí statistická šetření a výzkum návštěvníků. Věnuje se intenzivní propagaci a podpoře prodeje destinace, zastupuje město na vybraných veletrzích cestovního ruchu. Ve spolupráci se státní agenturou CzechTourism a dalšími partnery organizuje pro zástupce cestovních kanceláří, agentu a touroperatorů z celého světa speciální poznávací pobyty. Zabývá se vlastní ediční činností – vydáváním propagačních materiálů města. Komunikuje se zástupci tuzemských i zahraničních médií apod.

Destinační management Českého Krumlova aktivně spolupracuje i s celou řadou zahraničních partnerů a organizací cestovního ruchu. Společně s městy Passau a Linz vytváří produkty, sdílí zkušenosti, informace a podává projekty na finanční podpory z fondů EU. Nejnovějším produktem přeshraniční spolupráce s městem Passau je bonusová Pasovská karta, která umožňuje turistům poznávat za výhodnějších podmínek jak Český Krumlov a okolí, tak i německé město Passau.

Destinační management Český Krumlov je nositelem titulu CzechTourism Prize 2003 v kategorii Destinační management. (Zikmundová – Rosenkranz, 2007).

## 1.6. Regionální rozvojová agentura Šumava



Obrázek 4 - Logo - Regionální rozvojová agentura Šumava

Funkci společnosti destinačního managementu zastávala už od r. 1996 Regionální rozvojová agentura. Od počátku svého působení iniciovala rozvoj cestovního ruchu v regionu a od r. 2005 se začala intenzivně zabývat koordinací a rozvojem CR na Šumavě. Protože v tomto regionu chyběla regionální organizace CR a tato Regionální rozvojová agentura už realizovala aktivity, které takové organizaci přísluší, začala se respektovat a podporovat jako tvůrce managementu cestovního ruchu na Šumavě. Jedná se o obecně prospěšnou společnost, která spolupracuje zejména s místními subjekty působícími v oblasti CR (města, obce, podnikatelé, mikroregiony, informační centra apod.). Konkrétně je třeba zmínit Regionální sdružení Šumava, Euroregion Šumava Jihozápad, Jihočeský kraj, Plzeňský kraj, Správu NP a CHKO Šumava, CzechTourism nabo JCCR.

Hlavními aktivitami jsou:

- společná propagace regionu
- spolupráce s tiskem a médii, publikační činnost
- koordinace údržby lyžařských a běžeckých stop “Bílá stopa”

- vydávání certifikátů “Šumava – originální produkt”, které zaručí zákazníkovi kvalitu produktu nebo služby
- tvorba regionálních produktů
- pořádání workshopů, seminářů, exkurzí, setkání a vzdělávacích kurzů
- spolupráce na projektu “Šetrný turismus – šance pro biosférickou rezervaci Šumava”
- informační servis a tvorba databází – sběr dat, monitoring nabídky v CR a pravidelná aktualizace internetového portálu [www.isumava.cz](http://www.isumava.cz)
- poradenská činnost pro partnery, průzkumy trhu, vedení statistik, dokumentací
- tvorba koncepčních materiálů (Rozvojový koncept cestovního ruchu na Šumavě)

(Vlášková, 2007)

Současným cílem Regionální rozvojové agentury Šumava a německého partnera Volkshochschule Regen je vytvoření společné turistické destinace Šumava – Bavorský les. V současné době realizují společný projekt, kterým se propojí turistické nabídky obou regionů, budou vznikat nové turistické produkty a rozšířené balíčky na trávení aktivní dovolené pro různé cílové skupiny, například pro rodiny s dětmi, seniory, milovníky přírody nebo mladé a aktivní. Samozřejmostí je společná propagace - na základě marketingového plánu budou vydávány nové propagační materiály v českém a v německém jazyce, další ucelené informace o turistické nabídce budou dostupné na internetových stránkách naší společné destinace v obou jazykových mutacích. Velký důraz je kladen i na zvyšování kvality nabízených služeb a vzdělávání personálu v oblasti cestovního ruchu. [3]

## 1.7 Vysočina

Zastupitelstvo kraje Vysočina schválilo v listopadu 2007 zřízení nové organizace cestovního ruchu s názvem Vysočina Tourism, příspěvkové organizace se sídlem v Jihlavě, která svoji činnost zahájila 2. ledna 2008.

Cílem nové příspěvkové organizace je vytvoření dostatečně silné konkurenční pozice kraje Vysočina na trhu cestovního ruchu.

Hlavní účel zřízení této organizace je koordinace dlouhodobě udržitelného rozvoje sektoru cestovního ruchu. Tento hlavní účel byl doplněn vedlejšími činnostmi jako je například provozování obchodní činnosti v rámci platné legislativy v oblasti ČR (např. reklamní činnost a koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej).

Předmětem činnosti organizace je řízení a organizování analytické činnosti, koordinace spolupráce subjektů cestovního ruchu z veřejného i soukromého sektoru, komunikace s obchodními partnery a turisty za region, včetně návštěvnického managementu, propagace a prezentace regionu na celonárodním a zahraničních trzích, shromažďování informací o turistickém potenciálu regionu, zajišťování jejich průběžné aktualizace a jejich zpracovávání pro jednotlivé cílové skupiny uživatelů, koordinace činnosti turistických informačních center na území kraje, propagace a koordinace certifikací služeb na území kraje, výběr, zpracování a řízení regionálních turistických produktů. Organizace spolupracuje s partnery v oblasti cestovního ruchu a je oprávněna uzavírat s nimi smlouvy o spolupráci a partnerství.

Priority nově zřízené OCR:

- koordinace činnosti všech aktivních subjektů v kraji směřující k přípravě turistických produktů, pomoc při přípravě produktů a balíčků služeb a zajištění jejich externího marketingu - prezentace nabídek, produkce reklamních prostředků, práce s veřejností, podpora prodeje
- vyhodnocování statistických dat
- sestavování a pravidelná aktualizace databází ČR

- koordinace činnosti turistických informačních center
- kompletní správa webového turistického portálu
- zřízení nových webových stránek příspěvkové organizace s nabídkami ke spolupráci
- poradenství pro subjekty v CR
- koordinace vzdělávání pro subjekty v CR
- řízení vlastních projektů
- spolupráce na celorepublikových projektech agentury CzechTourism
- prezentace a propagace turistické nabídky (produkce propagačních materiálů, inzerce, veletrhy, workshopy, specializované akce)
- spolupráce se zřizovatelem
- spolupráce s agenturou CzechTourism
- spolupráce s profesními a dalšími organizacemi působícími v cestovním ruchu (A.T.I.C., AHRČR, Svaz venkovské turistiky, ECEAT atp.)

Jako nejvhodnější se jevila právní forma příspěvkové organizace kraje a to proto, že 100% financování je v současné době zajišťováno krajem Vysočina a také je zachována možnost čerpat finanční podporu z EU. Zároveň bylo zrušeno na krajském úřadě oddělení cestovního ruchu. Na oddělení pracovali tři pracovníci. Dva z nich přešli do nové organizace cestovního ruchu a jeden pracovník, který řeší koncepční materiály a grantové programy Fondu Vysočina v oblasti cestovního ruchu, zůstal ve struktuře úřadu. Byl však přearán na oddělení strategického plánování. [4]

### **1.8 Středočeská turistická a informační služba, a.s.**

Organizaci na podporu cestovního ruchu – Středočeskou turistickou a informační službu, a.s. (STIS, a.s.) založil Středočeský kraj rozhodnutím zastupitelstva koncem roku 2007. Vedení kraje iniciovalo vznik této společnosti na základě reálné poptávky měst, obcí, mikroregionů a také

oblastních organizací zabývajících se rozvojem cestovního ruchu. Hlavním cílem založení této organizace bylo zejména posílení propagace Středočeského kraje jako turistické destinace, pomoc při čerpání evropských prostředků pro oblast cestovního ruchu a příprava tematických turistických produktů.

Rozběh společnosti jako destinačního managementu Středočeského kraje je spolufinancován Evropskou unií z Regionálního operačního programu NUTS II Střední Čechy v rámci realizace projektu Organizace cestovního ruchu na území Středočeského kraje. Projekt je zaměřen na vytvoření organizační struktury, která systematicky řídí destinaci národního a mezinárodního ruchu. Tato organizace cestovního ruchu vytvoří v destinaci dobře fungující systém řízení cestovního ruchu (tzv. destinační management), marketingově zastřeší celý kraj a jeho jednotlivé turistické oblasti, postaveném na principu partnerství zainteresovaných stran (zejména aktérů cestovního ruchu) a na jejich silné orientaci na cílového klienta a na dobré spolupráci s Prahou, se sousedními kraji a turistickými regiony. [5]



**Obrázek 5 - Organizační struktura společnosti STIS, a.s.**

Partnery této destinační společnosti jsou:

- Asociace hotelů a restaurací ČR,
- KČT Středočeská oblast a ústředí Českých center.
- STIS, a.s. Spolupracuje v rámci aktivit s oblastními organizacemi cestovního ruchu, např. Zlatý pruh Polabí, Posázaví, Český ráj a Rakovnicko, které dále spolupracují s místními společnostmi. [6]

Tato organizace připravuje 2 projekty. Prvním je projekt Osobnosti Středočeského kraje, který bude opět financován z ROP. Dalším je projekt Propagace Středočeského kraje v zahraničí, kde žádost o dotaci z ROP čeká na schválení.

Projekty, na kterých STIS, a.s. spolupracuje jsou Královský průvod a Veletrhy cestovního ruchu.

I přes krátkou existenci společnosti už museli členové představenstva a dozorčí rady čelit nařčení MUDr. Davida Ratha z možného tunelování krajských peněz.

### **1.9 Zlatý pruh Polabí, o.p.s.**



**Obrázek 6 - Logo - Zlatý pruh Polabí**

Zlatý pruh Polabí, o.p.s. je společnost destinačního managementu založená na zapojení všech subjektů působících v oblasti cestovního ruchu. V současné době spolupracuje na bázi partnerských smluv s přibližně padesáti subjekty. Jsou to podnikatelé v cestovním ruchu, obce a města, mikroregiony, zájmová sdružení, ale i státem či krajem zřizované a řízené subjekty, jako například muzea, galerie a školy.

Tato společnost vznikla díky rozhodnutí osmi podnikatelů v cestovním ruchu posunout vývoj v oblasti cestovního ruchu a nasměrovat jej ke společnému cíli – vytvořit z Polabí turistickou oblast s dokonale zmapovanou a zpracovanou nabídkou a perfektními službami. Dvakrát do roka se konají turistická fóra, kam jsou pozváni všichni partneři a informováni o aktuálním dění a problémech, pro která se hledají řešení. Výstupky těchto fór se potom berou jako základ řešení dané problematiky. Lze je tedy označit za takovou valnou hromadu společnosti. (Hlaváč, 2007)

Všechny aktivity si společnost hradí z výtěžku vlastních projektů, jako je monitoring nebo další práce pro CzechTourism. Dalším řešením u vydávání tiskovin je spolufinancování s partnery, kde je jim poskytnut prostor pro prezentaci za úplatu. Z vydaných brožurek bych vyzdvihla krásně



zpracované letáky *Polabím na lodi/zajímavosti na Labi a v blízkém okolí a 12 nejkrásnějších výletů z Prahy do Polabí.*

Další praktické brožurky mají název Katalog služeb a jsou rozděleny do tří kategorií. První katalog se zabývá restauračními zařízeními a ubytováním, druhý je zaměřen na informační centra, kulturu a turistická místa a třetí nabízí zpracované cyklotrasy, naučné stezky a přírodní zajímavosti.

Společnost zpracovala i *Akční plán destinačního managementu pro rok 2007-2013*, který vychází ze Strategie rozvoje cestovního ruchu v turistickém regionu Střední Čechy – Severovýchod – Polabí. Obsahuje podrobný popis plánovaných aktivit, jejich předpokládané výstupy a termín a vazbu na strategické rozvojové oblasti. Mezi zmíněné aktivity patří příprava produktů a balíčků, realizace informační a komunikační kampaně, příprava informačního a rezervačního systému regionu a mnoho dalších. [7]

### **1.10 Posázaví, o.p.s.**



Obrázek 7 - Logo - Posázaví, o.p.s.

Společnost Posázaví, o.p.s. Byla založena v roce 2003 subjekty veřejné i soukromé sféry za účelem poskytování obecně prospěšných služeb, jejichž cílem je rozvoj regionu POSÁZAVÍ a to zejména:

- Rozvoj a propagace regionu POSÁZAVÍ a jeho turistického potenciálu.
- Vytváření nových forem a možností ekonomického a turistického využití krajiny.
- Ochrana obrazu krajiny, sídel a jejich hodnot jako jediného základního prostředku pro rozvoj turistického ruchu.
- Podpora multifunkčního zemědělství a ochrana životního prostředí.

- Služby při financování projektů k rozvoji regionu POSÁZAVÍ.
- Posouzení projektů zaměřených k rozvoji regionu POSÁZAVÍ.
- Koordinace projektů a produktů zaměřených k rozvoji regionu POSÁZAVÍ.
- Tvorba informační databanky ke shromáždění informací prospěšných k rozvoji regionu POSÁZAVÍ.
- Součinnost se zahraničními subjekty majícími vztah k regionu POSÁZAVÍ.
- Příprava informačních a metodických materiálů a školních pomůcek.
- Výchova, vzdělávání a informování dětí a mládeže.
- Zajišťování osvěty a vzdělanosti lidského potenciálu kraje.
- Provoz IC – koordinace a rozvoj.
- Atestování služeb poskytovaných svými členy pro zajištění kvality a standardu služeb.
- Komunikace s orgány státní správy a samosprávy při spolupráci na rozvoji regionu POSÁZAVÍ.
- Poradenská činnost.
- Činnosti spojené se spoluprací s orgány Evropské unie v rámci rozvoje regionu POSÁZAVÍ. [8]

První kontakty, které lze nazvat partnerskou spoluprací, lze datovat do roku 2000, kdy došlo k prvním užším jednáním mezi svazkem obcí CHOPOS, podnikatelskými subjekty a okolními mikroregiony. První iniciativa vzešla od zřizovatele informačního centra ve Vlašimi a motivem bylo rozhybání spolupráce v oblasti cestovního ruchu. Tak začala spolupráce mezi svazkem obcí CHOPOS a Podblanickým infocentrem. Prvním výsledkem bylo kladně hodnocené společné setkání v listopadu 2000 na Monínci u Sedlce-Prčice, na jehož přípravě se již intenzivně podíleli také další podnikatelé, svazky obcí a neziskové organizace.

Na území Posázaví operuje i *Místní akční skupina Posázaví*, která pracuje na území 99 obcí, které tvoří region Posázaví. Pro tento region plní funkci servisní organizace, která zajišťuje aktivity a koordinaci pro rozvoj regionu Posázaví. Mají právní subjektivitu obecně prospěšné společnosti. Především jde ale patrioty, nadšence, optimisty a do značné míry „šílence“ zapálené pro věc. [9]

Posázaví, o.p.s. nebo Místní akční skupina Posázaví realizuje každý rok projekt Čistá řeka Sázava. Jak už název projektu napovídá jde o jarní čištění břehů řeky Sázavy. Tato akce je čistě nekomerční záležitostí a prací se účastní dobrovolníci.

U této společnosti mě zaujaly jejich internetové stránky, kde nabízejí šest jazykových verzí. Obsahují podrobně zpracované mapy regionu, kalendář akcí, ale i internetovou televizi, kde můžete zhlédnout aktuality. Součástí stránek je i odkaz na [deti.posazavi.com](http://deti.posazavi.com), kde se dozvíte o projektech a akcích určených pro děti, tipy na výlety i obyčejné rady kam zajít. [10]

### 1.11 Destinační Management Moravsko-Slezský, o.p.s.



Obrázek 8 - Logo - Destinační Management Moravsko-Slezský

DMMS, o.p.s. vznikl v roce 2004 jako výstup marketingové strategie rozvoje cestovního ruchu v regionu. Tato společnost má za hlavní poslání co nejpřesněji identifikovat potřeby a požadavky potenciálních klientů (zejména turistů) a tyto potřeby a požadavky přeložit do formy prodeje schopných produktů postavených na službách a atraktivitách dostupných v regionu. Dále nalézt spolehlivé dodavatele součástí požadované kvality služeb, atraktivit - celkového produktu cestovního ruchu a zajistit shodu těchto subdodavatelů na konečné podobě produktu, jeho znače a podílu jednotlivých subdodavatelů na konečné ceně produktu. Významným úkolem je i vytvoření značky dodavatele – destinace Severní Moravy a Slezska, jejíž prostřednictvím bude možno vytvářet požadovaný image regionu a jeho tržní pozici. [11]

Strategie je rozčleněna do 6 oblastí, vycházejících ze zadání, tedy na:

- **Vývoj produktů a produktových balíčků cestovního ruchu** (tvorba konečných produktů a produktových balíčků cestovního ruchu zaměřených na vybrané cílové

skupiny, opatřených svou vlastní značkou)

- **Propagace** (zaměření se na propagaci destinace Severní Morava a Slezsko a produktových balíčků cestovního ruchu, na vytváření požadovaného pozitivního image turistického regionu jako celku a na prezentaci vlastní společnosti destinačního managementu)
- **Marketing** (vytváření podmínek pro realizaci produktů na trhu, podpora rozvoje odborného potenciálu cestovního ruchu v regionu, rozvoj organizovaného cestovního ruchu, zajištění informačních potřeb a požadavků klientů ...)
- **Monitoring trhu** (sběr, sledování a vyhodnocení statistických informací s následným vytvořením servisu pro zainteresované subjekty a partnery)
- **Organizace destinačního managementu v regionu** (zajištění efektivně fungující organizace aktivit společnosti destinačního managementu a sektoru cestovního ruchu v regionu a spolu s partnery vytvoření systému organizace cestovního ruchu v regionu)
- **Financování činnosti destinačního managementu v regionu** (bude zajištěno formou prostředků z veřejných zdrojů, z vlastní činnosti, ze služeb pro partnery, z donorských zdrojů a z podílu na předpokládaném růstu příjmů z cestovního ruchu) [12]

Destinační management Moravsko Slezský má v současné době 101 členů. Mezi ně patří provozovatelé ubytovacích a stravovacích zařízení, organizace zajišťující dopravu, provozovatelé muzeí a galerií a jiných atraktivit, lázeňská centra, profesní sdružení a lokální destinační managementy, cestovní kanceláře, obce, mikroregiony atd. [13]

Společnost úzce spolupracuje s CK Valašské království při tvorbě tzv. balíčků zážitků. Na výběr máte témata jako adrenalin, pohoda, sport, gastronomie, krása a wellness a zábavné programy.

Region Severní Morava a Slezsko představuje slogan *“region kontrastů a příležitostí”*. V tomto stylu vydal DMMS, o.p.s. několik příruček různých jazykových mutací, např. Golf a pohyb na Severní Moravě a Slezsku, Lázně a wellness a Skiinfo Beskydy.

Aktivita DMMS, o.p.s. se zaměřují jak na podporu domácího cestovního ruchu, tak na podporu příjezdového cestovního ruchu z tradičních trhů, jimiž jsou zejména země střední Evropy (Maďarsko, Polsko, Rakousko, Slovensko), země západní Evropy (Německo, Nizozemí, Velká Británie) a země východní a severovýchodní Evropy (zejména Pobaltské země, Rusko).

### **1.12 České Švýcarsko, o.p.s.**



**Obrázek 9 - Logo - České Švýcarsko, o.p.s**

Posláním obecně prospěšné společnosti České Švýcarsko je šetrný rozvoj regionu České Švýcarsko.

Mezi základní cíle společnosti patří:

- posílit environmentální rozvoj regionu založený na ochraně přírodních a kulturních hodnot
- posílit ekonomický rozvoj regionu založený na šetrné turistice a pozitivní prezentaci
- posílit sociální rozvoj regionu založený na znalostech a vzdělání

Tyto cíle naplňuje společnost realizací základních programů, které naplňuje aktuálními projekty. Významným projektem, který v současné době probíhá, je Destinační fond Českého Švýcarska, který je společným finančním zdrojem napomáhajícím k šetrnému rozvoji cestovního ruchu. Přispívají do něj všichni zainteresovaní aktéři v regionu a slouží především ke společné propagaci regionu a tvorbě turistických produktů. [14]

Společnost realizuje tyto hlavní programové větve:

- ochrana přírodních a kulturních hodnot
- podpora šetrného cestovního ruchu a přeshraniční spolupráce
- tvorba a realizace regionálních projektů
- propagace a informačně-publikační aktivity
- vzdělávání a osvěta

Obecně prospěšná společnost České Švýcarsko byla zaregistrována Krajským soudem v Ústí nad Labem do rejstříku obecně prospěšných společností 17. října 2001. Její vznik především reaguje na citelnou absenci organizace, která by koordinovala a iniciovala aktivity přesahující pravomoci jednotlivých subjektů činných v ochraně přírody a regionálním rozvoji. Tato součinnost je přitom nezbytným předpokladem vyváženého rozvoje regionu s vysokým stupněm ochrany přírody, jakým je právě České Švýcarsko.

K založení společnosti přistoupily proto nedlouho po vyhlášení Národního parku České Švýcarsko hned tři zakládající organizace:

- Správa Národního parku České Švýcarsko
- Město Krásná Lípa
- Základní organizace Českého svazu ochránců přírody – Tilia

České Švýcarsko, o.p.s. získalo i mnoho ocenění. V roce 2004 ocenila Agentura neziskového sektoru Agnes jejich webové stránky. Turistické informační centrum Národního parku České Švýcarsko v Krásné Lípě se v letech 2004 a 2007 umístilo na druhé příčce v kategorii Nejlepší informační centrum v ČR. Mnoho ocenění získaly i jejich brožury, kalendáře a jiné publikace. [15]

Na svých internetových stránkách nabízejí nejen informace o společnosti a jejich projektem, ale i poradenství, možnosti vzdělávání a nabídku průvodcovských služeb. Jejich další aktivitou je udělování certifikátu Ekoznačka na ubytovací služby a ekoturismus. Velký důraz tedy kladou na

principy trvale udržitelného rozvoje, které by měli být v dnešní době prioritními, avšak mnoho subjektů v CR je opomíjí.

### **1.13 Destinační společnost Sokolovsko, o.p.s.**



**Obrázek 10 - Logo - Destinační společnost Sokolovsko**

Destinační společnost Sokolovsko, o.p.s. je obecně prospěšná společnost, navazující svou činností na rychlé změny v oblasti poskytování služeb v cestovním ruchu zavedením destinačního managementu v regionu Sokolovsko - nové systémové řízené struktury, jejichž činnost v zahraničí (Rakousko, Švýcarsko aj.) je již běžnou záležitostí, schopné se uplatnit na stále více se globalizujícím mezinárodním trhu. Její činnost je v souladu s programy cestovního ruchu Karlovarského kraje, rozvoje jednotlivých měst, obcí i dalších subjektů. Cílem je zejména koordinace úzké spolupráce mezi jednotlivými soukromými i veřejnoprávními subjekty cestovního ruchu v regionu i v celé České republice i v některých destinacích v zahraničí za účelem zkvalitnění a rozšíření nabízených služeb, podpora pozitivní prezentace regionu v České republice i zahraničí, rozvoj pracovních příležitostí, zejména v malém a středním podnikání, ochrana životního prostředí, vzdělávání a další aktivity. [16]

Sokolovsko je součástí německého projektu Burgenstrasse (Hradní stezka). Jedná se o trasu od německého Mannheimu po Prahu čítající 1 200 km. V tuto chvíli je v tomto turistickém produktu prezentováno 15 českých hradů, mimo jiné i hrad Loket nebo zámek v Sokolově.

V nabídce turistických produktů můžeme najít různé druhy aktivit – od golfu, církevních památek až po rekreaci u vody.

Na jejich stránkách mě také zaujala malá anketa na téma - Víte, co znamená destinační management? Po svém odhlasování jsem se mohla podívat na výsledek, který mě až tak nepřekvapil. Přes 39 % dotázaných nemá o tomto pojmu ani tušení...

## 2. Výsledky dotazníkového šetření mezi pracovníky destinačního managementu

### Otázka č. 1

*Kdy byla Vaše organizace, která se zabývá destinačním marketingem a managementem zřízena (v kterém roce).*

**Tabulka 1 - Rok založení organizace**

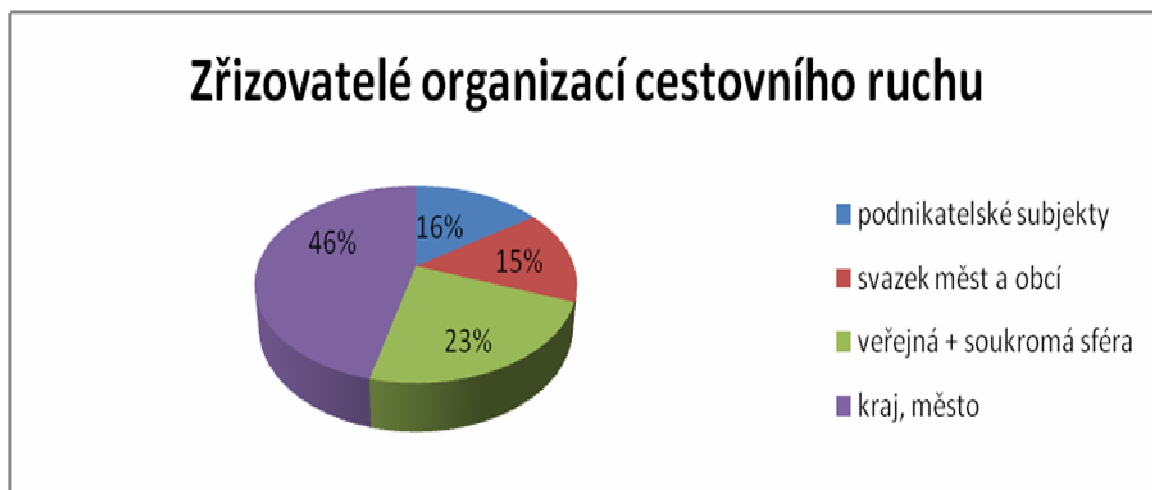
| Organizace č. | Rok založení |
|---------------|--------------|
| 1             | 2004         |
| 2             | 2000         |
| 3             | 2004         |
| 4             | 2008         |
| 5             | 2004         |
| 6             | 2008         |
| 7             | 2007         |
| 8             | 2007         |
| 9             | 1975         |
| 10            | 2000         |
| 11            | 2001         |
| 12            | 1993         |
| 13            | 1996         |

Na základě údajů v této tabulce lze říci, že vznik organizací cestovního ruchu můžeme rozdělit do tří fází. První fáze se odehrává před a v roce 2000, kdy vznikaly organizace, které ještě nelze označit za společnosti destinačního managementu, ale už začaly plnit některé jeho funkce. Další fází je období 2004 – 2005, kdy začaly vznikat organizace spíše místního charakteru nebo menších turistických oblastí. Poslední fází je rok 2007 – 2008, která se vyznačuje vznikem destinačních managementů v regionech většího rozsahu.



## Otázka č. 2

*Kdo je zřizovatelem Vaší organizace?*

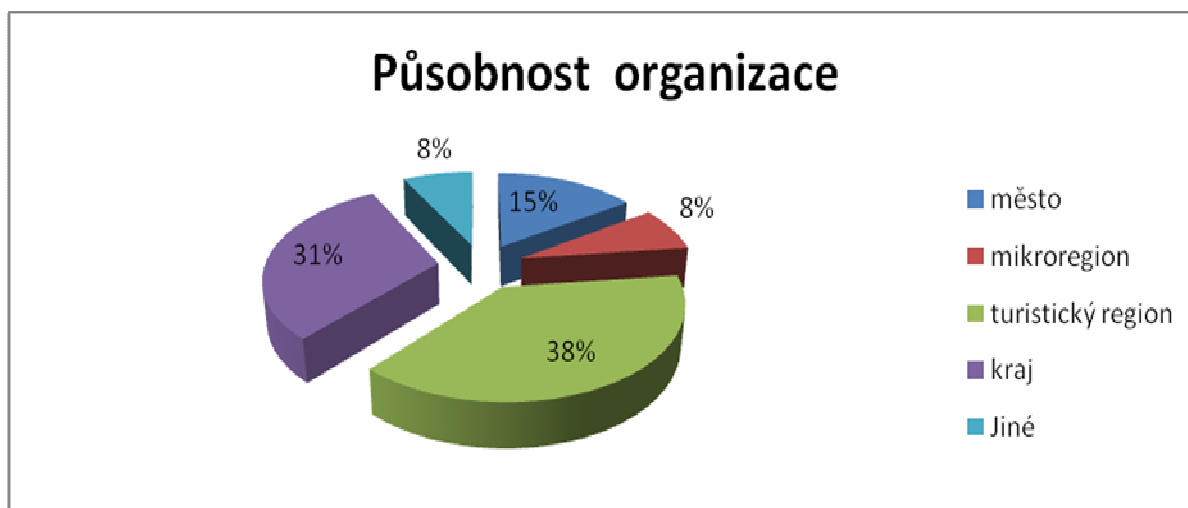


**Graf 1 - Zřizovatelé organizací CR**

Z grafu vyplývá, že v téměř polovině případech je zřizovatelem organizace cestovního ruchu kraj či město. Ve 23 % se na založení organizace podílí veřejná i soukromá sféra společně. Subjekty veřejné sféry, které se v dotaznících vyskytovaly nejčastěji jsou: kraj, krajská hospodářská komora, sdružení obcí, zájmová sdružení atd. Zhruba ve stejném poměru 15 % vznikají společnosti z popudu samotných podnikatelských subjektů v cestovním ruchu a svazků měst a obcí.

### Otázka č. 3

*Pro jakou destinaci má Vaše organizace působnost?*

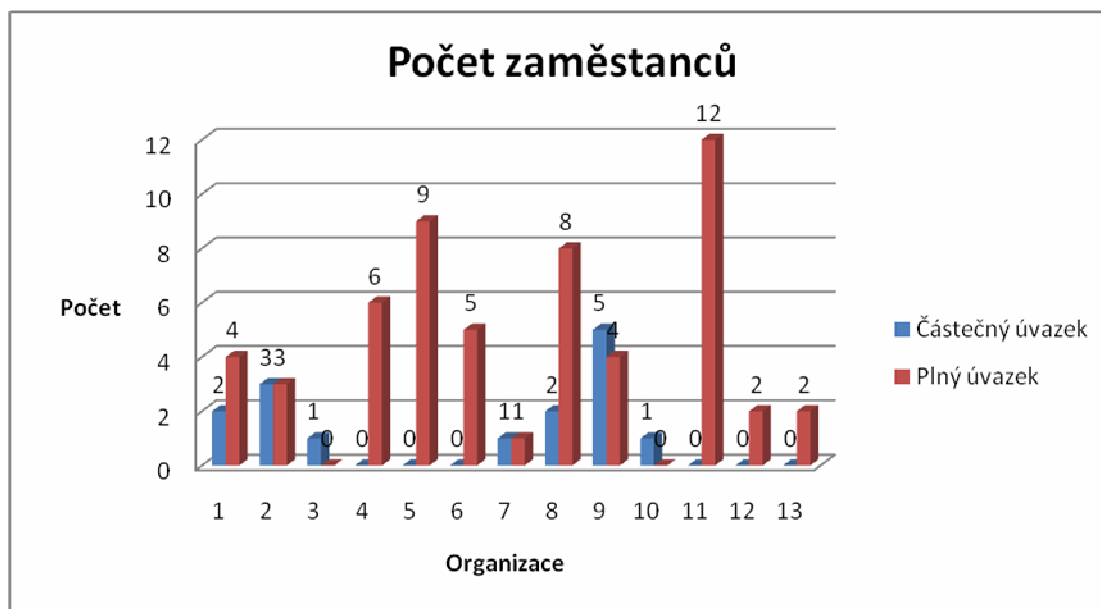


**Graf 2 - Působnost organizace**

Ze zjištěných údajů lze říci, že ve většině destinací respektují hranice přirozeně chápaných turistických regionů. 31 % zkoumaných organizací vychází z administrativně členěných celků, respektive krajů. Z 15 % se jedná o menší území – město a jeho nejbližší okolí. Srovnatelným podílem působí organizace v rámci mikroregionu a jiných oblastech (několik obcí).

#### Otázka č. 4

*Kolik máte zaměstnanců – na plný a na částečný úvazek?*

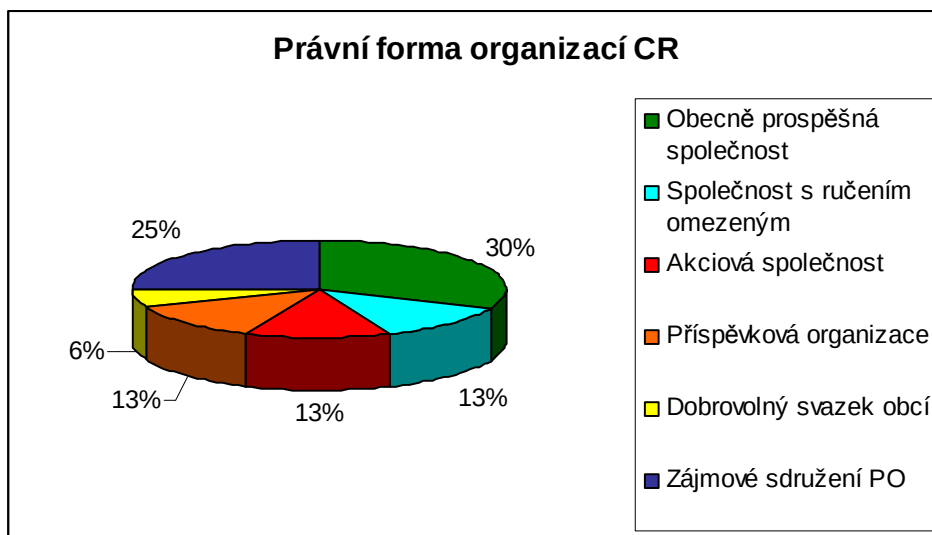


**Graf 3 - Počet zaměstnanců**

Díky tomuto grafu můžeme vidět velké rozdíly v počtech zaměstnanců u různých destinačních společností. Najdeme zde i 2 společnosti, které zaměstnávají pouze jednoho pracovníka na částečný úvazek. Jedná se ale především o organizace, které se teprve rozvíjejí, a lze tedy očekávat, že se počty zaměstnanců v blízké budoucnosti zvýší. Oproti tomu stojí větší společnosti s 8 – 12 zaměstnanci na plný úvazek. V průměru vychází, že organizace mají 1 pracovníka na částečný úvazek a 4 zaměstnance na plný úvazek.

### Otázka č. 5.

*Jaká je právní forma Vaší organizace?*



**Graf 4 - Právní forma organizací CR**

V tomto grafu vidíme procentuální podíl právních forem dotázaných společností. Za nejčastěji zvolenou právní formu destinačních společností lze považovat o.p.s., tedy obecně prospěšnou společnost, která je nevládní neziskovou organizací a jejím účelem je poskytování obecně prospěšných služeb.

Druhou nejčastěji uvedenou právní formou bylo zájmové sdružení právnických osob, které mohou založit jen podnikatelé a to min. dva. Jednalo se tedy především o menší organizace cestovního ruchu působící na úrovni obce či mikroregionu.

Ve stejném poměru byly zastoupeny formy akciové společnosti, příspěvkové organizace a společnosti s ručením omezeným. Téměř ve všech případech se tyto formy týkaly organizací založených krajskými úřady či městem. Posledním případem, který se v našem šetření objevil, byl dobrovolný svazek měst a obcí.

### Otázka č.6.

*Jaký je Váš roční rozpočet?*

**Tabulka 2 - Roční rozpočet**

| Organizace č. | Roční rozpočet v mil. |
|---------------|-----------------------|
| 1             | neuvedeno             |
| 2             | 7                     |
| 3             | 2                     |
| 4             | 4,3                   |
| 5             | 10                    |
| 6             | 11                    |
| 7             | neuvedeno             |
| 8             | 7,5                   |
| 9             | neuvedeno             |
| 10            | 0,8                   |
| 11            | 12                    |
| 12            | 1                     |
| 13            | neuvedeno             |

V této tabulce jsou uvedeny jednotlivé organizace s jejich ročním rozpočtem. Bohužel, čtyři z nich odmítly sdělit informace týkající se svých financí. Přesto ale můžeme ve zbylých případech vidět velké rozdíly ve finančních možnostech organizací. Jak už bylo zmiňováno v popisech jednotlivých destinačních společností, financování činností společnosti je jejich velkým problémem. Hlavně tedy zájmových sdružení PO nebo o.p.s., kde kraj není přímým zřizovatelem. Jen pro zajímavost uvádím průměrnou hodnotu rozpočtů – 6, 18 mil.

### Otázka č.7.

*Jaká je struktura příjmů?*

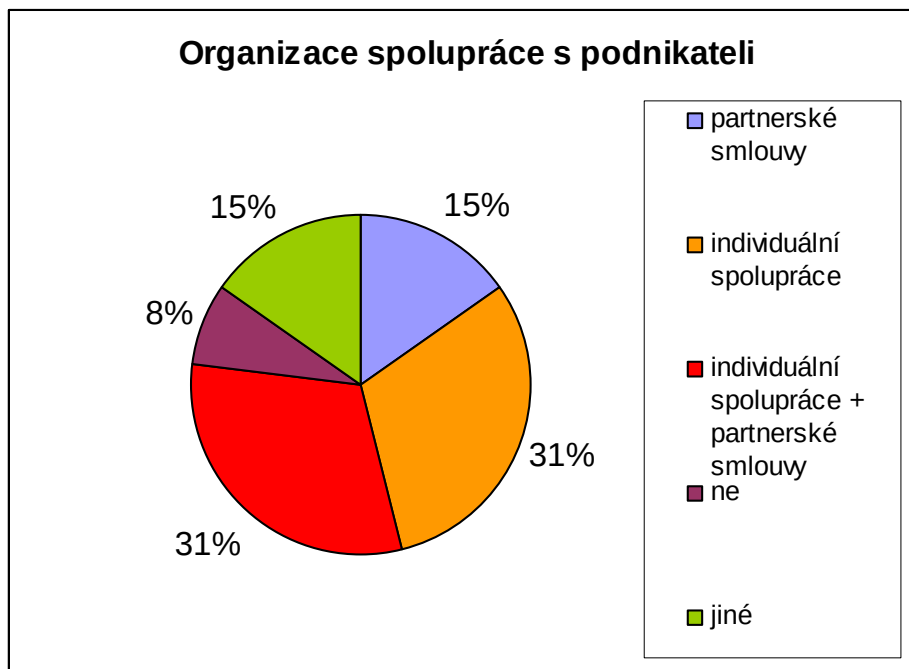
**Tabulka 3 - Struktura příjmů**

| Organizace č. | vlastní činnosti         | dotace od kraje a EU     | členské příspěvky        |
|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                          |
| 2             |                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3             | <input type="checkbox"/> |                          |                          |
| 4             | <input type="checkbox"/> |                          | <input type="checkbox"/> |
| 5             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6             |                          | <input type="checkbox"/> |                          |
| 7             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                          |
| 8             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9             | neuvedeno                |                          |                          |
| 10            | <input type="checkbox"/> |                          | <input type="checkbox"/> |
| 11            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                          |
| 12            |                          |                          | <input type="checkbox"/> |
| 13            | neuvedeno                |                          |                          |

Tato tabulka znázorňuje složení příjmů společností destinačního managementu. Nejčastěji se zde objevují příjmy z vlastních činností společnosti, např. marketingová šetření, příjmy z projektů, reklamy atd. Těchto zdrojů využívají všechny právní formy společností. Dalším častým příjmem jsou dotace od krajů nebo v rámci programů Evropské unie. Členské příspěvky jsou hlavním zdrojem financí především pro zájmová sdružení právnických osob, které by bez nich prakticky nemohly fungovat.

### Otázka č.8.

*Spolupracují s Vámi podnikatelé v CR, pokud ano, jak je tato spolupráce organizována?*

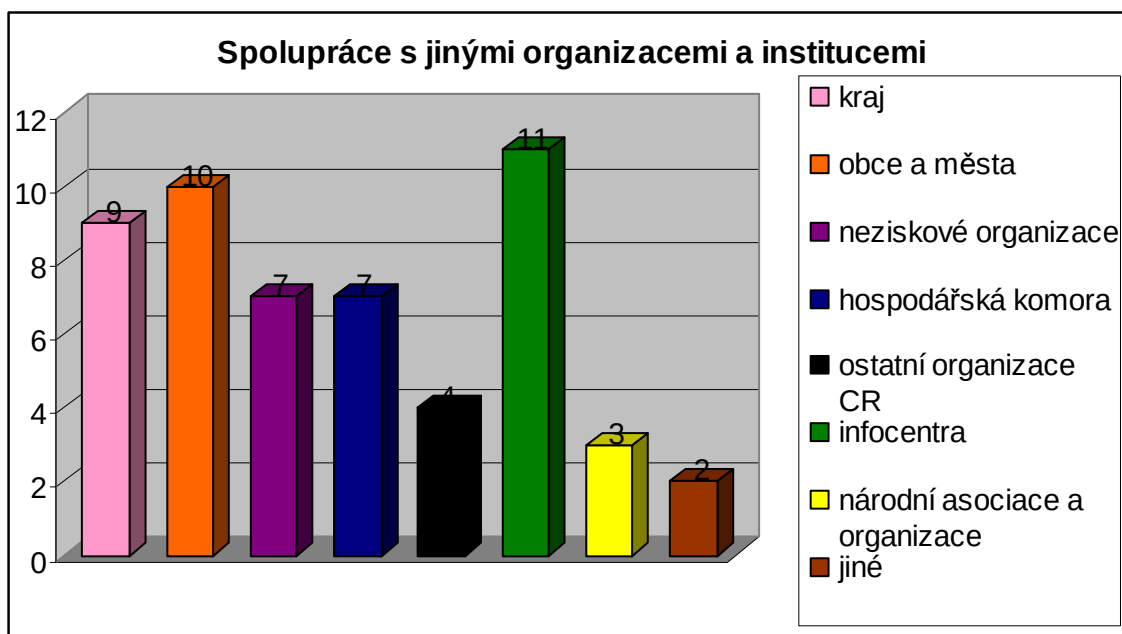


**Graf 5 - Organizace spolupráce s podnikateli**

Jedním z principů destinačního managementu je spolupráce veřejného a soukromého sektoru. Díky tomuto grafu můžeme vidět, že ve více než 90 % tato spolupráce funguje. Stejným dílem je zastoupena individuální spolupráce s podnikateli a její kombinace se spoluprací na základě partnerských smluv. V prvním případě se jedná především o zapojení podnikatelů na financování některých aktivit společnosti. Partnerské smlouvy naopak zavazují podnikatele k účasti na jednání orgánů společnosti, k přípravě propagačních materiálů a jiných aktivit. Mohou se také uzavírat pouze na konkrétní projekty. Některé organizace uvedly i jiné formy spolupráce s podnikateli, např. pracovní skupinu nebo zapojení do tzv. Fondu CR.

## Otázka č. 9

*Spolupracují s Vámi i jiné organizace a instituce, pokud ano, jaké?*



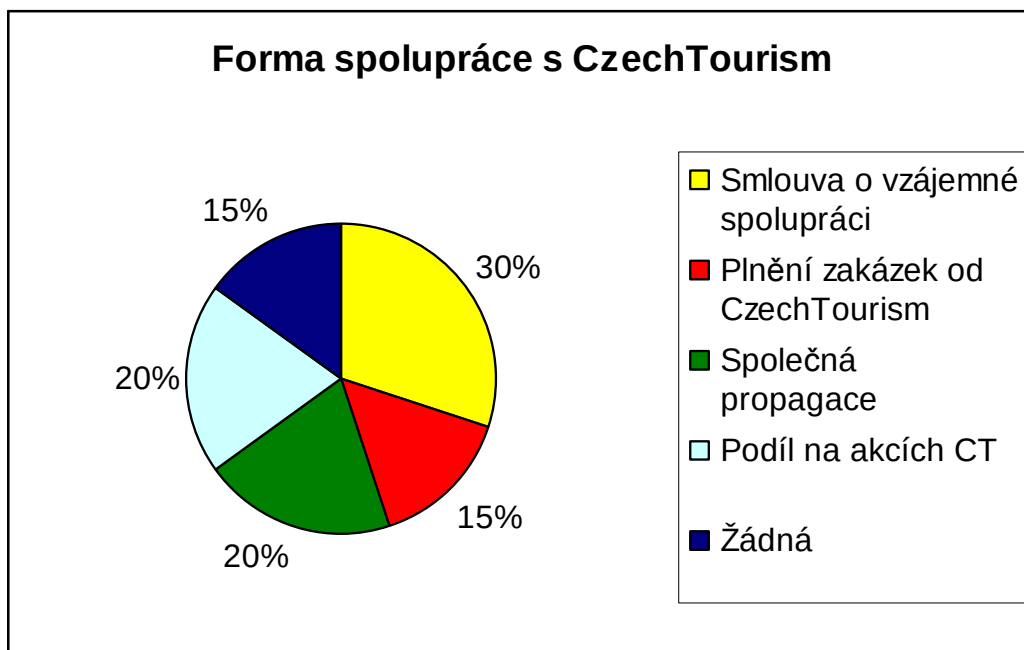
**Graf 6 – Spolupráce s jinými organizacemi a institucemi**

Tento graf nám ukazuje, s kterými organizacemi a institucemi destinační společnosti pracují. V téměř všech případech společnosti uvedly informační centra, na druhém místě se objevily obce a města následované kraji. Musím ovšem zmínit, že v jednom případě pracovník destinační společnosti nezapomněl uvést, že kraj odmítá veškerou spolupráci. Lze tedy říci, že to, zda kraje apod. spolupracují s takovými organizacemi, záleží hlavně na tom, kdo má v té chvíli rozhodovací pravomoc. Ve čtyřech případech byla uvedena i spolupráce s ostatními organizacemi cestovního ruchu. V praxi to vypadá tak, že lokální organizace spolupracují s regionálními a obráceně. Národní asociace a organizace byly zastoupeny především Asociací hotelů a restaurací ČR, Svazem venkovské turistiky, Asociací turistických informačních center ČR, Asociací turistický regionů ČR a Evropským centrem pro ekoagroturistiku. Do jiných organizací a asociací jsem začlenila Klub českých turistů a Národní památkový ústav.



### Otázka č.10

*Máte nějakou spolupráci s CzechTourism a pokud ano, jakou formu volíte?*



**Graf 7 - Forma spolupráce s CzechTourism**

Tento graf nám ukazuje, jakou formou spolupracují turistické organizace s CzechTourism. Nejběžnější je spolupráce na základě smlouvy o vzájemné spolupráci. Jejím cílem je dohodnout a realizovat oboustranně prospěšnou spolupráci a na jejím základě udržovat vzájemně se rozvíjející vztahy. Další formou je společná propagace. Většinou se jedná o spolupráci při propagaci zájmového území, např. při veletrzích nebo na internetových stránkách CzechTourism. Velmi časté je plnění veřejných zakázek, které CzechTourism vypisuje, např. pořádání fam tripů<sup>4</sup> a press tripů

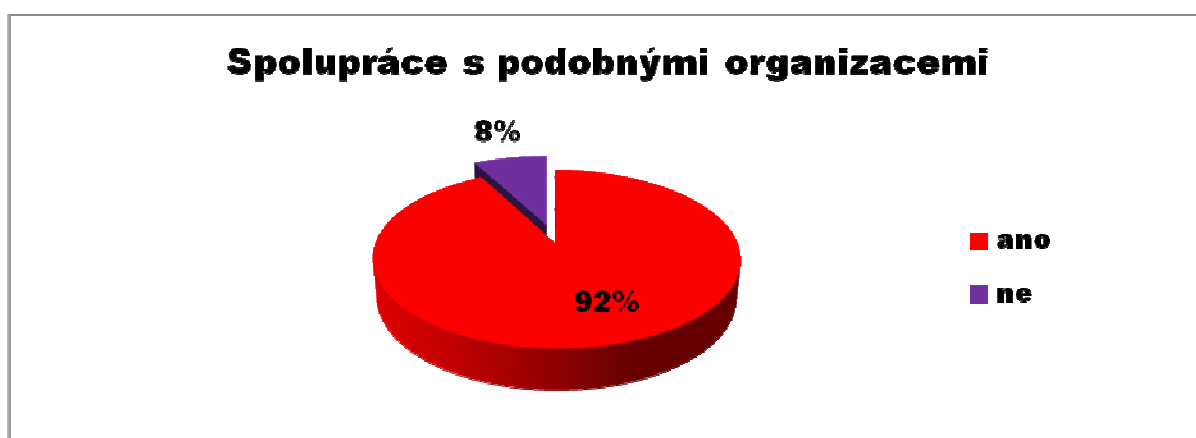
---

<sup>4</sup> (z angl. familiarization trip, v Americe agency tour) = poznávací zájezd pro zástupce touroperatorů, referenty cestovních kanceláří a cestovních agentur (smluvní dealery), domácí nebo zahraniční novináře, poskytovaný obvykle zdarma nebo za sníženou cenu. Motivací pro realizaci zájezdu je propagace nového produktu CR, nebo destinace PR a publicita (články o destinaci), podpora pro prodej zájezdu na základě bezprostřední znalosti destinace a poskytovaných služeb, odměna za dobrou spolupráci s partnerem. [17]

pro zahraniční návštěvníky. Akcemi CzechTourism jsou myšleny především projekty, na kterých spolupracuje se společnostmi destinačního managementu. Příkladem může být současný projekt Marketingové aktivity ke zvýšení povědomí o domácím cestovním ruchu, na kterém spolupracují s několika organizacemi působícími na regionální úrovni. Předmětem je zavedení značky Domácí cestovní ruch na trh.

#### Otázka č. 11

*Spolupracujete s podobnými organizacemi jako je Vaše a které působí ve Vašem regionu a nebo v okolních regionech, pokud ano, jak spolupracujete?*



**Graf 8 - Spolupráce s podobnými organizacemi**

Jak je z grafu patrné, téměř většina dotazových organizací (92%) spolupracuje s podobnými organizacemi působící ve stejném či okolním regionu.

Na základě zjištěných údajů jde většinou o spolupráci v podobě společných setkání, za účelem navázání partnerství či společná spolupráce na prezentaci regionu.

V případě záporných odpovědí (8%) jde hlavně o absenci podobných organizací v okolí, ale případné spolupráci se nebrání.

### Otázka č. 12

*Sestavujete nějaký roční plán činnosti Vaší organizace a pokud ano, co je hlavním obsahem tohoto plánu?*

**Tabulka 4 - Roční plán činnosti**

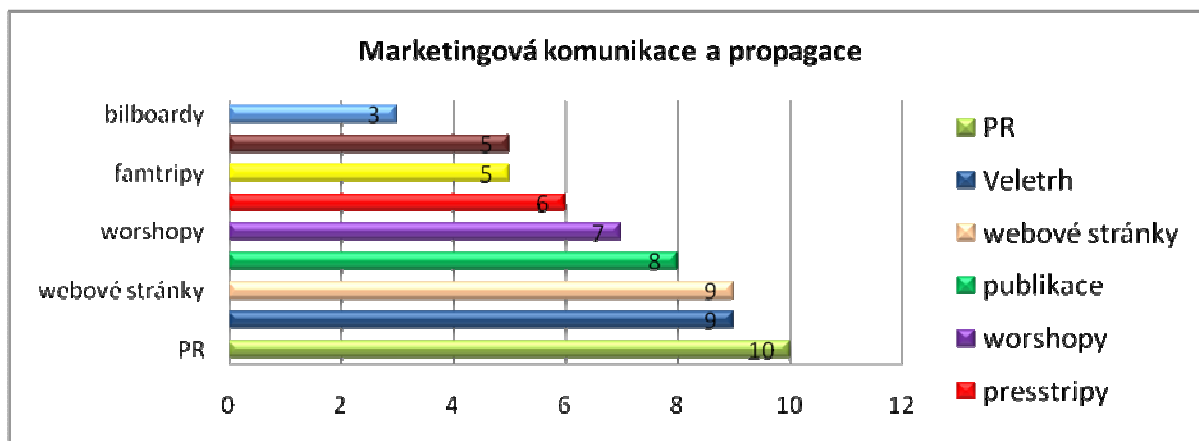
|               |     |
|---------------|-----|
| ANO           | 84% |
| NE            | 8%  |
| NEVYJÁDŘIL SE | 8%  |

Z tabulky jasně vyplývá, že většina organizací sestavuje roční plán činnosti. Hlavním obsahem tohoto plánu je v drtivé většině marketingová činnost, především propagace regionu.

### Otázka č. 13

*Jaké hlavní činnosti vykonáváte pro Vaší destinaci?*

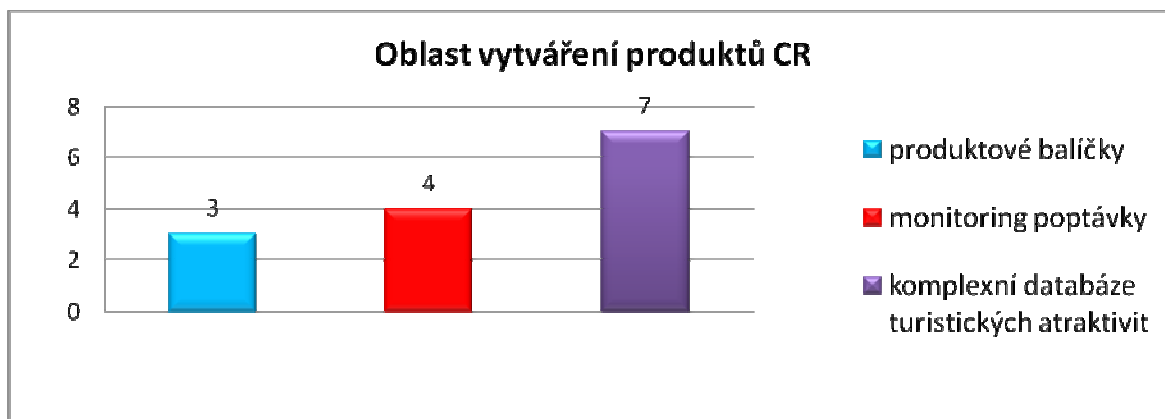
a) v oblasti marketingové komunikace



**Graf 9 - Marketingová komunikace a propagace**

Z grafu vyplývá, že nejčastější činností v této oblasti je PR, neboli styk s veřejností pomocí médií. Dále jsou to ve stejném poměru webové stránky a účast na veletrzích cestovního ruchu. Dalšími činnostmi jsou workshopy, vydávání publikací a pořádání famtripů.

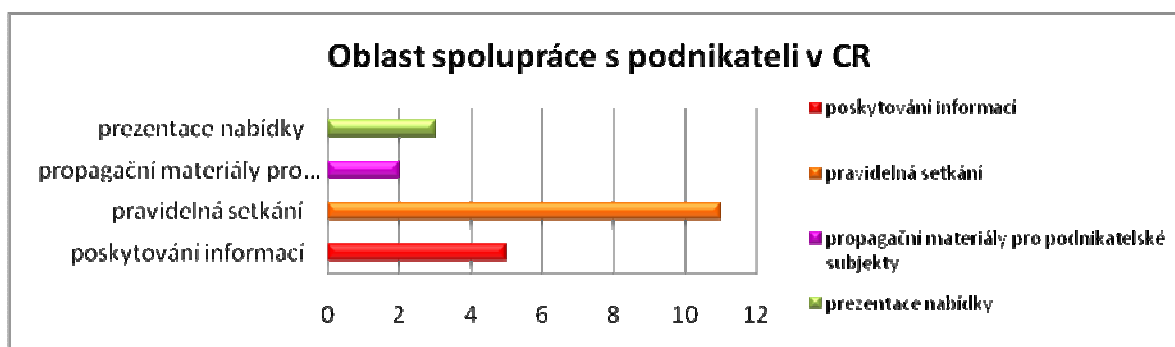
b) v oblasti vytváření produktů cestovního ruchu



**Graf 10 - Oblast vytváření produktů CR**

Na základě zjištěných údajů lze říci, že v oblasti vytváření produktů CR jsou na tom dotazované organizace poměrně špatně. Pouze tři z nich se zabývají produktovými balíčky, které lze považovat za jeden z principů destinačního managementu. Jako další činnost v této oblasti uváděli respondenti monitoring poptávky a sestavování komplexní databáze turistických atraktivit v regionu.

c) v oblasti spolupráce s podnikateli v cestovním ruchu a dalšími zařízeními pro turisty a volný čas (hotely, restaurace, bazény, muzea, fitcentra, wellness centra, galerie, hrady, zámky, národní parky, zařízení pro rekreační i vrcholový sport, jiné typy atraktivit cestovního ruchu)

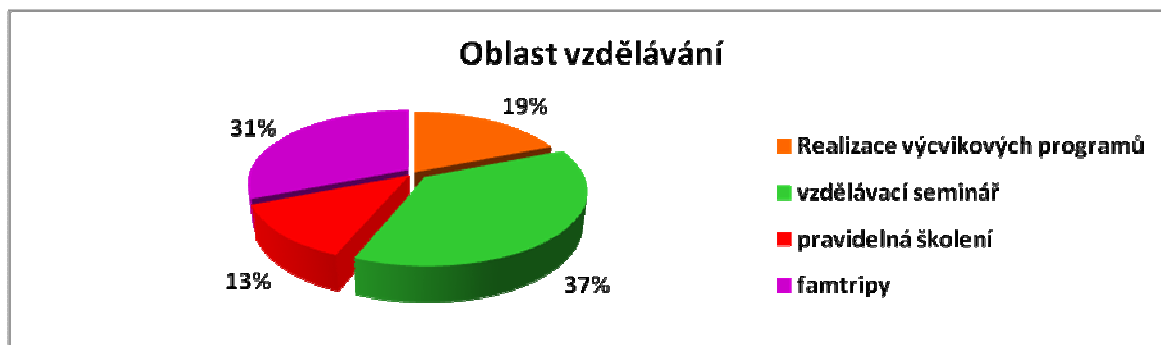


**Graf 11 - Oblast spolupráce s podnikateli v CR**

Oblast spolupráce s podnikateli v cestovním ruchu lze považovat za jeden z největších nedostatků v rámci destinačního managementu v tuzemsku. Ze zjištěných údajů vyplývá, že převažují pravidelná setkání. Jako další činnost v této oblasti je uváděno poskytování informací

podnikatelským subjektům, prezentace nabídky a vydávání propagačních materiálů pro tyto subjekty.

d) v oblasti vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu



Graf 12 - Oblast vzdělávání

Z grafu je zřejmé, že většina organizací vzdělávání pracovníků uskutečňuje pomocí vzdělávacích seminářů (37 %) a pořádáním famtripů (31 %). Podstatně menší část (19 %) zaujímá realizace výcvikových programů a pouze 13 % pracovníků prochází pravidelným školením.

#### Otázka č. 14

Jaká je Vaše pozice v této organizaci?



Graf 13 - Pracovní pozice

Většina dotázaných respondentů (31%) pracuje v organizaci na pozici vedoucího úseku CR. Ve stejném poměru (23%) jsou zastoupeni projektoví manažer, ředitel a ostatní (asistent, řadový zaměstnanec).

### Otázka č. 15

*Jak dlouho pro tuto organizaci pracujete?*



**Graf 14 - Délka pracovního poměru**

38 % dotazovaných pracovníků pracuje v organizaci 1 rok., 31 % respondentů pracuje pro organizaci 4- 5 let, 23 % 2-3 roky a pouhých 8 % více jak 5 let.

Nutno však podotknout, že vzhledem k roku založení destinačních managementů, většina dotazovaných pracuje pro danou organizaci od jejího počátku.

## Otázka č. 16

*Čím by se měla Vaše organizace zabývat do budoucna dle Vašeho názoru?*



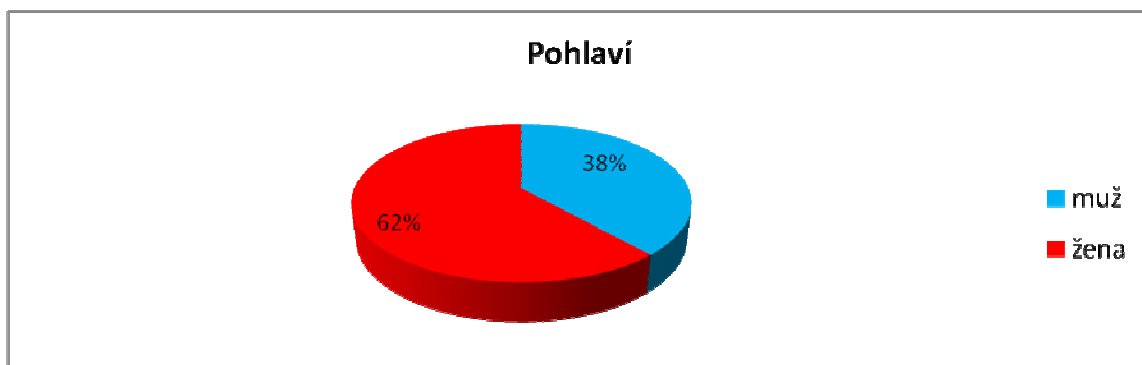
**Graf 15 - Názory na směřování do budoucna**

V této otázce jsem dala respondentům prostor, aby vyjádřili svůj názor na to, čím by se podle nich měla organizace zabývat do budoucna. Názory se samozřejmě velice liší v závislosti na současném postavení organizace. Nejčastější odpovědí bylo prohloubení spolupráce se zainteresovanými subjekty. Dále to byla tvorba rezervačního systému na internetu a tvorba a prodej produktových balíčků, což je jedním z hlavních principů destinačního managementu. Stejným poměrem je zastoupena také snaha o lepší propagaci a lepší rozvoj regionu. Dle některých pracovníků by se organizace měla zabývat řízením a vypracováváním projektů. Pouze dva dotazovaní uvedli, že je potřeba lepšího vzdělávání v cestovním ruchu a jen jeden respondent uvedl, že prozatím postačí plnění prvotních úkolů.

### Otázka č. 17

*Některé Vaše osobní údaje:*

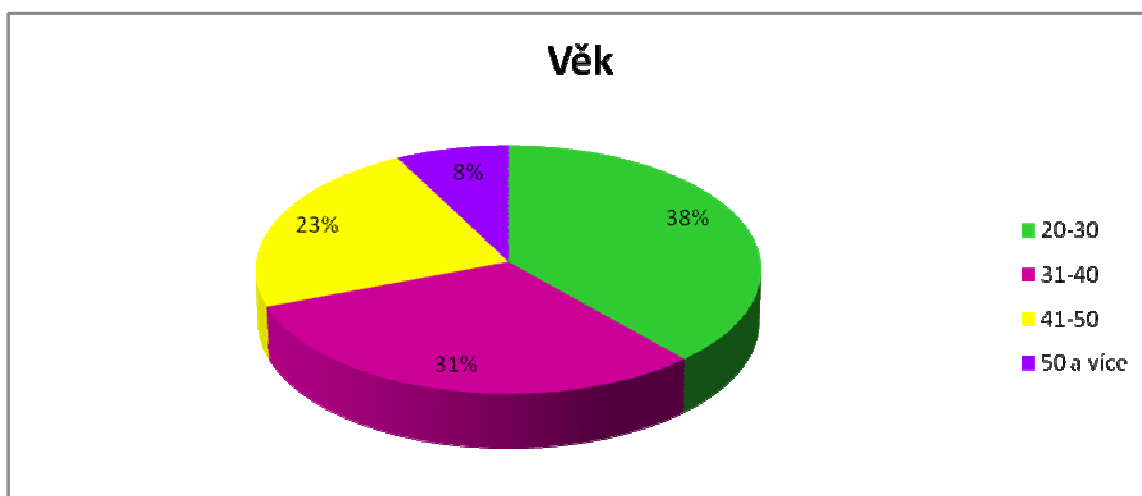
a) pohlaví



**Graf 16 - Pohlaví**

Většina dotazovaných pracovníků je ženského pohlaví.

b) věk

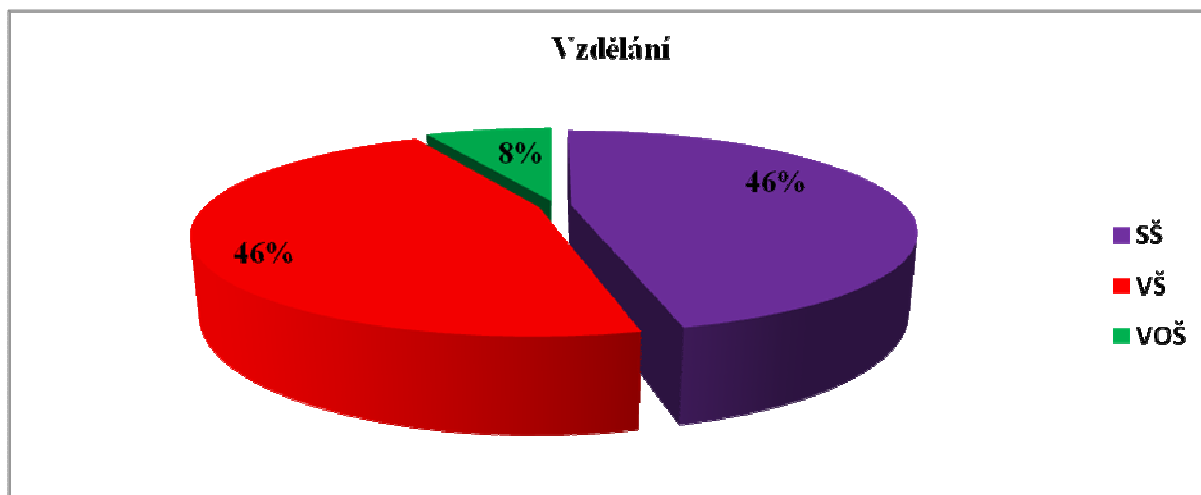


**Graf 17 - Věk**

Mezi respondenty převažovaly osoby ve věkové skupině 20 - 30 let ( 38 %). 31 % dotazovaných je ve věku 31 – 40 let, z 23 % ve věku 41 – 50 let a pouze 8 % respondentů je starších 50 let.



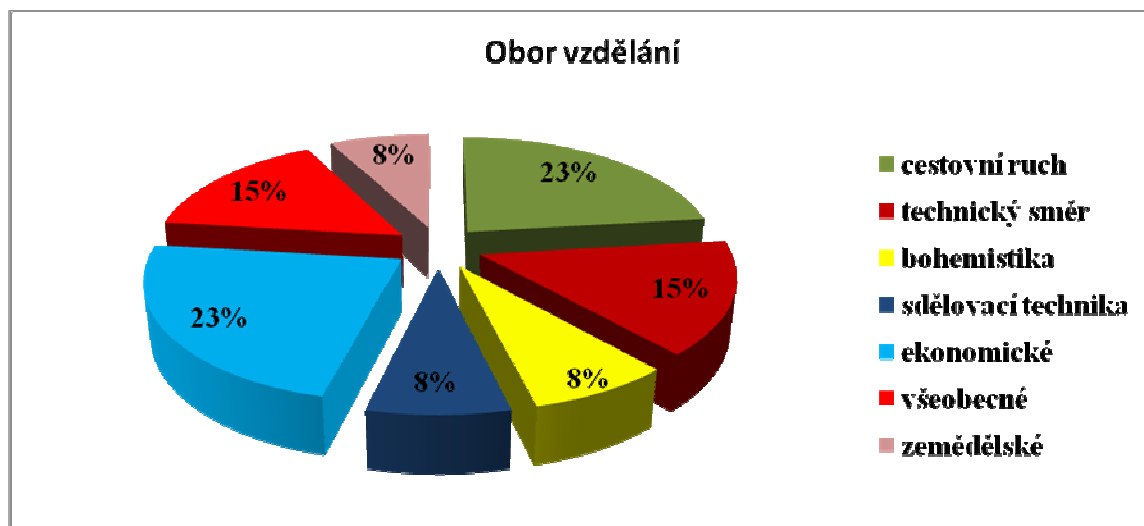
c) vzdělání



Graf 18 - Vzdělání

Mezi respondenty jsou ve stejném poměru (46%) zastoupeni vysokoškolsky a středoškolsky vzdělání. Pouze 8 % dotazovaných má vystudovanou vyšší odbornou školu.

d) obor vzdělání



Graf 19 - Obor vzdělání

I přes malý počet respondentů je zastoupeno mnoho oborů vzdělání. Ze zjištěných údajů lze vyčíst, že nejvíce dotazovaných (23 %) má vzdělání v cestovním ruchu nebo ekonomické vzdělání. Dále je

to ve stejném poměru (15 %) obor technického směru a všeobecný obor. Stejným poměrem (8 %) jsou pak zastoupeny obory bohemistika, sdělovací technika a obor zemědělství.

### **3. Úroveň destinačního managementu v Rakousku**

Rakousko můžeme zařadit mezi země s největšími zkušenostmi v oblasti destinačního managementu. Organizace cestovního ruchu působí na krajské úrovni a významným iniciátorem jsou veřejnoprávní instituce, které spolupracují s dalšími organizacemi soukromého sektoru.

Příkladem může být organizace CR v Dolním Rakousku. V oblasti CR je celé území Dolního Rakouska pokryto a spravováno společností s ručením omezeným (Neiderösterreich Werbung GmbH), jejímiž společníky jsou Spolková vláda Dolního Rakouska s podílem 95% a Hospodářská komora Dolního Rakouska s podílem 5%. V Dolním Rakousku bylo ustanoveno 7 turistických regionů, které ne vždy sledují oficiální hranice NUTS III regionů. Regionální turistické kanceláře v Dolním Rakousku jsou konstituovány a financovány místními turistickými sdruženími. Dotace spolkové vlády umožňuje zejména kvalitní propagaci a rozvoj těchto kanceláří. Regionální turistické kanceláře jsou odpovědné za rozvoj turistické infrastruktury a jsou zodpovědné rovněž za vyhledávání dalších zdrojů pro dofinancování investičně náročného rozvoje infrastruktury.

Řada regionálních turistických kanceláří doznala změny právní formy, a to z neziskových organizací na obchodní typu s.r.o. Tím také došlo ke změně jejich jména na „Regionální destinační turistické společnosti“. Typický roční rozpočet této společnosti v Dolním Rakousku je následující: 33% sub-regionální turistická sdružení, 34% vláda spolkové země a 33% průmysl CR (podnikatelské subjekty). Regionální turistické destinační společnosti mají jako přidružené členy spolkovou vládu, regionální, subregionální a místní turistická sdružení, stavební a dopravní firmy a nejrozumnější ekonomické zájmové skupiny a sdružení. Hlavním důvodem je potřeba koncentrace finančních zdrojů a potřeba zapojit i jiné než čistě turistické instituce do propagačních aktivit. Rakušané si totiž uvědomili, že nejen cestovní kanceláře a hoteliéři, ale i množství dalších podniků soukromého sektoru, profituje z rozvoje CR. Většina nákladových položek je spojena s personálními a provozními aspekty chodu kanceláře. Dodatečné zdroje poskytuje spolková vláda a soukromí sponzoři. Pokud se týká projektů turistické infrastruktury jsou schvalovány a monitorovány spolkovou vládou.

Podporované projekty musí být v souladu s opatřeními Generelu rozvoje CR spolkové země Dolní Rakousko. Kdekoli je to možné a vhodné, je hledáno dodatečné financování ze zdrojů EU. V rámci regionů, mikroregionů a obcí již neexistuje žádná další autonomní organizace CR. Municipality a malé obce spolupracují prostřednictvím místních a subregionálních turistických sdružení s příslušnou regionální turistickou organizací a se spolkovou vládou. (Vaníček, J.)

### **3.1 Organizace cestovního ruchu ve Waldviertelu**

Organizace cestovního ruchu v Dolním Rakousku jsou založeny na spolupráci podnikatelů a cca 200 obcí a měst s vybudovanou turistickou infrastrukturou. Tyto subjekty vytvářejí kolem 30 zájmových Sdružení cestovního ruchu, které se spojují v 7 větších regionech. Tři z těchto regionů se profilují jako turistické destinace, patří mezi ně s 260 tis. Obyvateli, 10 tis. lůžky a typickými produkty i region Waldviertel. Na úrovni rakouského spolkového státu je vybudovaná jednotná marketingová strategie Österreich Werbung (ÖW – Reklama pro Rakousko), která se promítá do zemské organizace cestovního ruchu NÖW. Pro prosazování státní politiky cestovního ruchu v regionu Waldviertel byla v roce 1999 ustavena Destinace Waldviertel s.r.o. Destination Waldviertel s.r.o. je třetinově vlastněna zemí Dolní Rakousko, pěti turistickými svazy a podnikateli v cestovním ruchu.

Organizace má sídlo ve Zwettlu, spolupracuje se 7 externími pracovníky a dalšími v rámci lokálních turistických informačních center. [18]

### **3.2 Hornorakouská zemská turistická centrála - Oberösterreich Tourismus**

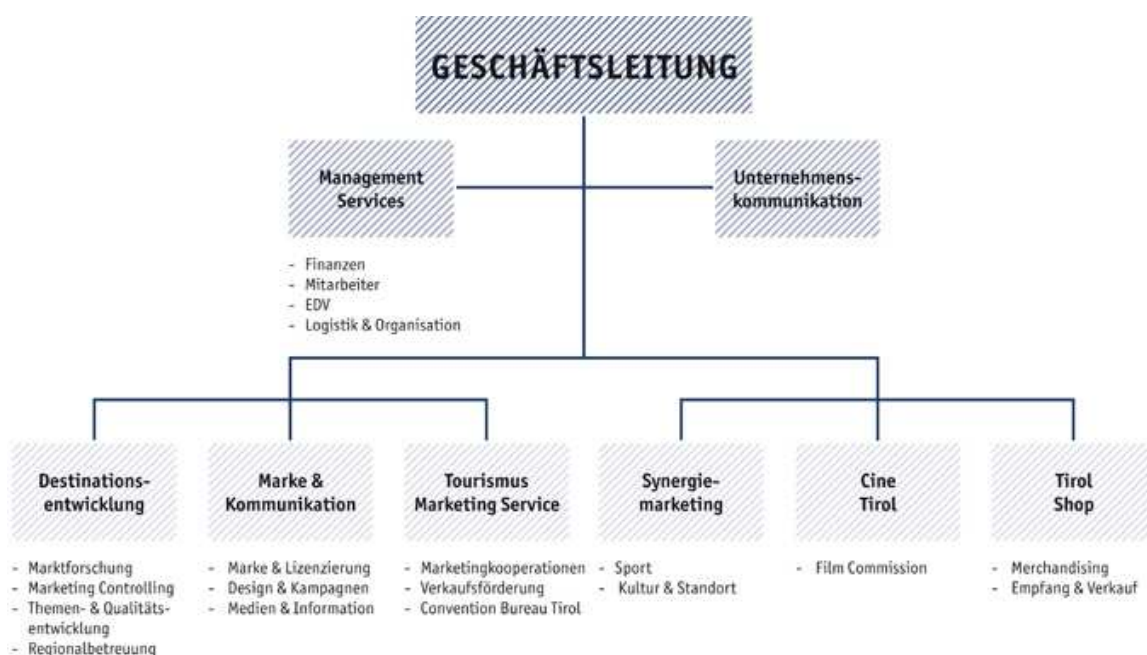
Tato společnost se zaměřuje na podporu a rozvoj cestovního ruchu jako celku v Horním Rakousku. Zvláštní důraz klade na zlepšování marketingu, ale i na ostatní opatření sloužících cestovnímu ruchu. Věnuje se ale i vzdělávání a školení pracovníků ve všech turistických organizacích v Horním Rakousku.

Důležitým zdrojem informací o této destinaci jsou jejich internetové stránky, které nabízejí i českou variantu [www.hornirakousko.cz](http://www.hornirakousko.cz). Kromě informací o místních atraktivitách tam najdete praktické rady a plánovač tras. Významnou součástí těchto stránek jsou nabídky ubytovacích zařízení různých kategorií, které je možné si přímo na stránkách zarezervovat.

### 3.3 Tyrolsko

V Tyrolsku působí 92 lokálních turistických organizací zajišťujících přímou komunikaci s návštěvníky destinace. V působnosti regionální turistické organizace Tirol Werbung je pak domácí i mezinárodní komunikace a marketing. Strategický marketing Rakouska, a tedy i Tyrolska, má na starosti národní turistická organizace Österreich Werbung. Všechny tři úrovně mají rozděleny funkce v oblasti shromažďování informací, jejich prezentace, zpřístupňování a transferu. Podpůrnou funkci sítě tří úrovní organizací představuje internetový portál “www.tourismusmanager.tirol.at”, sloužící k distribuci informací, prezentují vize a strategie, projekty, právní a organizační záležitosti atd.

Příkladem propracovanosti destinačního managementu v Rakousku může být tato organizační struktura turistické organizace Tirol Werbung. První část je členěná na služby managementu a podnikovou komunikaci. Do managementu podniku je zahrnuto účetnictví, péče o zaměstnance, organizace a logistika. Další členění se týká právě rozvoje destinace, marketingové komunikaci, jiných služeb CR atd.



Obrázek 11 - Organizační struktura organizace Tirol Werbung

## Závěr

Cílem této práce bylo zhodnotit současný stav společností destinačního managementu v České republice a srovnat jejich fungování s podobnými organizacemi cestovního ruchu v Rakousku. Tyto společnosti patří mezi světovou špičku v koordinaci cestovního ruchu v regionech a Česká republika se od nich v mnoha směrech inspirovala. Převzali jsme především třístupňový model organizace, tedy národní organizaci (u nás CzechTourism), regionální a lokální organizace. Destinační management v pravém slova smyslu by se ale měl uskutečňovat na regionální úrovni ve spolupráci s národní organizací cestovního ruchu a místními turistickými organizacemi.

Ve společnostech destinačního managementu by měla být zastoupena soukromá i veřejná sféra. Soukromou sférou myslím podnikatele poskytující služby cestovního ruchu v regionech, kteří by si měli v první řadě uvědomit, že cestou k trvalému úspěchu je spolupráce a vytvoření partnerství v regionu, které snáze odolá většímu globálnímu konkurenčnímu tlaku. Veřejná sféra by se měla snažit o vytvoření institucionálního, legislativního a finančního zázemí pro marketingové řízení destinací. Toho mohou docílit tvorbou vhodné Koncepce cestovního ruchu, zadáváním veřejných zakázek nebo dotacemi.

Úroveň českých destinačních managementů v regionech se velmi liší. Někde ani nefunguje zmiňovaný třístupňový model, protože chybí krajská organizace cestovního ruchu, která by měla na starosti rozvoj a koordinaci turismu v celém regionu. Velmi často je destinační management zastoupen pouze jednou nebo více organizacemi místního charakteru, které koordinují cestovní ruch na svém území nezávisle na sobě. Proto je třeba větší organizace, která bude působit v celé oblasti (turistického regionu nebo kraje) a bude spolupracovat s těmito menšími společnostmi v zájmu harmonického rozvoje celého území. Dobrá zpráva ovšem je, že si tento problém subjekty cestovního ruchu začaly uvědomovat a v posledních dvou letech došlo ke vzniku několika krajských společností destinačního managementu, např. Vysočina Tourism, Destinační společnost Východní Čechy aj. V dalších krajích, např. Ústeckém, je vznik těchto společností součástí Společného regionálního operačního programu.

Organizace cestovního ruchu v České republice se zaměřují hlavně na realizaci projektů a propagaci území. Ve srovnání se stejnými organizacemi v Rakousku u nich stále chybí nabídka komplexních balíčků služeb a rezervační systém, kde by bylo možné vybrat si z nabídky ubytovacích zařízení různých úrovní a rovnou si ho i zarezervovat. Tím zájemcům o dovolenou odpadnou problémy

s hledáním vhodného ubytování. Přesně tak to funguje na internetových stránkách rakouských společností, kde se sice nedočetete o historii a projektech společnosti (to ani běžný návštěvník stránek nepotřebuje), ale dočtete se o akcích v regionu, nabídce ubytování, a to všechno ve svém rodném jazyce. Pokud se někdo zajímá o určitou část regionu, přesměruje ho to na místní organizaci, kde jsou informace podrobnější. Myslím, že podobnou představu mají destinační společnosti u nás, ale překážkou tomu může být stále nedostatečná spolupráce s poskytovateli těchto služeb. Podle mého názoru je to ale jen otázkou času, protože destinační management se v poslední době rozvíjí rychle a čím dál více se dostává do popředí krajských cílů.

## Seznam použité literatury

### Literatura

PALATKOVÁ, Monika. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu : Jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha : GRADA, 2006. 224 s. ISBN 80-247-1014-5.

PÁSKOVÁ, Martina. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. [Praha] : Ministerstvo pro místní rozvoj, 2002. ISBN 80-239-0152-4.

BARTL, H. - SCHMIDT, F. *Destination management*. Institut für regionale Innovation, Wien, 1998

SEATON, A.V. - BENNET, M.M. *The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases*. International Thomson Bussiness Press, London, 1996

MORRISON, A.M. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1989. 523 s. ISBN 80-85605-90-2.

### Skripta

PALATKOVÁ, Monika. *Destinační management a vytváření produktů v cestovním ruchu : Místní, národní a mezinárodní marketing destinace*. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj, 2007. 170 s. Dostupný z WWW: <[www.vzdelavanivcr.cz](http://www.vzdelavanivcr.cz)>.

VANÍČEK, Jiří. *Destinační management a marketing, spolupráce soukromého a veřejného sektoru*. [s.l.] : [s.n.], [2009?]. 52 s.

### Odborné časopisy a články

KRATOCHVÍL, Petr. Organizace cestovního ruchu. *COT bussiness*. 2007, č. 1, s. 49.

MACEK, Miroslav. Destinační management v Pardubickém kraji. *COT bussiness*. 2007, č. 2, s. 32.

MATOUŠ, Jan. Destinační management Českomoravské pomezí. *COT bussiness*. 2007, č. 2, s. 32.

LAMPLOT, Jiří. Cestovní ruch a destinační management z pohledu Moravského krasu. *COT bussiness*. 2007, č. 7/8, s. 40-41.

VOJTOVÁ, Zuzana. Destinační management na jižní Moravě. *COT bussiness*. 2007, č. 7/8, s. 39.

ZIKMUNDOVÁ, Jitka, ROSENKRANZ, Jiří. Management cestovního ruchu v Českém Krumlově. *COT bussiness*. 2007, č. 6, s. 49.

VLÁŠKOVÁ, Kateřina. Šumava a její destinační management. *COT bussiness*. 2007, č. 5, s. 47.

HLAVÁČ, Pavel. Destinační management Zlatý pruh Polabí, o.p.s.. *COT bussiness*. 2007, č. 4, s. 52.

## Internetové zdroje

Dostupné z:

1) <http://www.ccrjm.cz/projekty/clanek-228/>

- ke dni 3.4. 2009

2) <http://www.jccr.cz/pages/zakladni-informace.php>

- ke dni 3.4. 2009

3) [http://www.rras.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=159:za-turistikou-souasn-na-umavu-i-do-bavorskeho-lesa&catid=77:informace-o-projektu&Itemid=99](http://www.rras.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=159:za-turistikou-souasn-na-umavu-i-do-bavorskeho-lesa&catid=77:informace-o-projektu&Itemid=99)

- ke dni 3.4. 2009

4) [http://www.vysocinatourism.cz/index.php?akce=slozka&id\\_slozka=1](http://www.vysocinatourism.cz/index.php?akce=slozka&id_slozka=1)

- ke dni 4.4. 2009

5) [http://www.centralbohemia.org/article.asp?article\\_id=15](http://www.centralbohemia.org/article.asp?article_id=15)

- ke dni 5.4. 2009

6) [http://www.centralbohemia.org/article.asp?article\\_id=9](http://www.centralbohemia.org/article.asp?article_id=9)

- ke dni 5.4. 2009



7) <http://www.polabi.com/index.htm>

- ke dni 6.4. 2009

- 8) [http://leader.posazavi.com/cz/article.asp?article\\_id=522](http://leader.posazavi.com/cz/article.asp?article_id=522)

- - ke dni 6.4. 2009

9) [http://leader.posazavi.com/cz/area.asp?place\\_id=1&area\\_id=59](http://leader.posazavi.com/cz/area.asp?place_id=1&area_id=59)

- ke dni 6.4. 2009

10) <http://deti.posazavi.com/>

- ke dni 6.4. 2009

11) <http://www.tourisms.cz/?page=44&lang=cze>

- ke dni 10.4. 2009

12) <http://www.tourisms.cz/?page=47&lang=cze>

- ke dni 10.4. 2009

13) <http://www.tourisms.cz/?page=82&lang=cze>

- ke dni 10.4. 2009

14) <http://www.ceskesvycarsko.cz/ops/destinacni-fond-ceske-svycarsko/>

- ke dni 12.4. 2009

15) <http://www.ceskesvycarsko.cz/ops/poslani/>

- ke dni 12.4. 2009

16) [http://www.sokolovsko.cz/index.php?option=com\\_content&task=section&id=4&Itemid=143](http://www.sokolovsko.cz/index.php?option=com_content&task=section&id=4&Itemid=143)

- ke dni 15.4. 2009

17) <http://www.czechtourism.cz/?show=059006>

- ke dni 15.5.

18) [http://www.europaforum.or.at/site/opening/docs/Opening\\_M1-CZ.pdf](http://www.europaforum.or.at/site/opening/docs/Opening_M1-CZ.pdf)

- ke dni 5.5. 2009

## **Seznam obrázků**

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1 - Logo - Destinační společnost Východní čechy .....     | 31 |
| Obrázek 2 - Logo - Centrála cestovního ruchu - Jižní Morava ..... | 33 |
| Obrázek 3 - Logo - Jihočeská centrála cestovního ruchu .....      | 34 |
| Obrázek 4 - Logo - Regionální rozvojová agentura Šumava.....      | 37 |
| Obrázek 5 - Organizační struktura společnosti STIS, a.s. ....     | 41 |
| Obrázek 6 - Logo - Zlatý pruh Polabí.....                         | 42 |
| Obrázek 7 - Logo - Posázaví, o.p.s. ....                          | 43 |
| Obrázek 8 - Logo - Destinační Management Moravsko-Slezský .....   | 45 |
| Obrázek 9 - Logo - České Švýcarsko, o.p.s.....                    | 47 |
| Obrázek 10 - Logo - Destinační společnost Sokolovsko .....        | 49 |
| Obrázek 11 - Organizační struktura organizace Tirol Werbung.....  | 70 |

## **Seznam tabulek**

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| Tabulka 1 - Rok založení organizace ..... | 50 |
| Tabulka 2 - Roční rozpočet .....          | 55 |
| Tabulka 3 - Struktura příjmů.....         | 56 |
| Tabulka 4 - Roční plán činnosti .....     | 61 |

## **Seznam grafů**

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| Graf 1 - Zřizovatelé organizací CR.....  | 51 |
| Graf 2 - Působnost organizace .....      | 52 |
| Graf 3 - Počet zaměstnanců .....         | 53 |
| Graf 4 - Právní forma organizací CR..... | 54 |

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Graf 5 - Organizace spolupráce podnikateli .....              | 57 |
| Graf 6 – Spolupráce s jinými organizacemi a institucemi ..... | 58 |
| Graf 7 - Forma spolupráce s CzechTurism .....                 | 59 |
| Graf 8 - Spolupráce s podobnými organizacemi.....             | 60 |
| Graf 9 - Marketingová komunikace a propagace .....            | 61 |
| Graf 10 - Oblast vytváření produktů ČR .....                  | 62 |
| Graf 11 - Oblast spolupráce s podnikateli v ČR .....          | 62 |
| Graf 12 - Oblast vzdělávání .....                             | 63 |
| Graf 13 - Pracovní pozice .....                               | 63 |
| Graf 14 - Délka pracovního poměru .....                       | 64 |
| Graf 15 - Názory na směřování do budoucna .....               | 65 |
| Graf 16 - Pohlaví.....                                        | 66 |
| Graf 17 - Věk .....                                           | 66 |
| Graf 18 - Vzdělání .....                                      | 67 |
| Graf 19 - Obor vzdělání .....                                 | 67 |