

**Masarykova univerzita v Brně
Ekonomicko-správní fakulta
Katedra regionální ekonomie a správy**

Destinační management v České republice

Petra Metelková

2005

© Ing. Petra Metelková

Tento studijní text byl vypracován v rámci integrovaného projektu MŠMT „Rozšíření univerzitního vzdělávání“, resp. v rámci dílčího projektu č. 181 „Příprava a zavedení studijního směru kombinovaného bakalářského studia a programu CŽV ‘Regionální rozvoj a cestovní ruch’“.

OBSAH

Úvod.....	4
1 Úvod do problematiky destinačního managementu – teoretická část.....	5
1.1 Potřeba řízení, definice pojmů	5
1.1.1. Pojem destinace.....	5
1.1.2. Pojem destinační management	5
1.2 Destinační versus podnikový management.....	6
1.3 Kooperace jako klíčový princip destinačního managementu.....	7
1.3.1. Možnosti kooperace v destinaci	8
1.3.2. Kooperace mezi podnikatelskými subjekty.....	9
1.3.3. Kooperace veřejného a soukromého (podnikatelského) sektoru.....	10
1.3.4. Kooperace mezi veřejno-právními subjekty	10
1.4 Organizace destinačního managementu	10
1.4.1. Turisticky exponované regiony	10
1.4.2. Strategie pro regiony, které nemají potenciál pro vznik managementu destinací....	12
2 Destinační management v podmínkách ČR - východiska.....	13
2.1 Potenciál cestovního ruchu v ČR	13
2.2 Situace a hlavní problémy řízení cestovního ruchu v ČR.....	13
2.3 Možné právní formy pro organizaci destinačního managementu v České republice ..	14
2.4 Možnosti financování destinační společnosti.....	15
3 Zkušenosti s aplikací principů destinačního managementu ve vybraných regionech ČR – praktické příklady.....	17
3.1 Destinační management města Český Krumlov.....	17
3.1.1. Koncept Destinačního managementu (DM).....	17
3.2 Destinační Management Moravsko-Slezský, o.p.s.	18
3.3 Destinační společnost SOKOLOVSKO, o.p.s.	20
3.3.1. Nástroje	21
3.3.2. Strategie činnosti destinační společnosti.....	21
3.4 Český ráj.....	22
4 Shrnutí a úvahy nad funkcí destinačního managementu v ČR.....	23
4.1 Organizační struktura	23
4.2 Doporučení.....	24
Seznam obrázků	26
Literatura	27

ÚVOD

Tento materiál „Destinační management v České republice“ je doplňkovým učebním textem, který má za úkol rozšířit znalosti studentů Masarykovy univerzity v Brně, Ekonomicko-správní fakulty studující studijní směr Regionální rozvoj a cestovní ruch.

Studijní text se po definování pojmů spojených s destinačním managementem zabývá touto problematikou nejdříve v obecné, teoretické rovině a poté aplikovaně na podmínky ČR. Po vysvětlení a pochopení teoretických zákonitostí je uvedeno několik příkladů z praxe řízení turistických destinací v České republice, včetně nalezení podobností a jejich komparace, připomínek a možností zlepšení. Jsou také nastíněna největší úskalí, které vyvstávají při řízení destinací v ČR.

1 Úvod do problematiky destinačního managementu – teoretická část

1.1 Potřeba řízení, definice pojmů

V době globalizace spojené se zvyšováním konkurenčního boje na jedné straně a stále rostoucími nároky návštěvníků na straně druhé, mohou obstát pouze systémově řízené a na trh orientované destinace. Proto v současném období sílí konkurence a nových trendů turisticky významné destinace přijímají a realizují různé programy podporující rozvoj podmínek pro cestování a pro přilákání resp. udržení návštěvníků. Jedním z prostředků je uplatňování nových, moderních forem řízení cestovního ruchu a marketingu a to i v rámci menších regionů. Zejména v turisticky vyspělých zemích reagují jednotliví poskytovatelé služeb cestovního ruchu na zvyšující se konkurenci snahami o sjednocení a organizaci poskytovatelů služeb, která by zajistila efektivnější řízení nabídky a poptávky v příslušné turistické destinaci.

1.1.1. Pojem destinace

Ještě než se budeme zabývat destinačním managementem, musíme si definovat, co to vlastně destinace je. Výkladový slovník cestovního ruchu pod pojmem destinace cestovního ruchu rozumí „cílovou oblast v daném regionu, pro kterou je typická významná nabídka atraktivit a infrastruktury cestovního ruchu v širším slova smyslu země, regiony, lidská sídla a další oblasti, typické velkou koncentrací atraktivit cestovního ruchu, rozvinutými službami a další infrastrukturou cestovního ruchu, jejichž výsledkem je velká dlouhodobá koncentrace návštěvníků“ (Pásková, Zelenka, 2002). Obecně lze říci, že destinace cestovního ruchu je přirozeným celkem, který má z hlediska podmínek rozvoje cestovního ruchu jedinečné vlastnosti odlišné od jiných destinací. Destinace jako „produkt cestovního ruchu“ se chápe jako systém složený z jednotlivých poskytovatelů služeb (např. ubytovací a stravovací zařízení, dopravci, sportovní zařízení apod.) ovlivňovanými okolím, ve kterém působí (politické, ekonomické, společenské, přírodní prostředí).

1.1.2. Pojem destinační management

Na základě výše vysvětleného pojmu „destinace“, můžeme „destinační management“ definovat jako „soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v dané destinaci“ (Pásková, Zelenka, 2002). Destinace jako celek je vlastním produktem v cestovním ruchu (jak už bylo výše uvedeno) a konkurenční jednotkou v cestovním ruchu. Z toho vyplývá, že musí být odpovídajícím způsobem strategicky řízena a proto je pojem destinační management často definován jako nejvzrálější forma řízení cestovního ruchu v turisticky vyspělých destinacích. V širším pojetí může být ovšem destinační management chápán obecně jako spolupráce a kooperace poskytovatelů služeb za účelem efektivnějšího řízení cestovního ruchu v území. Právě kooperace subjektů působících v cestovním ruchu je klíčovým principem destinačního managementu, kterému se budeme věnovat podrobněji v následujícím textu.

Spolupráce subjektů a budování turistické organizační struktury prošlo v turisticky vyspělých evropských zemích¹ a regionech následujícím vývojem:

- v 50. a 60. letech byla zakládána reklamní sdružení v turistických regionech, byla to doba „reklamních štítů“. Hosté přijížděli do regionu většinou sami od sebe (nejčastěji na doporučení známých či příbuzných),
- 70. a 80. léta představují éru klasických lokálních a regionálních turistických organizací. Subjekty cestovního ruchu se sdružovaly do spolků (sdružení) poskytovatelů turistické nabídky a služeb určitého regionu. Jejich hlavní činností byla společná reklama a propagace, organizace informačních center a jiných služeb pro turistické region,
- pro 90. léta je specifíkem zakládání a rozvíjení destinačního managementu. Organizační struktura se koncentruje do strategicky řízených nabídkových a konkurenceschopných jednotek, partneři se spojují do strategických kooperací a vytváří se management různých odbytových systémů s přímým prodejem.

1.2 Destinační versus podnikový management

Destinační management se podstatně odlišuje od podnikového managementu. U managementu destinací se jedná o společné řízení a marketing velkého počtu různorodých partnerů, kteří jsou relativně autonomní a mají vlastní právní subjektivitu. Rozhodnutí týkající se řízení destinací by měla být výsledkem konsensu co možná nejvíce zainteresovaných subjektů v cestovním ruchu včetně rezidentů, které jsou cestovním ruchem také ovlivňováni.

Na rozdíl od podnikového řízení má management destinací přispět k rozvoji sdružených jednotek v příslušném území, což nevyklučuje ani spolupráci subjektů, kteří vůči sobě mohou stát v rámci destinace v konkurenčním postavení. Tato skutečnost řízení destinací značně znesnadňuje. U podnikatelských subjektů stojí v popředí individuální zájem s cílem dosáhnout zisk.

Vzhledem k velkému počtu subjektů v destinaci provádí řízení destinací speciální organizace vytvořená k tomuto účelu nazývaná destinační společnost, turistická organizace, řídicí jednotka destinačního managementu apod. V takové organizaci by mělo být zastoupeny jak subjekty veřejného, tak i soukromého sektoru a podílet se tak na rozhodování současně – viz následující text.

Při řízení destinací vystávají mj. následující **specifika**:

- ne zcela jasné, obtížně měřitelné, někdy kontroverzní cíle v rámci destinace,
- omezené možnosti vlivu managementu destinace na jednotlivé nabízející v cestovním ruchu, které jsou nezávislými subjekty,
- velký vliv zájmových skupin – turistické organizace jsou konfrontovány celou řadou různých zájmových skupin (např. rezidenti, živnostníci, dopravci, hoteliéři, zaměstnanci turistické organizace, ekologické organizace atd.), které mohou mít protichůdné zájmy,
- nutnost legitimace v socio-politickém prostředí.

¹ Za takové země můžeme považovat např. Rakousko, Švýcarsko nebo Francii.

Obecně platí, že spolupráce v rámci destinačního managementu je účinná při omezeném počtu subjektů a relativně jednoduchých cílech takové spolupráce. Faktorem úspěchu v takových formách spolupráce je vysoká míra vzájemné důvěry mezi zainteresovanými subjekty. Je také zřejmé, že management destinací v tomto úzkém pojetí je aplikovatelný pouze v turisticky exponovaných oblastech, ve kterých patří cestovní ruch k pilířům ekonomické základny a kde počet návštěvníků překračuje „kritickou“ hranici pro budování vyspělých forem destinačního řízení.

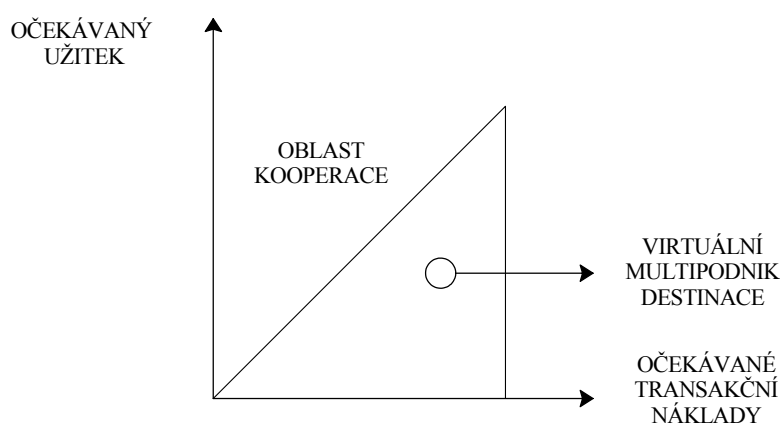
1.3 Kooperace jako klíčový princip destinačního managementu

Spolupráce subjektů je důležitá zejména proto, že kooperováním vznikají **synergické efekty** – zejména vzhledem ke struktuře malých a středních podniků dochází k efektivnějšímu využívání prostředků, implementaci inovací, zavádění nových metod řízení a řízení kvality, vznikají úspory z rozsahu, lze lépe čelit negativním externalitám atd. Navíc v rámci destinačního managementu a marketingu jsou zabezpečovány i takové úkoly, které nejsou v silách nebo zájmu jednotlivců – např. budování a péče o značku destinace.

Kooperace mezi subjekty cestovního ruchu, kteří jsou zapojeni do destinačního managementu musí být založena na vzájemné výhodnosti a nalezení společných zájmů zúčastněných stran. Jde o identifikaci oblastí spolupráce a definování vhodným forem vzájemné kooperace mezi subjekty s vlastní právní subjektivitou. V případě podnikatelských subjektů, jejichž primárním cílem je zisk a dosahování individuálních zájmů, je prostor pro spolupráci zpravidla ostřeji vymezen a formy kooperace jasněji specifikovány než v případě veřejného sektoru. Z toho také vyplývá, že formy spolupráce a výsledná aktivita destinačních společností je determinována typem subjektů, jež jsou do řízení destinace zapojeni.

Při rozhodování o možnosti spolupráce se v případě podnikatelských subjektů porovnává užitek s transakčními náklady, které vznikají při vytváření a formalizaci vztahů. Míra ochoty podnikatelských subjektů ke kooperaci je funkcí užítku poměřeného transakčními náklady. Graficky lze tuto zákonitost znázornit následovně.

Obr. 1: Míra ochoty ke spolupráci subjektů



Zdroj: BIEGER (učební text)

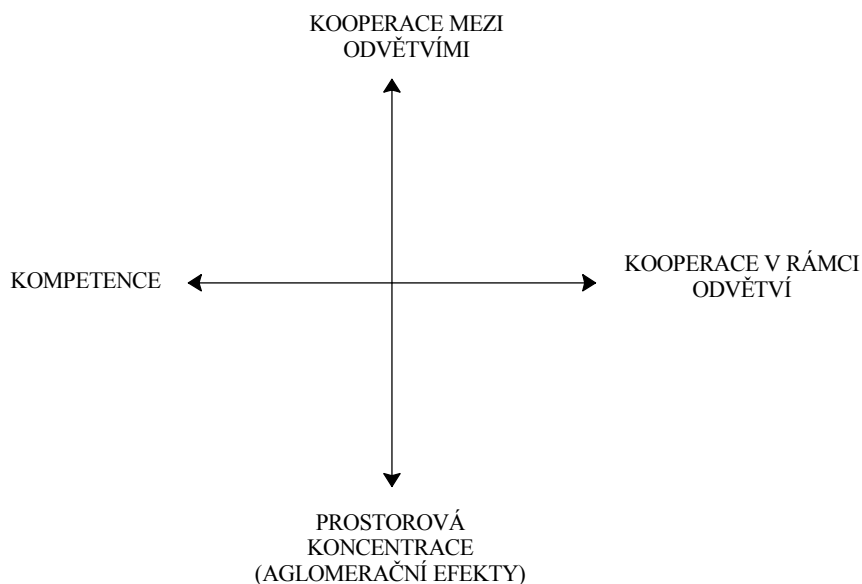
Dá se říci, že kooperace způsobují tím vyšší transakční náklady, čím

- větší je počet subjektů,
- horší je informovanost, především o následcích spolupráce a možných hospodářských účinků pro partnery,
- horší je kvalifikace účastníků,
- méně důvěry je mezi účastníky,
- nejasnější je počet alternativ,
- nejistější je vývoj v relevantním okolí,
- heterogennější jsou cíle partnerů.

1.3.1. Možnosti kooperace v destinaci

V souvislosti s vytvářením systému funkční destinace přichází do úvahy několik možností spolupráce mezi subjekty (viz následující schéma).

Obr. 2: Možnosti kooperace v destinaci



Zdroj: BIEGER (učební text)

Horizontální kooperace

Horizontální kooperace probíhá mezi podniky se stejným nebo podobným předmětem činnosti, cílem je dosažení vyšší efektivity činností prostřednictvím úspor z rozsahu. Příkladem může být společné praní prádla různých ubytovacích zařízení.

Vertikální kooperace

Vertikální kooperace probíhá mezi podniky s různorodým předmětem činnosti, které produkují jednotlivé komponenty produktu v cestovním ruchu, cílem je optimalizace produktu (čas, náklady, kvalita). Např. spolupráce mezi leteckými společnostmi, hotely, restauracemi apod.).

Laterální kooperace

Tento způsob kooperace je realizován mezi podniky z různorodých oborů s cílem výměny strategických zdrojů (např. kompetence, know-how, přístup na trhy). Např. spolupráce destinace s obchodními řetězci.

Aglomerační efekt

Aglomerační efekty jsou definovány jako prostorová koncentrace různých aktivit (srov. Např. s Christallerem), umožňující vznik bodů atraktivit (např. kombinací služeb a nabídky vyžití) a tak možností zaujetí pozice na trhu.

Zkušenosti z praxe turisticky vyspělých zemí ukazují, že realizace strategických sítí ve smyslu „virtuálního“ podniku vyžaduje:

- uznání nutnosti a smyslu kooperací každého jednotlivého subjektu,
- rozvoj kooperací,
- dlouhodobé zajištění a jejich další rozvoj.

Nutnost kooperací je tím více uznávána, čím

- nižší jsou transakční náklady, náklady na získání relevantních informací, komunikační náklady v porovnání s užitkem,
- jasnější a kontrolovatelnější jsou cíle kooperací,
- jasnější je definování profitujících užitkem, resp. čím menší je skupina zájemců za tímto stojící,
- lepší kompetence jsou vnášeny do kooperací.

K těmto podmínkám kooperace se váží různé teoretické přístupy, např. nová institucionální ekonomie, teorie veřejné volby, teorie transakčních nákladů atd.

Podle druhu spolupracujících subjektů rozeznáváme tři typy kooperace.

1.3.2. Kooperace mezi podnikatelskými subjekty

Výše uvedené formy spolupráce vedou k vytvoření podnikatelské sítě, mezi členy měly fungovat vztahy, které se vyznačují stabilitou a které přesahují hranice vlastního podniku. Realizace trvalé kooperace vyžaduje uznání potřeby spolupráce, jasný podnikatelský záměr a možnost dalšího dynamického rozvoje modelů spolupráce. Podnikatelskou síť může ohrozit nekoordinovaná spolupráce nebo koncentrace podnikatelských subjektů na bezprostřední maximalizaci krátkodobých výnosů.

Podnikatelské sítě se mohou vytvářet např. v oblasti:

- nabídky – např. vytváření produktových balíčků, spolupráce např. mezi restauracemi, obchody se sportovními potřebami, zábavních podniků apod.,
- financování – společně financované projekty, žádosti o podporu nebo půjčky na společné projekty,
- odbytových trhů – díky větší tržní síle vznikají lepší možnosti získání nových a udržení stávajících zákazníků (např. věrnostní programy, bonusové programy),
- nákupu – velké podniky (nebo sítě) mají lepší vyjednávací pozici vůči dodavatelům a z toho plynoucí výhodnější odběratelské podmínky,

- pracovního trhu – společný nábor pracovníků, sezónních pracovníků, společné koncepty řízení a rozvoje lidského kapitálu (např. díky jednomu odborně školenému pracovníku),
- transferu technologií a know how – vytváření informačních systémů a databank, rezervačních systémů, společný výzkum trhu, společná technologická zařízení (např. čtečky jízdenek) apod.

1.3.3. Kooperace veřejného a soukromého (podnikatelského) sektoru

Spolupráce soukromého a veřejného sektoru (PPP = public private partnership) je v poslední době často skloňovaným tématem a to nejenom v odborné literatuře. Rozsah a kvalita nabídky služeb v cestovním ruchu není dán pouze úrovní ubytovacími, stravovacími a jinými zařízeními, které většinou provozují soukromé subjekty. Nabídka je podmíněna infrastrukturním zázemím, o jehož fungování se zpravidla starají veřejnoprávní instituce. Ty svými činnostmi zasahují do celé řady činností ovlivňující jak nabídku cestovního ruchu v regionu, tak i jednotlivé subjekty v cestovním ruchu.

Uspokojování potřeb účastníků cestovního ruchu v destinaci závisí jak na nabídce služeb poskytovaných různými podnikatelskými subjekty tak i na kvalitě veřejných služeb. Z pohledu návštěvníků jsou služby cestovního ruchu poskytované podnikatelskými subjekty i orgány veřejné správy komplementární a navzájem se do jisté míry podmiňují, přičemž návštěvník většinou nerozlišuje, kdo danou službu poskytuje.

Základní oblasti kooperace na úrovni regionu by měly spočívat v oblasti marketingové propagace regionu, tj. zajišťování účasti na veletrzích, různé prezentace, workshopy, přímé obesílání různých akcí, práce s tiskem a médií atd. Určitým problémem může být koordinace a zajišťování těchto a dalších aktivit pro turistický region, který svým vymezením nekoresponduje s územně-správním členěním státu (to se týká zejména subjektů z veřejného sektoru). Výše uvedené výstupy spolupráce mohou být dosahovány s nižšími náklady, než kdyby každý subjekt tyto činnosti vykonával samostatně, efektivita činností je tedy vyšší.

1.3.4. Kooperace mezi veřejno-právními subjekty

Jedná se o formy spolupráce mezi subjekty veřejného práva. V tomto případě připadají nejčastěji do úvahy formy spolupráce mezi obcemi, dobrovolnými svazky obcí apod. a to zejména na lokální a regionální úrovni.

Destinační management přitom nemusí vycházet jenom z územního principu, ale může být založen na kooperaci mezi subjekty, které se specializují na určité formy cestovního ruchu. Typickým příkladem takové spolupráce může být např. management lázeňských destinací, kongresových míst apod..

1.4 Organizace destinačního managementu

Z pohledu managementu cestovního ruchu se všeobecně řeší základní problém, a to je ustanovení způsobu organizace cestovního ruchu v jednotlivých turistických regionech.

1.4.1. Turisticky exponované regiony

Ke koordinaci a organizačnímu zajištění aktivit spojených s realizací destinačního managementu vytvářejí příslušné podnikatelské i veřejnoprávní subjekty speciální organizační jednotku – společnost pro management destinace (synonyma: turistická organizace, destinační společnost). „Společnost destinačního managementu je organizace zaměřená na management destinace v oblasti vytváření a prosazení destinace a jejich produktů cestovního ruchu na trhu,

realizuje záměry destinačního managementu. Společnost destinačního managementu je zaměřena na vývoj a aktivní prodej hlavních produktů, koordinuje a řídí tvorbu produktů cestovního ruchu, cenovou politiku a aktivní prodej destinace. Je zpravidla podporována nebo vytvořena hlavními poskytovateli služeb v destinaci.“ (Pásková, Zelenka, 2002)

Základním úkolem společnosti pro management destinace je propojit právně samostatné poskytovatele služeb v cestovním ruchu jako jsou hotely, pensiony, podniky, infrastrukturní zařízení a jiné poskytovatele služeb do sdružení (svazu), který může v závislosti na místním kontextu plnit řadu úkolů, od koordinace nabídky až po návštěvnický management. Na lokální a regionální úrovni mohou hrát v těchto svazech významnou nebo dokonce dominantní roli orgány veřejné správy (obce, regiony).

Tyto organizace jsou vytvářeny na lokální a regionální úrovni a mají celou řadu úkolů. Jaké konkrétní činnosti by měla společnost pro management destinace vykonávat a proč? Shrňme-li názory zahraničních autorů na tuto problematiku, které se různě překrývají a doplňují, pak rozlišujeme následující funkce a z nich odvozujeme úkoly organizace. Na národní úrovni většinou všechny funkce neplní jedna organizace, ale jsou rozděleny mezi více odpovědných odborných subjektů.

Plánovací funkce

Tato funkce vyplývá z faktu, že produkt v cestovním ruchu je souhrnem služeb, které návštěvník během pobytu v destinaci „konzumuje“ – doprava, ubytování, stravování, zábava atd. Destinace, může být přirovnána k velkému multipodniku, který produkuje sice jeden produkt, ale protože dílčí produkty jsou vytvářeny různými samostatnými podniky, je celkový produkt vytvářen nekoordinovaně a nezávisle na sobě.

Ke konkrétním úkolům turistické organizace patří spolupráce s úřady a vliv na stanovování cílů cestovního ruchu v místě, průběžná analýza konkurenční situace, stanovení jednotné strategie destinace, zajištění pozice na trhu, provádění strategie destinace m.j. prostřednictvím poradenství podniků, prosazování inovací apod.

Funkce nabídky

Některé dílčí služby, které jsou nedílnou součástí turistického produktu, by nebyly z finančních důvodů produkovány soukromými subjekty a tedy ani nabízeny. I když u některých služeb zpoplatnění možné je, stejně by nestačilo na pokrytí nákladů. Navíc by pravděpodobně mělo negativní efekt na image destinace. Vzhledem k tomu, že jsou takové služby nebo produkty nezbytné nebo velice žádané, musí v destinaci existovat určitý subjekt, který by je poskytoval.

Ke konkrétním úkolům turistické organizace patří zajišťování veřejných produktů a služeb (turistické cesty, informační služba, doprovodný program pro turisty, péče o hosty), pro které neplatí princip vyloučitelnosti (veřejné statky), koordinace nabídky v destinaci a tvorba nabídkových balíčků (Packages), vytváření nových produktů – buď prostřednictvím poradenství a iniciování přes soukromé subjekty nebo subsidiárně prostřednictvím vlastních podniků, kontrola kvality v místě apod.

Marketingová funkce

Stejně jako u jiných služeb je produkt v cestovním ruchu abstraktní a nehmátatelný. Ještě více než v jiných odvětvích zde hraje roli osobní kontakt – a to ze strany poskytovatelů služeb a domácího obyvatelstva. Celkový dojem cesty je značně ovlivněn kvalitou tohoto kontaktu a nelze ho nikdy s jistotou zaručit předem. Před uskutečněním cesty tak návštěvník hledá co nejvíce kvazi garancí, které by tuto nejistotu eliminovaly nebo snižovali. K takovýmto

prostředkům čítají mimo jiné např. značka a image destinace, kterou může vytvářet pouze kolektivní subjekt, nikoliv jednotlivý nabízející v turistické branži.

Ke konkrétním úkolům turistické organizace patří vypracování marketingové strategie destinace, péče o image a značku destinace, podpora prodeje, rezervační systémy, reklama, PR, informování potenciálních hostů aj.

Zastupování zájmů

Funkce vyplývá z toho, že cestovní ruch vytváří četné externí efekty a to nejen v oblasti hospodářské, ale i společenské a ekologické. Na jedné straně jsou to pozitivní efekty, ale na druhé straně způsobují aktivity v rámci cestovního ruchu nezanedbatelné negativní efekty s vlivem na ekologii (znečišťování životního prostředí, hluk, emise) a společnost (ztráta kultury, růst nevraživosti vůči turistům). Z těchto důvodů má veřejnost a politika zájem ovlivňovat cestovní ruch a zastupování zájmů odvětví cestovního ruchu má velký význam. Turistická organizace musí vykonávat tuto funkci, protože má k tomu lepší předpoklady než jednotlivý poskytovatelé služeb.

Ke konkrétním úkolům turistické organizace patří senzibilace obyvatelstva pro cestovní ruch, koordinace zájmů v rámci branže, zastupování turistických zájmů vůči úřadům a veřejnosti.

1.4.2. Strategie pro regiony, které nemají potenciál pro vznik managementu destinací

Regiony, kde intenzita cestovního ruchu nedosahuje hranice, která je potřebná pro realizaci managementu destinací a které svojí nabídkou nemohou uspokojit příliš velké množství hostů, by měly využít odpovídajících metod destinačního managementu.

Možný přístup k posílení pozice na trhu může spočívat např. v založení dostatečně velkým počtem poskytovatelů služeb společnosti pro rozvoj a uplatnění na trhu, organizované podle soukromoprávních principů. Tato společnost by pak zabezpečovala následující marketingové funkce: zajištění kvalitní nabídky stanovením závazných kritérií kvality a jejího prověřování, celý externí marketing (prezentace nabídek, produkce reklamních prostředků, práce s veřejností, podpora prodeje a prodej), vytváření produktových balíčků a jejich aktivní prodej, průzkum trhu a další rozvoj stěžejních nabídek.

Výše uvedené funkce a úkoly turistické organizace jsou podstatně redukovány a to zejména na marketingové aktivity.

2 Destinační management v podmínkách ČR - východiska

2.1 Potenciál cestovního ruchu v ČR

V České republice je téměř 80 % území vhodného pro rekreační účely. V zemi se nachází množství historických, kulturních a technických památek. Existuje hustá a dobře značená síť vzájemně propojených turistických stezek a tras. Na cestovním trhu ČR vzniká nabídka nových produktů např. městské, kongresové a incentívni turistiky, sportovní turistiky a cykloturistiky, kulturní turistiky, venkovské turistiky. V některých regionech se rozvíjí tradiční lázeňství.

Z výše uvedeného vyplývá, že potenciál cestovního ruchu v České republice je významný. Proč jsou však naše destinace méně úspěšné než konkurenční destinace se srovnatelným potenciálem? Jedním z faktorů úspěchu či neúspěchu na vysoce konkurenčním trhu, kterým v současné době trh cestovního ruchu bezesporu je, je systém řízení destinací.

2.2 Situace a hlavní problémy řízení cestovního ruchu v ČR

Organizace a koncepční řízení cestovního ruchu v turistických destinacích patří k základním rozvojovým problémům tohoto odvětví v ČR. Ve srovnání s vyspělými turistickými destinacemi typu Rakouska nebo Švýcarska jsou formy řízení cestovního ruchu v Česku nevyvinuté a zhruba odpovídají vývojové fázi, kterou prošly nejvyspělejší destinace v 50. -70. letech (viz výše). Tato fáze byla typická jednoduchými kooperačními aktivitami, jež byly zaměřené především na propagační aktivity - společná propagace míst a regionů, účast na veletrzích apod.

Současné problémy spojené s řízením destinací a cestovního ruchu v České republice můžeme rozdělit do několika (vzájemně se překrývajících) skupin:

- nedocení významu cestovního ruchu jako odvětví s velkým multiplikačním efektem, nízká politická podpora cestovního ruchu – i přes nesporný význam odvětví cestovního ruchu na národní hospodářství (zaměstnanost, regionální rozvoj, export) se zatím pozornost politických reprezentantů ubírá jiným směrem a cestovní ruch je poněkud přehlížen. Toto lze konstatovat i ve srovnání s jinými státy Evropy,
- nízká efektivita řízení a organizace cestovního ruchu, absence kvalitních marketingových strategií a koncepcí rozvoje – většina koncepcí končí na papíře, jejich uvádění do života často vázne,
- nízké zapojení soukromých subjektů do řízení cestovního ruchu - v České republice jsou do destinačního řízení z velké části zapojeny pouze veřejno-právní subjekty a jenom velmi omezeně podnikatelský sektor. Slabé zapojení komerčního sektoru do řízení cestovního ruchu na úrovni turistických destinací je ovlivněno nízkou mírou kooperace podnikatelských subjektů cestovního ruchu,
- podhodnocování potenciálu cestovního ruchu v regionech,
- nízká efektivita spolupráce v rámci dobrovolných svazků obcí, mikroregionů na poli cestovního ruchu a neefektivní podpora meziobecní spolupráce - vytvořené mikroregiony, které se mohou stát subjektem řízení cestovního ruchu v přirozených turistických regionech zpravidla postrádají příslušné kompetence a zejména finanční prostředky, aby tuto funkci mohly efektivně vykonávat. V ČR vznikaly mikroregionální sdružení obcí velmi živelně a zpravidla jako reakce na vytvoření

dotačního titulů a možnost získání externích zdrojů. Jejich spolupráce je spíše na formální než konkrétní úrovni,

- neexistence silných zájmových a lobbyistických podnikatelských skupin v cestovním ruchu, které by hájily a prosazovaly zájmy svých členů z podnikatelského sektoru. Ačkoliv v České republice působí více než 50 profesních organizací, výsledky jejich činnosti nejsou příliš viditelné,
- nedostatek potřebných odborníků pro rozvoj a řízení destinací cestovního ruchu,
- nedostatky v legislativním a daňovém systému,
- omezené finanční prostředky.

Problém nízké míry kooperace v cestovním ruchu a to nejen v rámci podnikatelského sektoru, ale také mezi veřejnou a soukromou sférou, a zatím nevyvinutost zájmových a profesních skupin může být v obecné rovině považována za klíčový rozvojový problém celého odvětví cestovního ruchu v ČR s významným vlivem na řízení destinací cestovního ruchu.

2.3 Možné právní formy pro organizaci destinačního managementu v České republice

Právní formy společností destinačního managementu reflektují i historický vývoj. Podíváme-li se např. na situaci ve Švýcarsku nebo v Rakousku, většina těchto organizací má formu spolků, sdružení (Verein). Naproti tomu v sousedním Německu jsou tyto organizace koncipovány jako organizace vytvořené obcemi nebo jí vytvořenou organizací.

Výběru vhodné právní formy pro organizaci destinačního managementu je nutné věnovat náležitou pozornost. Zkušenosti z vyspělých zemí ukázaly, že právní forma moderních turistických organizací by měla splňovat následující požadavky:

- nezávislost na politických vlivech (především krátkodobost myšlení v souladu s politickým cyklem) - pouze tak může být zajištěno prosazování kontinuální, dlouhodobě koncipované strategie destinace,
- pružné rozhodovací chody, dostatečná pravomoc vedení – předpoklad pro nutné, flexibilní reakce na podmínky na trhu a okamžitou situaci,
- financování podle principu užitku z fungování turistické organizace – transparence ve finanční oblasti,
- zapojení do celého systému turistických organizací na různých geografických úrovních,
- propojení s obcemi, vztahy k obyvatelstvu – pokud možno spolupůsobení obyvatelstva vzhledem k velkým externím efektům cestovního ruchu, soulad s lokální politikou cestovního ruchu,
- minimální výše základního (vlastního) kapitálu – jistota a nezávislost v hospodářsky obtížných časech, zajištění kontinuální politiky, díky jisté hospodářské síle může organizace získat určitou váhu u ostatních subjektů.

Jak už bylo výše uvedeno, každá z uvedených forem má svoje výhody i nevýhody, které by měly být při rozhodování o právní formě subjektu náležitě zváženy. Rozhodnutí o právní formě organizace může být uskutečněno na základě multikriteriální analýzy. V podmínkách ČR přichází do úvahy pět potenciálně možných právních forem vhodných pro turistickou organizaci. Těmi jsou sdružení právnických osob, příspěvková organizace, řídicí subjekt jako

integrální součást dobrovolného svazku obcí, obecně prospěšná společnost a společnost s ručením omezeným. Každá z vyjmenovaných organizací nabízí určité výhody i nevýhody, které se musí podrobněji analyzovat s ohledem na funkci a činnost organizace a teprve potom přistoupit k samotné volbě nejvhodnější právní formy.

Sdružení právnických osob je prozatím nejčastější formou institucí, které byly zřízeny pro účely řízení a organizace turistického ruchu v ČR. Výhodou této formy je, že umožňuje sdružení právnických osob z veřejného i privátního sektoru. Ve struktuře ale většinou dominují obce nebo jiné veřejnoprávní subjekty, takže váha soukromých subjektů v rozhodování je výrazně potlačena.

Příspěvková organizace může být podle platných právních norem zřízena pouze jedním zřizovatelem a to buď obcí, krajem nebo státem. V určitých případech by tato forma mohla být vhodná jako řídicí instituce v destinacích se silným a dominantním jádrem. Nevýhodou je vyloučení soukromého sektoru z možné participace a dále také omezená nezávislost v rozhodování.

Řídicí instituce jako integrální část dobrovolného svazku obcí je specifická forma řídicí organizace, protože jejím zřízením nevzniká nový subjekt. Výhodou je jednoduché založení, v případě dohody mezi obcemi i snadné financování ze strany obcí. Slabými stránkami je vyloučení privátního sektoru z možné participace a omezená autonomie rozhodování.

Posláním obecně prospěšné společnosti je poskytovat veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek. Při činnosti společnost nejsou vyloučeny ani podnikatelské aktivity, které musí být prováděny jako tzv. doplňková činnost. Hlavními výhodami je určitá míra nezávislosti na zakladatelích, možnost propojení veřejnoprávních a komerčních subjektů v zakladatelské struktuře a možnost získávání řady externích zdrojů z různých datačních titulů pro neziskový sektor. Složitá možnost financování ze strany obcí patří ke slabým stránkám.

Založením řídicí společnosti jako společnosti s ručením omezeným by se předpokládalo zpracování podnikatelského záměru a zaměření jejích aktivit na komerční činnosti. Tato právní forma je spíše typická pro vyzrálé formy destinačního managementu ve vyspělých turistických destinacích.

Obecně můžeme právní formy rozdělit do 3 základních kategorií :

- veřejné,
- komerční,
- smíšené.

V podmínkách ČR by měla být zohledňována např. tato kritéria: možnost financování ze strany obcí, jiných veřejných zdrojů a fondů EU, autonomie řízení, zapojení podnikatelského sektoru, realizace neziskových a komerčních aktivit, způsob založení atd. Váhami lze jednotlivým kritériím přiřadit význam a hodnocení forem lze provést např. známkováním, kdy 1 = velmi silná stránka až 10 = velmi slabá stránka.

2.4 Možnosti financování destinační společnosti

Možnosti financování řídicí organizace cestovního ruchu budou zásadním způsobem ovlivňovat její fungování a stabilitu. Cíle a základní zdroje jsou identifikovány a nastíněny základními principy financování destinační společnosti. Možnost využití jednotlivých zdrojů je v závislosti na právní formě destinační společnosti pochopitelně různá, a je proto nutné hledat pro konkrétní případ jejich vhodnou kombinaci a nastavení.

Činnost řídicí organizace cestovního ruchu nebude mít na rozdíl od velké části funkcí zajišťovaných samosprávou charakter tzv. nárokovatelných statků (služeb), a proto se může financování daného subjektu svou strukturou i objemem každoročně významně odlišovat. Nicméně pro efektivní fungování organizace je velmi důležité zajistit určitou finanční stabilitu, aby byl zajištěn její kontinuální rozvoj. To znamená, že je nutné vytvořit dlouhodobě stabilní složku příjmů jako základ pro financování základních provozních funkcí. Dále je potřeba diverzifikovat zdroje pro další činnosti. Stabilní finanční zázemí organizační struktury cestovního ruchu je základním předpokladem pro získávání vnějších zdrojů.

Pro financování hlavních aktivit řídicí organizace lze identifikovat následující zdroje:

- příspěvky zakládajícího člene (členů) včetně startovacího kapitálu,
- příspěvky podnikatelských subjektů v destinaci, které profitují z činnosti destinační společnosti,
- příspěvky od obcí, sdružení obcí, mikroregionů apod.
- místní poplatky,
- granty, dotace
- záruční, příspěvkové, úvěrové programy a fondy,
- zdroje z Evropské unie,
- fondy a programy se státní podporou,
- fondy a programy krajů
- soukromé zdroje (sponzoring, individuální dárcovství),
- nadační programy,
- apod.

Ne všechny příspěvky musejí mít bezpodmínečně finanční podobu. Může se jednat i o bezplatné poskytnutí pronájmu kancelářských prostor apod.

V turisticky vyspělých destinacích a v ideálním případě by většinu finančních zdrojů měly tvořit příspěvky podnikatelských subjektů, které mají příjmy (buď přímo nebo zprostředkovaně) z cestovního ruchu. Např. v Tyrolsku je na všechny podniky v obci uvalena daň, jejíž výše je dána procentem z obratu. Výnos této daně se používá m.j. na financování marketingových aktivit a činnost místní turistické organizace. Účelem marketingu je přilákat do destinace dodatečné návštěvníky, kteří zvýší příjmy místních podnikatelů (hoteliéři, restauratéri, maloobchodníci, poskytovatelé služeb atd.). Tuto daň však musí platit i místní podnikatelé, kteří z marketingových aktivit profitují nepřímo - totiž prostřednictvím trhu, a kteří mají z růstu návštěvníků také prospěch (např. stolaři, daňoví poradci, kteří poskytují svoje služby hoteliérům, restaurátérům atd.).

3 Zkušenosti s aplikací principů destinačního managementu ve vybraných regionech ČR – praktické příklady

V následujícím textu jsou uvedeny příklady z různých regionů ČR, které přinášejí přehled o náplni a poslání organizací pro řízení destinací.

3.1 Destinační management města Český Krumlov²

Destinační management města Český Krumlov vznikl v roce 2001 v rámci Českokrumlovského rozvojového fondu s. r. o. Společně s Infocentrem a městem Český Krumlov zajišťuje oficiální management cestovního ruchu města, plní úkoly v souladu se svým posláním, tj. koordinace, podpora a rozvoj cestovního ruchu v Českém Krumlově a okolí.

Činnosti organizace zajišťují 2 – 3 kvalifikovaní pracovníci s adekvátním vzděláním a praxí. Českokrumlovský Destinační management získal v roce 2004 cenu Czech Tourism Prize, za významný přínos v oblasti cestovního ruchu.

Nástroje činnosti Destinačního managementu jsou vymezeny následovně:

- partnerská spolupráce s kompetentními subjekty v lokálním, regionálním, celorepublikovém i mezinárodním měřítku,
- marketingová a komunikační strategie destinace Český Krumlov,
- management kvality, profesionalizace služeb, vzdělávání,
- koordinace místních subjektů a aktivit,
- tvorba a iniciace kompletních turistických produktů.

3.1.1. Koncept Destinačního managementu (DM)

- Existence oficiálního DM města Český Krumlov je dnes pro mezinárodní profesní skupinu cestovního ruchu samozřejmostí, v souladu s převažujícími trendy v rámci EU je DM automaticky předpokládaným kontaktním partnerem pro všechny aspekty cestovního ruchu a poskytuje profesionální servis,
- DM spoluvytváří a garantuje oficiální marketingovou a komunikační strategii destinace Český Krumlov v dlouhodobém horizontu, má nezastupitelnou roli koordinátora vývoje cestovního ruchu, svými profesionálními znalostmi a zkušenostmi analyzuje situaci a navrhuje řešení v souladu se strategickým plánem města, sleduje a využívá možnosti rozvojových grantových projektů, které korespondují s dlouhodobou strategií,
- DM je vedle Infocentra pověřenou oficiální turistickou autoritou s důvěrou a mandátem města, komunikuje se subjekty cestovního ruchu a kultury v místě, iniciuje tvorbu společných produktů, spolupracuje na managementu kvality, vzdělávání, osvětou působí na vztah obyvatel k rozvoji cestovního ruchu,
- DM je hlavním činitelem krizového managementu cestovního ruchu. DM poskytuje bezprostřední, adekvátní a pravdivá sdělení, reaguje okamžitou informační a

² Viz. www.ckrumlov.info.cz

komunikační kampaní s cílem eliminovat nepříznivé dopady na rozvoj cestovního ruchu v destinaci,

- DM vytváří platformy spolupráce se zahraničními partnery, zprostředkovává zkušenosti a znalosti mezinárodního cestovního ruchu, je kompetentním partnerem pro regionální i nadregionální instituce a autority nejen v cestovním ruchu,
- DM je spolu s Infocentrem a tiskovým mluvčím města spolutvůrcem vnějších PR a image Českého Krumlova,
- V rámci spolupráce s pracovníky města, místními pořadateli kulturních a společenských akcí, zdejšími podnikateli v oblasti cestovního ruchu, zástupci neziskových organizací činných v oblasti kultury aj. je rovněž spolutvůrcem vnitřních PR města.

3.2 Destinační Management Moravsko-Slezský, o.p.s.³

Destinační Management Moravsko Slezský je konkrétním výstupem aktivit poradenské společnosti Enterprise plc, s. r. o., která zvítězila ve výběrovém řízení pro zpracování strategických dokumentů turistického regionu Severní Morava a Slezsko – kontrola, nějaké další dokumenty?

Poslání destinačního managementu je definováno jako: „sloužit regionu v oblasti zajištění koordinace dlouhodobě udržitelného rozvoje sektoru cestovního ruchu a tím zásadně napomáhat zvýšení jeho prodejnosti jako destinace na cílových trzích“.

Za takto stručně vymezeným posláním stojí zejména:

- sloužit regionu – činnost se považuje za službu regionu, resp. subjektům z veřejné, soukromé i neziskové sféry, zainteresovaným na rozvoji cestovního ruchu v regionu,
- v oblasti zajištění koordinace - koordinací rozvoje se myslí zejména:
 - organizaci iniciativ a aktivit, postavených na vzájemně výhodné partnerské spolupráci širokého spektra zainteresovaných subjektů a ve svém důsledku přinášející rostoucí přínosy ze sektoru cestovního ruchu,
 - motivaci zainteresovaných subjektů k uvedené vzájemně výhodné partnerské spolupráci,
 - rozvoj odborného potenciálu cestovního ruchu v regionu,
 - orientaci na intenzivní využití potenciálu rozvoje cestovního ruchu v regionu,
- dlouhodobě udržitelný rozvoj sektoru cestovního ruchu – tedy rozvoj, nepoškozujícího základní zdroje (atraktivita, image, folklór atd.) uplatnitelnosti regionu na cílových trzích,
- napomáhat zvýšení jeho prodejnosti jako destinace – tedy zvýšení prodejnosti regionu jako turistické destinace zejména formou přípravy a vytváření produktů a produktových balíčků a jejich účinné marketingové podpory na cílových trzích – tedy pečlivě identifikovaných a srozumitelně popsaných segmentech trhu cestovního ruchu, nejlépe odpovídajících možnostem a potenciálu cestovního ruchu regionu.

³viz. www.enterpriseplc.cz/cz/destinacni-management.php

Vize organizace je zní: „Profesně orientovaná organizace, po jejichž kvalitních službách je poptávka od subjektů, zainteresovaných na rozvoji cestovního ruchu v regionu a to zejména díky intenzivnímu rozvoji tohoto sektoru, respektujícímu principy dlouhodobé udržitelnosti a tvořícímu významný podíl na zaměstnanosti a příjmech regionu“.

Strategie destinačního managementu je rozčleněna do 6 oblastí:

V oblasti vytváření turistických produktů:

a) z jednotlivých dílčích produktů vytvářet produktové balíčky, které budou jednoznačně zacílené na vybrané cílové skupiny, budou mít svou značku, jasné parametry, garance, cenu a doplňkové služby a budou řešit absenci skutečných produktů a produktových balíčků.

V oblasti propagace:

a) zaměřit se primárně na propagaci destinace – Severní Morava a Slezsko - jako potenciálně konkurenceschopné destinace cestovního ruchu na národních i mezinárodních trzích, jako typické střeoevropské destinace, hlásící se k historii a současnosti České republiky,

b) zaměřit se na propagaci produktů cestovního ruchu (tedy ne jejich komponentů / polotovarů nebo subdodavatelů) charakteristických pro tuto destinaci a vzhledem k cílené přípravě těchto produktů pro identifikované cílové skupiny přispět k růstu počtu turistů a návštěvníků v regionu a k růstu příjmů ze sektoru cestovního ruchu,

c) zaměřit se na vytváření požadovaného pozitivního image turistického regionu jako celku,

d) zaměřit se na prezentaci vlastní společnosti destinačního managementu.

V oblasti marketingu:

a) uplatnit principy marketingové orientace, tedy orientace na klienta, spočívající v jasné definici cílových skupin – potenciálních kupujících produktů cestovního ruchu regionu, definici požadované tržní pozice v rámci jednotlivých cílových skupin, formulaci marketingového mixu pro tyto cílové skupiny,

b) vytvářet podmínky pro zajištění prodeje vytvářených produktů na trhu, tedy vytvoření jakéhosi virtuálního „obchodního domu“, využívajícího vícekanálového prodeje, tj. prodeje přes cestovní kanceláře, prodeje přes internet, ale i prodeje přes zprostředkovatele (např. přes informační centra, dodavatele dílčích služeb atd.),

c) zajišťovat informační potřeby a požadavky klientů využíváním již vytvořených informačních zdrojů a jejich zefektivnění

d) podílet se na zvyšování atraktivnosti a připravenosti regionu pro specifické „klienty“ a potenciální externí partnery (tzv. marketingové prostředníky), tj. pro média, potenciální investory do cestovního ruchu a donory (fondy EU atd.),

e) podporovat rozvoj odborného potenciálu cestovního ruchu v regionu, zejména formou zajištění vzdělávacích resp. výcvikových programů a zajištění zdrojů, pro jejich realizaci a zpřístupnění pro co nejširší vrstvy zájemců,

f) podílet se s partnery na zajištění rozvoje organizovaného cestovního ruchu,

g) zajistit marketing pro vlastní společnost destinačního managementu.

V oblasti monitoringu trhu

(tj. sběr, sledování a vyhodnocování statistických informací) vytvořit servis pro zainteresované subjekty a partnery, spočívající zejména v zajištění:

a) interpretovaných sekundárních informací o regionálním, národním a mezinárodních trzích cestovního ruchu,

b) přípravy, sběru a interpretaci primárních informací, tedy zajištění pravidelných průzkumů, zaměřených na návštěvníky a turisty a vytvářející potřebnou zpětnou vazbu o spokojenosti a požadavcích klientely.

V oblasti organizace destinačního managementu:

a) na základě podnikatelského přístupu, vycházejícího z optimálního využití dostupných zdrojů zajistit transparentně a efektivně fungující organizaci aktivit společnosti destinačního managementu a sektoru cestovního ruchu v regionu,

b) vytvořit s partnery systém organizace cestovního ruchu v regionu, postavený na interním individuálním přístupu k subregionům a k významným celkům/partnerům (např. euroregiony) a v tržně (klientsky) orientovaném vnějším přístupu k cílovým skupinám návštěvníků a turistů,

c) nebudovat nově již existující fungující kapacity partnerů v dotčených oblastech a na subdodavatelském principu využít těchto stávajících kapacit pro potřeby chodu společnosti destinačního managementu a zajištění potřeb cestovního ruchu v regionu.

V oblasti financování činnosti:

a) zejména pro rozjezd a zavedení destinačního managementu v regionu, tj. pro roky 2003 - 2005 využít k financování činnosti prostředků v veřejných zdrojů (zejména dotační program MSK) a pro dofinancování zajistit zdroje z vlastní činnosti pro subjekty v regionu a z vlastních zdrojů společnosti,

b) pro financování aktivit v dalším období (od roku 2006) vycházet z poklesu dotačních prostředků a zajistit dofinancování z vlastní činnosti pro subjekty v regionu, z podílu na předpokládaném růstu příjmů cestovního ruchu, tedy zejména z podílu na prodeji produktů a produktových balíčků cestovního ruchu a z donorských zdrojů (programy EU, sponzoři atd.).

3.3 Destinační společnost SOKOLOVSKO, o.p.s.

Destinační společnost Sokolovsko, o.p.s. – společnost pro informace a rozvoj cestovního ruchu byla založena v říjnu 2003 společností Donex s. r. o. (Parkhotel Sokolov). Destinace má vytvořeno vlastní logo. Činnosti organizace zajišťují 2 pracovníci, společnost spolupracuje s externími konzultanty tématických okruhů (rozvoj venkova a malých měst, agroturistika, propagace a prezentace, aktivní turistika).

Vznik obecně prospěšné společnosti „Destinační společnost Sokolovsko“ je odezvou na citelnou absenci neziskové organizace, která by koordinovala a iniciovala aktivity přesahující pravomoci jednotlivých subjektů činných v regionálním cestovním ruchu a ochraně přírody regionu Sokolovska. Posláním obecně prospěšné společnosti Destinační společnost Sokolovsko je v první řadě zajištění koordinace dlouhodobě udržitelného vyváženého rozvoje segmentu cestovního ruchu širšího regionu Sokolovska a tím zásadně napomáhat zvýšení jeho prodejnosti a pozice jako destinace na cílových trzích. Dále rovněž významná podpora pozitivní prezentace regionu v České republice i zahraničí, vzdělávání, rozvoje pracovních

příležitostí, malého a středního podnikání i ochrany životního prostředí v regionu. Tato činnost navazuje na program rozvoje cestovního ruchu a regionálního rozvoje ze strany České centrály cestovního ruchu, Ministerstva pro místní rozvoj a dalších státních institucí včetně Krajského úřadu Karlovarského kraje až po programy rozvoje jednotlivých měst, obcí a dalších subjektů.

Posláním destinační společnosti v praxi je zejména změna obrazu Sokolovska jako území postiženého těžbou hnědého uhlí. Cílem je hlavně koordinace úzké spolupráce mezi jednotlivými soukromými i veřejnoprávními subjekty cestovního ruchu v regionu 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.

Vize destinační společnosti Sokolovsko, o.p.s. je definována následovně: „vytvoření profesně orientované organizace s kvalitními službami jako podmínkou poptávky od subjektů cestovního ruchu, intenzivní rozvoj tohoto sektoru se zaměřením na zvýšení významného podílu na zaměstnanosti, investičních příležitostech a příjmů regionu v širší spolupráci všech zainteresovaných subjektů“.

Cílem činnosti destinační společnosti je v úzké spolupráci s vedením města Sokolov a ostatními subjekty zajišťovat oficiální management cestovního ruchu města a regionu a plnit úkoly v souladu se svým cílem: koordinací, podporou a rozvojem cestovního ruchu v Sokolově a okolí.

3.3.1. Nástroje

K dosažení cílů používá společnost následujících nástrojů:

- partnerská spolupráce s kompetentními subjekty v lokálním, regionálním, celorepublikovém i mezinárodním měřítku,
- prezentace regionu Sokolovsko v lokálním, regionálním, celorepublikovém i mezinárodním měřítku,
- management, marketing a komunikační strategie destinace Sokolovsko s cílem profesionalizace služeb, managementu kvality, vzdělávání,
- koordinace místních subjektů,
- tvorba a inicializace kompletních turistických produktů.

3.3.2. Strategie činnosti destinační společnosti

Strategie činnosti destinační společnosti Sokolovsko, o.p.s. je formulována následovně:

- vznik a existence oficiálního destinačního managementu města Sokolova i regionu Sokolovsko,
- vytvoření platformy spolupráce se zahraničními partnery, zprostředkování zkušeností a znalostí mezinárodního cestovního ruchu,
- kompetentní partnerství pro regionální i nadregionální instituce a autority nejen v oblasti cestovního ruchu,
- Destinační společnost Sokolovsko bude kontaktním partnerem v oblasti cestovního ruchu a poskytuje profesionální servis,
- Destinační společnost Sokolovsko spoluvytváří a garantuje oficiální marketingovou a komunikační strategii destinace Sokolovsko v dlouhodobém horizontu, má

nezastupitelnou roli koordinátora vývoje cestovního ruchu, svými profesionálními znalostmi a zkušenostmi analyzuje situaci a navrhuje řešení v souladu se strategickým plánem města i regionu, sleduje a využívá možnosti rozvojových grantových projektů, které korespondují s dlouhodobou strategií,

- Destinační společnost Sokolovsko je vedle Infocentra pověřenou oficiální turistickou autoritou s důvěrou a mandátem města, komunikuje se subjekty cestovního ruchu a kultury v místě i regionu, iniciuje tvorbu společných produktů, spolupracuje na managementu kvality, vzdělávání, osvětou působí na vztah obyvatel k rozvoji cestovního ruchu
- je hlavním spolutvůrcem krizového managementu cestovního ruchu s cílem eliminovat nepříznivé dopady na rozvoj CR
- Destinační společnost Sokolovsko je spolutvůrcem vnějších PR a image města Sokolova a je rovněž spolutvůrcem vnitřních PR města

3.4 Český ráj

Sdružení Český ráj vzniklo s cílem koordinovat aktivity regionu v oblasti cestovního ruchu. Předmětem činnosti je především koordinace při propagaci regionu, zajišťování informačního servisu a podpora produktů cestovního ruchu. Pro dosažení tohoto poslání Sdružení usiluje o spolupráci mezi státem, obcemi, občany a podnikatelskou veřejností zainteresovanou na cestovním ruchu. Dosavadní činnost Sdružení se soustředila především na prezentaci a propagaci regionu prostřednictvím tvorby propagačních materiálů nebo zajišťováním presentace regionu na veletrzích cestovního ruchu. Sdružení Český ráj je sdružením právnických osob a jeho členové přispívají na jeho činnost podle přijatého příspěvkového řádu. Ve struktuře zakladatelů převládají obce, resp. veřejno-právní subjekty.

Ve stanovách je **účel a předmět** činnosti definován následovně:

- účelem sdružení je spolupráce členských obcí, měst a dalších právních subjektů s cílem přispět k rozvoji oblasti Český ráj především v oblasti cestovního ruchu,
- předmětem činnosti je především koordinace všech aktivit při propagaci cestovního ruchu včetně příslušných komplexních služeb, průkazný informační servis pro potřeby cestovního ruchu s vypracovaným marketingem, a to při dodržování platných právních norem,
- pro dosažení tohoto poslání sdružení usiluje o spolupráci mezi státem, obcemi, občany a podnikatelskou veřejností zainteresovanou na cestovním ruchu při zachování přírodních kulturních hodnot,
- na základě této spolupráce zastupuje zájmy celého regionu navenek,
- spolupráce na vytvoření strategie rozvoje oblasti Český ráj.

4 Shrnutí a úvahy nad funkcí destinačního managementu v ČR

V České republice problematika rozvoje regionů a řízení destinací se začala rozvíjet po roce 2000. Problematika se z teoretické úrovně poznání začala pomalu přesouvat do praxe regionálních institucí a podnikatelských subjektů v cestovním ruchu.

Na základě výše uvedených příkladů i jiných zkušeností z praxe vyplývá, že formy řízení cestovního ruchu v České republice jsou zatím ve vývojové fázi. V regionech, kde byla už nějaká organizace za účelem cestovního ruchu v destinaci zřízena, se stejně zpravidla jedná o organizaci, která se optimální strukturu teprve snaží najít nebo vytvořit, což organizace deklarují i ve svém předmětu činnosti. S jistou mírou nadsázky lze tyto organizace označit jako „předskokany“. Často se při vytváření organizačních struktur postupuje metodou pokusu a omylu. Řešení tohoto problému je prozatím ve fázi předkládání návrhů nejhodnějšího funkčního modelu organizace. Většina návrhů vychází ze zkušeností ze zahraničí, odkud přebírá různé modely řízení destinací cestovního ruchu. Při vytváření těchto organizací lze hledat inspiraci v zahraničí, avšak díky odlišnému historickému vývoji, podnikatelskému prostředí i jiným podmínkám nelze modely jednoduše aplikovat a imitovat.

Jisté pokusy o sestavení „funkční“ organizace cestovního ruchu se již začínají realizovat v řadě turistických regionů ČR. 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, jejíž hlavní náplní je realizace marketingových opatření a projektů navržených ve strategii rozvoje daného turistického regionu.

4.1 Organizační struktura

Uskutečnění těchto kroků však ještě nezaručuje funkčnost managementu. Aby bylo zdárně dosaženo cíle, je nezbytné akceptovat určité základní principy, které by vedly k tvorbě takovéto funkční organizační struktury cestovního ruchu. Výchozím bodem je vyjasnění si pozic v rámci organizační struktury, což představuje definování vazeb v dané struktuře a přesný popis a určení činnosti, kompetencí a zodpovědnosti na všech úrovních struktury. Dalším bodem je zajišťování informovanosti v rámci dané struktury a od toho se odvíjející kooperace. V neposlední řadě je podstatným bodem financování, bez kterého nemůže být zaručena samotná realizace projektů a marketingových aktivit. Praxe ukazuje, že právě tento bod je z hlediska tvorby funkční organizační struktury jednou z nejslabších stránek. V ČR zatím nejsou soukromé subjekty ochotny pracovat na „společné věci“ a míra ochoty finančně přispět je ještě nižší než ochota spolupracovat.

Pozitivní trend lze spatřovat ve spolupráci s poradenskými společnostmi, které kooperují při vytváření organizačních struktur. Malé subjekty iniciující založení organizací pro řízení destinací (u nás zejména obce nebo sdružení) většinou nemají dostatečné personální zabezpečení ani zkušenosti s takto odbornými činnostmi a je tedy výhodnější zabezpečit přes externí firmu.

Jak už bylo výše uvedeno, začínají principy destinačního managementu do praxe teprve pronikat. Spolupráce subjektů se v současné době většinou omezuje a koncentruje na marketingové aktivity – společná propagace a reklama regionu včetně účasti na veletrzích a výstavách. O strategickém řízení regionu a účinné koordinaci všech aktérů v cestovním ruchu zatím nemůže být ve většině případů řeč, tyto aktivity jsou teprve na počátku. Jak vyplývá z širší definice destinačního managementu, která je spojována se strategickým řízením, mělo by být právě toto hlavní náplní organizací. Tento proces však vyžaduje delší časový horizont.

Pozitivním krokem je uvědomění si nutnosti jednotné strategie destinace a vypracování potřebných dokumentů, což si kladou za cíl i společnosti uvedené v předchozí části textu. Nezbytností je však jejich uvedení v život a ne pouhá deklarace na papíře nebo uložení do šuplíku.

Jak vyplývá z uvedených příkladů, organizace pro řízení destinací se neorientují pouze na krátkodobé cíle s relativně rychle viditelnými výsledky, ale uvědomují si nezbytnost orientovat se na dlouhodobé cíle a podporovat trvale udržitelný cestovní ruch.

Tyto organizace se vedle infocenter nebo ve spolupráci s nimi snaží nastartovat vytváření produktových balíčků z jednotlivých dílčích komponent od různých nabízejících v cestovním ruchu. Jak bylo uvedeno v jednom z příkladů, provize z prodeje těchto balíčků mohou být z jedním z příjmů organizace. Vytvářením balíčků pak dochází k tolik potřebné spolupráci mezi subjekty v veřejného i soukromého sektoru, kteří se na uspokojování potřeb podílí (jednotlivé služby v CR jsou komplementární).

Intenzivní spolupráce s infocentry je také často považována za jeden z pilířů činnosti organizací. Informační centra mají většinou dokonalé informace o místní nabídce a v mnoha regionech jsou i iniciátory různých aktivit, většinou spadající do oblasti destinačního marketingu.

Dalším společným zmiňovaným prvkem činnosti je angažování se a spolupráce v kulturní oblasti. To by však nemělo být primární náplní organizací, ale protože je oblast kultury jedním z elementů nabídky cestovního ruchu, nelze tuto stránku přehlížet.

Po prostudování příkladů také vyplývá, že organizace jsou si vědomi skutečnosti, že jejich posláním je vytváření image destinace a regionu a proto chtějí prostřednictvím PR působit na okolí. Z uvedených příkladů dále vyplývá, že cílem organizací je vytvořit poradenská centra a partnery pro jednání v regionech v otázkách týkající se cestovního ruchu.

Na činění závěrů je však ještě vzhledem ke krátké době působnosti organizací brzy. Společnosti pro destinační management jsou teprve v prvotních fázích a hledají optimální cesty k plnění činnosti i získávají podporu jak subjektů ze soukromého a veřejného sektoru, tak u rezidentů, což je nezbytnou podmínkou jejich efektivního fungování. Některé úkoly destinačních společností jsou uskutečnitelné v dlouhodobém časovém horizontu, a to např. budování efektivních kooperací. Kooperace aktérů cestovního ruchu, na kterém je destinační management založen, je o to složitější, že je podmíněna velkou mírou vzájemné důvěry. Její budování je dlouhodobý kontinuální proces, což se jeví vzhledem k podmínkám a historickému vývoji v České republice jako poměrně obtížné. Ovšem důkazem toho, že vzájemná spolupráce jak veřejných tak soukromých subjektů může fungovat, jsou pozitivní výsledky z některých mikroregionů (např. Slovácko).

Z výše uvedeného i výsledků jiných výzkumů lze odvodit několik doporučení.

4.2 Doporučení

Podpora destinačního managementu ze strany státní správy by měla být prováděna včas, a to především při vzniku a zahájení činnosti společnosti, a to zejména než je nastartován její vlastní běžný chod. Tím se myslí např. dotace, členské příspěvky apod. Ani poté by neměl být zcela přerušen systém příspěvků ze strany státní správy (viz též zahraniční zkušenosti), i když tento někdy bývá postupně snižován.

Prvořadým úkolem regionálních managerů a představitelů místních samospráv by mělo být zvýšení povědomí o významu cestovního ruchu a snaha pomalu ale jistě zlepšovat vztahy

mezi podnikateli, kteří v cestovním ruchu buď přímo nebo nepřímo působí. Teprve potom bude možné podniknout další kroky ve strategickém řízení. Možným řešením tohoto problému by mohly být pravidelné školení/semináře, články v místním tisku, workshopy apod.

Z výzkumů provedených mezi subjekty působícími v cestovním ruchu (soukromý i veřejný sektor) např. vyplynulo, že jedním z jejich podmínek spolupráce v cestovním ruchu je existence jasně definovaného subjektu, který by aktivity v cestovním ruchu zastřešoval. Zřejmě bude úkolem místních samospráv nebo velkých hráčů v regionu, aby iniciovali vytvoření takovýchto subjektů, tedy turistických organizací nebo podobných organizací na rozvoj a podporu cestovního ruchu. Svoji roli by zde mohl sehrát i kraje, např. vytvořením vhodných grantových schémat na tyto aktivity.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Míra ochoty ke spolupráci subjektů.....	7
Obr. 2: Možnosti kooperace v destinaci.....	8

LITERATURA

Odborná literatura

BIEGER, T.: Management von Destinationen und Tourismus Organisationen. Oldenburg Verlag, München 1996

BIEGER, T.: Seminar zum Tourismus- und Dienstleistungsmanagement & aktuelle Probleme im Tourismus, St. Gallen, učební text

HESKOVÁ, M.: Základní problémy cestovního ruchu. VŠE, Praha 1999

HESKOVÁ, M., TICHÁ, L.: Destinační management na příkladu vybraných mikroregionů ČR. In Sborník referátů z 9. mezinárodní vědecké konference Cestovní ruch, regionální rozvoj a školství. Jihočeská univerzita, České Budějovice, 2004

LUFT, H.: Organisation und Vermarktung von Tourismusorten und Tourismusregionen. Destination Management. Messkirch, Gmeiner, 2001

MALÁ, V.: Základy cestovního ruchu. VŠE, Praha 1999

PÁSKOVÁ, M., ZELENKA, J.: Výkladový slovník cestovního ruchu. MMR, Praha 2002

SRB, J.: Řízení turistické destinace a trvale udržitelný rozvoj cestovního ruchu. In: C.O.T. Business, příloha s.I-VIII, č.3, 2003.

SRB, J.: Řízení a organizace cestovního ruchu v turistické destinaci, metodický materiál MMR,

VYSTOUPIL, J., ŠAUER, M., METELKOVÁ, P., HOLEŠINSKÁ, A.: Management a marketing v destinaci jižní Morava. In Sborník referátů z 9. mezinárodní vědecké konference Cestovní ruch, regionální rozvoj a školství. Jihočeská univerzita, České Budějovice, 2004

VYSTOUPIL, J., ŠAUER, M., METELKOVÁ, P., HOLEŠINSKÁ, A.:Výběrové šetření k problematice uplatnění destinačního managementu a marketingu na území JMK, výsledek specifikovaného výzkumu, interní materiál, 2004

Internetové zdroje

www.cesky-raj.cz

www.cestovni-ruch.cz

www.ckrumlov.info.cz

www.enterprise.cz

www.sokolovsko.cz