

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



Projekt 4:

**Výběrové šetření k problematice uplatnění destinačního
managementu a marketingu na území JMK**

Výsledek specifikovaného výzkumu

Brno 2004

Řešitelský kolektiv:

Vedoucí a garant projektu: RNDr. Jiří Vystoupil, CSc.

Členové řešitelského kolektivu: Ing. Andrea Holešinská

Ing. Petra Metelková

Ing. Martin Šauer

Obsah

Obsah	3
1 Úvod	4
2 Cíl výzkumu	5
3 Metoda šetření	6
3.1 Cílové skupiny respondentů	6
3.2 Návratnost dotazníků	7
4 Výsledky výzkumu	10
4.1 Konkrétní výsledky výzkumu v oblasti destinačního managementu	10
4.2 Konkrétní výsledky výzkumu v oblasti destinačního marketingu	18
4.3 Konkrétní výsledky výzkumu v oblasti legislativního zabezpečení cestovního ruchu a turistické politiky	20
5 Závěry a doporučení	22
Literatura	24
Seznam obrázků a tabulek	25
Příloha	26

1 Úvod

Destinační management a marketing jsou pojmy, které jsou v rámci odvětví cestovního ruchu v poslední době stále více diskutovány. Destinační management je totiž jedním z prostředků, jak čelit v dnešní globalizované době zostřující se národní i mezinárodní konkurenci i stále náročnějším požadavkům ze strany spotřebitelů, tj. návštěvníků destinace. Protože lze destinaci s jistým nadhledem označit jako kolektivního výrobce, musí být také destinace odpovídajícím způsobem strategicky řízena.

Prostřednictvím destinačního managementu se zefektivňuje řízení nabídky a poptávky v příslušné turistické destinaci. Jedním z nezbytných požadavků na systémové řízení destinace je spolupráce a organizace poskytovatelů služeb cestovního ruchu. Efektivní spolupráce vzniká na dlouhodobě budovaných vztazích a silném pocitu vzájemné důvěry mezi subjekty.

V rámci destinačního managementu jde velmi často o spolupráci mezi veřejným a soukromým sektorem, na které ve značné míře závisí úspěch politiky veřejných orgánů i strategií podnikatelských subjektů. V územním průmětu se pak efektivita této kooperace odráží v konkurenceschopnosti destinací na trhu, což je hlavním středně- a dlouhodobým cílem destinace. Kooperováním subjektů vznikají synergické efekty; vzhledem k velkému počtu malých a středních podniků působících v cestovním ruchu dochází k efektivnějšímu využívání zdrojů, implementaci inovací, zavádění nových metod řízení a TQM (Total Quality Management), vznikají výnosy z rozsahu, lze lépe čelit negativním externalitám zejména na životním prostředí atd. Navíc v rámci destinačního marketingu jsou zabezpečovány i takové úkoly, které nejsou v silách nebo zájmu jednotlivců – např. budování a péče o značku destinace.

Řízení turistické destinace má oproti klasickému podnikovému řízení několik specifíků, které tento proces znesnadňují. Management destinací musí koordinovat rozvoj sdružených jednotek v příslušném území, což nevyklučuje ani spolupráci subjektů, které vůči sobě mohou stát v rámci destinace v konkurenčním postavení. Řízení destinace je náročnější, mimo jiné z důvodu, rozdílných funkcí a zájmů obou sektorů (důraz na komplexní rozvoj a prosazování veřejného zájmu versus individuální zájem s cílem dosahovat zisku). Činnost destinačního managementu se navíc odráží nejen na sdružených podnikatelských subjektech, ale také na rezidentech a návštěvnících.

2 Cíl výzkumu

Cílem řešení projektu bylo zmapovat současnou situaci v řízení destinací a vystihnout možný budoucí vývoj.

Prostřednictvím dotazníků jsme chtěli zjistit názory významných aktérů cestovního ruchu na jižní Moravě na současný stav resp. budoucnost destinačního managementu. Úkolem výzkumu bylo zmapování dosavadní aplikace resp. zavádění destinačního managementu a zkušeností s jeho fungováním, rozsah marketingových aktivit i spolupráce veřejných a soukromých subjektů včetně hodnocení nejdůležitějších organizací a institucí v turismu. Dalším cílem bylo zjištění názorů na financování zastřešující organizace i subjektu, který by činnost této organizace vykonával.

Součástí šetření byla také problematika odvětví cestovního ruchu jako celku – názory na legislativní úpravu, roli centrálních orgánů státní správy a veřejné správy na úseku cestovního ruchu.

3 Metoda šetření

Metodou specifického výzkumu byl sociologický průzkum založený na dotazníkovém šetření. Jednalo se o strukturovaný dotazník (viz. příloha), který zachycoval jednotlivé problémové okruhy destinačního managementu a marketingu, tj. dosavadní zkušenosti, marketingové aktivity, činnosti organizací, regulace cestovního ruchu legislativou atd. V dotazníku byly použity různé typy otázek, a to jak uzavřené tak otevřené s možností dotázaného se vyjádřit k dané problematice.

Vybrané subjekty byly osloveny prostřednictvím elektronické pošty s žádostí o vyplnění dotazníku. Elektronické adresy respondentů byly získány rešeršemi na internetu. Tato metoda byla zvolena z důvodu finanční a časové nenáročnosti (nepřichází k prodlení mezi odesláním a přijetím zprávy).

První rozesílání dotazníků se uskutečnilo během měsíce srpna. Vzhledem k nízké návratnosti vyplněných dotazníků se opakovalo ještě ve dvou vlnách.

3.1 Cílové skupiny respondentů

V rámci destinace existuje celá řada subjektů, kteří svojí činností destinaci buď přímo nebo nepřímo ovlivňují, a proto by se také měli spolupodílet na strategickém řízení destinace. Je třeba si totiž uvědomit, že turista vnímá destinaci jako jeden produkt a to i přesto, že „konzumuje“ celou řadu služeb, které nabízí jednotlivý aktéři cestovního ruchu, např. ubytovací zařízení, stravovací zařízení, dopravci, živnostníci, půjčovny, turistická informační centra atd. Záměrem výzkumu bylo oslovit co možná nejvíce takovýchto subjektů a dosáhnout tak výsledků s maximální nevypovídající schopností.

Z hlediska prostorového rozmístění byly respondenti vybíráni tak, aby bylo rovnoměrně zastoupeno všech pět přirozených turistických regionů vymezených v rámci Jihomoravského kraje. Při výběru však byl kladen větší důraz na lokality s intenzivním cestovním ruchem a vysokou koncentrací turistických atraktivit.

Při výběru skupin respondentů se vycházelo z výše uvedeného pojetí destinace, kdy byly pro účely výzkumu vybrány významné subjekty jak veřejného tak soukromého sektoru. Takto širše vybrané subjekty (širše myšleno v aktivitách i formě) měly zaručovat diverzifikované výsledky a názory.

Oslovené respondenty můžeme rozdělit do tří kategorií:

- subjekty veřejné správy (obce, města sdružení, mikroregiony)
- subjekty nabízející služby cestovního ruchu (soukromé subjekty, ale i instituce veřejného charakteru)
- ostatní subjekty veřejné správy

Protože jsou v současné době největším motorem řízení turismu na lokální úrovni subjekty veřejné správy (obce, města, sdružení, mikroregiony), byla tato skupina nejpočetnější. Osloveny byly všechny mikroregiony, které deklarují v náplni svojí činnosti aktivity a rozvoj cestovního ruchu, a dále města s významným potenciálem v cestovním ruchu. Z důvodů každodenní konfrontace s požadavky návštěvníků a detailní znalosti místní nabídky cestovního ruchu byla zařazena do této skupiny i

turistická informační centra (v některých případech současně kulturní centra), která jsou ve většině případů právě veřejnými subjekty zakládána i provozována. Tato skutečnost vedla také k tomu, že oslovená města/obce často postoupila dotazník turistickému informačnímu centru namísto vlastního vyplnění.

Jak bylo výše uvedeno, nezbytným prvkem destinačního managementu jsou subjekty nabízející služby cestovního ruchu, nebo-li nabízející turistických produktů, kterými jsou zpravidla soukromé subjekty. V každém z vymezených přirozených turistických regionů Jihomoravského kraje byli vybráni a osloveni významní „hráči“, tj. největší ubytovací zařízení (hotely, autokempy, zprostředkovatelské agentury), dopravní společnosti (např. Dopravní podnik města Brna, Letiště Brno), poskytovatelé turistických atraktivit (zoologická zahrada, Westernové městečko Boskovice, Automotodrom Brno) atd. Do této skupiny však spadají i takový respondenti jako Moravská galerie, Moravské muzeum atd.

Poslední skupina, početně nejméně zastoupená, představuje subjekty s významným vlivem na rozvoj cestovního ruchu v regionech. Jedná se ve většině případů taktéž o subjekty veřejné správy jako např. Národní památkový ústav, Správu národního parku Podyjí, Správu chráněných krajinných oblastí, Regionální rozvojovou agenturu atd. Dalšími subjekty v rámci této kategorie byly obecně prospěšné společnosti působící v oblasti cestovního ruchu.

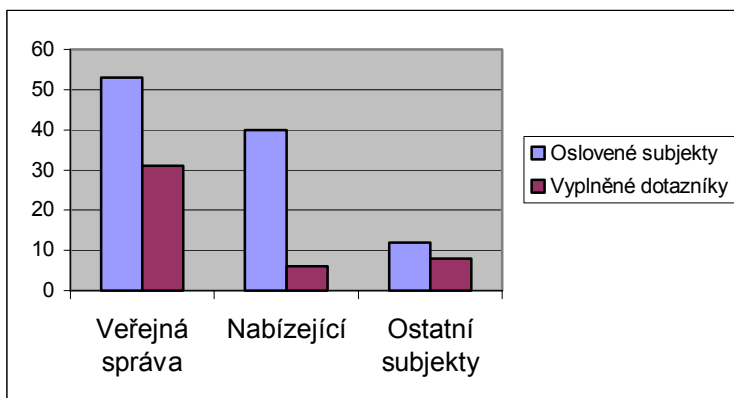
3.2 Návratnost dotazníků

V rámci šetření bylo celkem osloveno 105 respondentů. Přesné údaje o počtu oslovených subjektů a návratnosti podle výše vymezených skupin přináší následující tabulka a obrázek.

Tab. č.1: Cílové skupiny respondentů a návratnost dotazníků

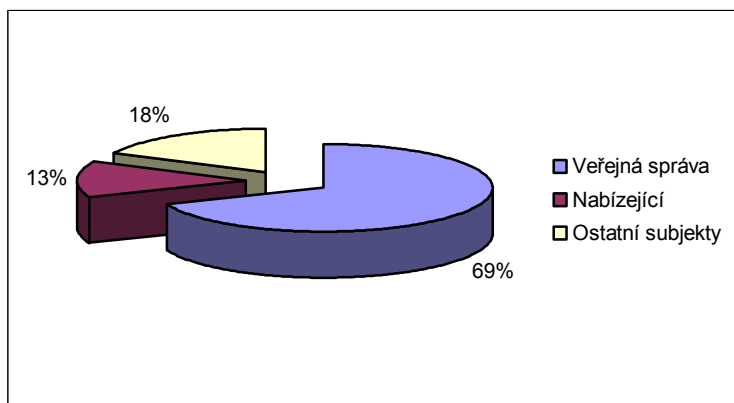
Skupina	Oslovené subjekty	Vyplněné dotazníky	Návratnost
Veřejná správa	53	31	58,49%
Nabízející	40	6	15,00%
Ostatní subjekty	12	8	66,67%
Celkem	105	45	42,86%

Obr. č.1: Cílové skupiny respondentů a návratnost dotazníků – grafické znázornění



Nejmenší návratnost dotazníků byla dosažena u skupiny subjektů nabízejících služby v cestovním ruchu. Ty většinou na výzvu (žádost) o vyplnění dotazníku nereagovali vůbec nebo negativně. Jednou z forem jejich vyjádření bylo nevyplnění dotazníku z důvodů časové zaneprázdněnosti nebo uvedením skutečnosti, že se jejich problematika destinačního managementu netýká. Tato kuriózní odpověď přišla i od takových subjektů jako je např. Regionální rozvojová agentura jižní Moravy. Tento fakt svědčí o zatím malém povědomí o významu a roli řízení destinace i cestovního ruchu na rozvoj regionu.

Obr. č. 2: Podíl kategorií na vyplněných dotaznicích



Vzhledem k tak nízké (a naprosto neočekávané) absolutní návratnosti dotazníků od soukromých subjektů není možné vyvozovat konkrétní závěry za tuto kategorii respondentů. Proto bude v dalším textu pouze stručnou poznámkou upozorněno na jejich názory na analyzovaný problémový okruh. V rámci subjektů veřejné správy se vrátilo zpět 31 vyplněných dotazníků, což vzhledem k velikosti území Jihomoravského kraje i charakteru subjektů (sídla s velkým potenciálem cestovního ruchu, sdružení a mikroregiony zabývající se cestovním ruchem) zajišťuje dostatečnou vypovídací schopnost.

Zajímavý je i regionální pohled na návratnost dotazníků. Největší návratnosti dotazníků bylo dosaženo u regionu Slovácko, naopak nejméně příznivá situace s návratností byla v případě turistického regionu Moravský kras.

4 Výsledky výzkumu

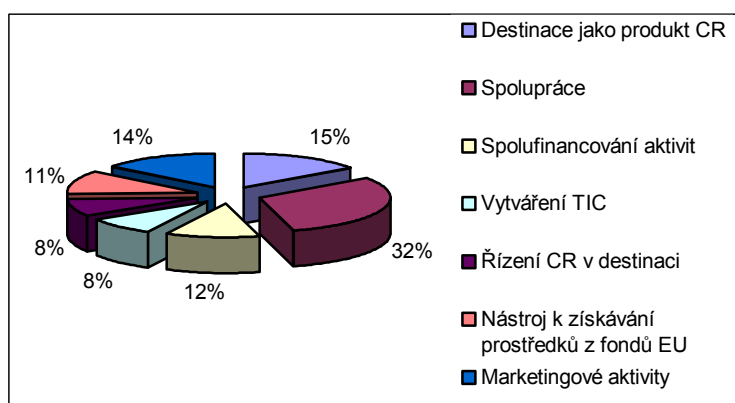
4.1 Konkrétní výsledky výzkumu v oblasti destinačního managementu

Jak již bylo v úvodu uvedeno, destinační management se zabývá strategickým řízením destinací s cílem zajistit konkurenceschopnost dané turistické destinace. Na základě různých analýz (vnitřní a vnější prostředí, konkurence, poptávka, trendy atd.) by měly být vytvořeny strategické plány a vytyčeny oblasti s klíčovým významem pro uskutečnění cílů, ke kterým by destinace měla směřovat.

Z výzkumu vyplynulo, že přibližně 60 % respondentů z veřejného sektoru má nějaký dokument strategického rozvoje zpracován. Potěšující je skutečnost, že se prakticky jedná o všechny turisticky významné lokality, resp. místa s intenzivním turistickým ruchem. Nejčastějšími dokumenty strategického významu jsou strategie rozvoje města, (mikro)regionu, střednědobý výhled činnosti, strategické plány nebo koncepce rozvoje cestovního ruchu. Z rešerší na internetu vyplývá, že ke stěžejním úkolům vymezeným ve strategiích patří rozvoj infrastruktury, marketingu a služeb pro cestovní ruch, zlepšování kvality životního prostředí odstraňováním deficitů a zkvalitňování místní technické a dopravní infrastruktury, podpora malého a středního podnikání apod. Můžeme tedy kontovat, že jeden ze základních kroků pro uskutečňování strategického řízení je tedy splněn.

Na otázku „Co považujete za klíčové úkoly destinačního managementu?“ respondenti nejčastěji označovali spolupráci aktérů cestovního ruchu ze soukromého i veřejného sektoru. Pro tuto prioritu se vyslovilo 80 % dotazovaných. S velkým odstupem pak bylo za klíčový prvek označováno pojetí destinace jako produktu cestovního ruchu. Poměrně zarážející je skutečnost, že řízení cestovního ruchu v destinaci je pouze pro 22 % dotazovaných posláním destinačního managementu. Bližší informace o odpovědích přináší následující obrázek.

Obr. č. 3: Klíčové úkoly destinačního managementu (%ní podíl odpovědí)



Vzhledem ke skutečnosti, že hnací silou rozvoje regionů je dosud ve většině případů samospráva, byl těmto subjektům položen dotaz, zda principy destinačního managementu uplatňují nebo v budoucnu chtějí uplatňovat nebo naopak o zavedení tohoto nástroje uvažují.

Ze získaných odpovědí vyplývá, že v 19 městech nebo regionech není zájem představitelů veřejné správy na zavedení destinačního managementu. 8 subjektů odpovědělo, že se intenzivně zabývá přípravami na zahájení této činnosti a ve 3 městech nebo regionech se už principy destinačního managementu zavádí. Představitel mikroregionu Hustopečsko odpověděl, že se v tomto regionu už více než 2 roky destinační management aplikuje. Z odpovědí však vyplývá, že se jedná o velice jednoduchou formu zaměřenou na vydávání propagačních letáků jednotlivých obcí, což zcela nenaplnuje poslání destinačního managementu a spíše spadá do kategorie zavádění.

Jak ze šetření vyplývá, ve městech resp. regionech s aktivitami v oblasti destinačního managementu jsou, nebo by v budoucnosti měly být, hlavní hnací silou subjekty veřejné správy – obce, města, sdružení obcí, turistická informační centra. Pouze zřídka se objevují odpovědi, že tímto motorem by měli být jednotliví podnikatelé, tj. komerční subjekty.

Města a regiony, které se už nějakou dobu destinačním managementem zabývají, mají pouze pozitivní zkušenosti s tímto nástrojem, což je velice dobré zjištění. Dle výpovědí bylo prostřednictvím zavádění principů destinačního managementu dosaženo vyšších aktivit v oblasti cestovního ruchu, které se projeví zejména v těchto oblastech:

- tvorba propagačních materiálů,
- zvýšení úrovně informovanosti návštěvníků regionu,
- zlepšení spolupráce s ostatními subjekty činnými v cestovním ruchu,
- založení turistického informačního centra,
- získání subvencí,
- další vzdělávání pracovníků,
- účast na veletrzích a výstavách v oblasti cestovního ruchu,
- sdružení finančních prostředků a tím jejich lepší využívání.

Některé regiony doposud nemají žádné konkrétnější výsledky činnosti, protože jejich aktivity jsou zatím v počáteční fázi realizace destinačního managementu.

Při přípravách na zavádění nebo prosazování principů destinačního managementu bylo za největší úskalí a problémy shledáno:

- ➔ nízké povědomí o významu aktivního cestovního ruchu, cestovní ruch není považován za perspektivní odvětví,
- ➔ lokální náhled na problematiku CR - nepotřebnost vzhledem dle místního mínění o neatraktivitě obce,
- ➔ neochota a nedůvěra soukromého sektoru - prosazování vlastních nikoliv společných zájmů (vlastní klientela),
- ➔ obavy z konkurence – jednotliví aktéři cestovního ruchu se navzájem považují za konkurenty nikoli za potenciální partnery (vážne vzájemné spolupráce),
- ➔ nedostatek finančních prostředků,
- ➔ nejasný způsob financování, obava jednotlivých účastníků z budoucího možného narůstajícího finančního zatížení,

- ➔ nepochopení úředníků a některých podnikatelských subjektů,
- ➔ nedostatečné legislativní, případně organizační vymezení,
- ➔ nedůvěra místních občanů - obavy z chování a narušení sounáležitosti a soudržnosti v obce,
- ➔ nedostatečná informovanost subjektů,
- ➔ nedostatečné vzdělání v oboru, a to především v případě obcí.

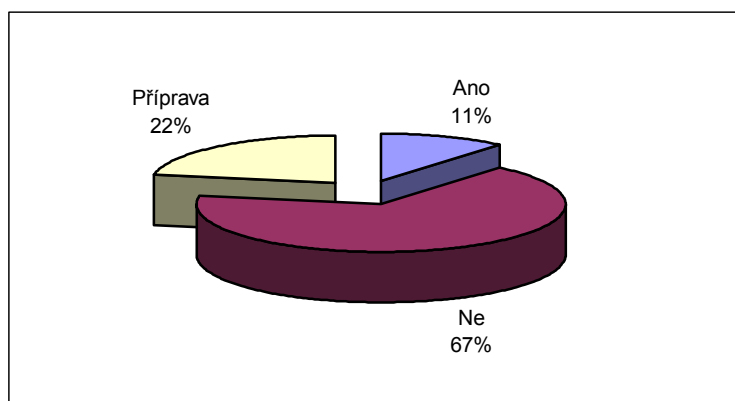
Vzhledem k tomu, že náplní destinačního managementu jsou především činnosti s dlouhodobým vlivem na komplexní rozvoj destinace, je potřeba zabezpečovat tyto činnosti na vysoké odborném stupni, což klade mimořádné nároky na odbornou úroveň realizátorů i tvůrců strategií.

Alarmující je výsledek výzkumu, že žádný ze subjektů nespolupracuje s poradenskou firmou v oblasti destinačního managementu. Některé regiony se inspirovaly jinými destinacemi, kde už destinační management funguje. V rámci České republiky bylo zmíněno Mikulovsko, Slovácko, město Písek a Jihočeská centrála CR. Určitým vzorem nebo návodem se staly regiony v sousedním Rakousku (Weinviertelmanagement, Poysdorf) nebo v Německu. Při zavádění destinačního managementu v regionu Bařův kanál sloužily jako inspirace plavební kanály v Anglii, Holandsku, Francii a Německu.

Pro vykonávání kooperativních úkolů v rámci destinace jsou zřizovány tzv. turistické organizace nebo destinační společnosti. Mezi konkrétní úkoly takové organizace patří např. provádění konkrétních marketingových opatření, spoluvytváření strategií rozvoje, analýzy prostředí, konkurence, poptávky, koordinace turistické nabídky a tvorba produktů, vytváření PR a image destinace, zastupování turistických zájmů, zajišťování sociální soudržnosti v regionu apod.

Z výzkumu vyplynulo, že ve dvou třetinách destinací zatím taková společnost neexistuje. Pouze ve čtyřech regionech už destinační společnost funguje, ve zbytku regionech probíhají přípravy na vytvoření subjektu s výše popsány činnostmi. Přesné údaje o existenci turistických organizací v regionech přináší následující graf.

Obr. č. 4: Existence destinační společnosti v regionech



Součástí výzkumu byl přirozeně dotaz na to, kdo by měl takovou organizaci zastřešovat. Nejčastější odpovědí na tuto otázku bylo, že tuto roli by měli vzít na sebe města a obce, což je typické pro méně vyspělé turistické destinace, resp. pro prvotní fáze řízení destinací. Dalšími odpověďmi byly nezávislé organizace a přibližně ve stejné četnosti sdružení podnikatelů. Žádný z respondentů neodpověděl, že by měl tuto funkci převzít dominantní poskytovatel služeb v cestovním ruchu v regionu. Odpovědi na tuto otázku více méně korespondují s výpověďmi ohledně hnací síly v regionu.

Činnost turistické nebo podobné organizace je většinou nezisková. I když může dosahovat příjmů, ty stejně ve většině případů na pokrytí celkových nákladů nestačí. Navíc organizace zajišťuje i služby charakteru veřejných nebo smíšených statků, jejichž zpoplatnění je buď nemožné nebo nežádoucí. Jen stěží si lze představit vybírání poplatků za informace v turistickém informačním centru, udržování turistických cest apod.

Nejčastěji se v odpovědích respondentů na otázky financování turistické organizace vyskytovalo, že tato společnost by měla být financována z veřejných financí, respektive příspěvky ze zdrojů místních samospráv a Jihomoravského kraje staví respondenti na první místo. Často je také poukazováno na roli státu v této záležitosti, vyskytlase dokonce i odpověď, že činnost turistických organizací by měla z části finančně podporovat i ČCCR, což je poměrně málo slučitelné s náplní této organizace. Spíše doplňkovým zdrojem financování činností nebo speciálních projektů by měly být prostředky z fondů EU. Dalšími prostředky by měly být příjmy z činnosti organizace samé a prostředky z různých grantových programů. Přibližně v polovině odpovědí figurují pouze subjekty veřejné správy, v druhé polovině taktéž příspěvky od soukromých subjektů, které z činnosti organizace profitují. Většina těchto respondentů však staví na přední místo prostředky ve formě subvencí a teprve potom vlastní zdroje nebo příspěvky od podnikatelských subjektů.

V rámci výzkumného úkolu se dále zjišťoval názor respondentů na činnost organizací, které významně v cestovním ruchu působí nebo jej ovlivňují. Pro hodnocení jejich aktivit bylo použito známkování od 1 do 5, přičemž

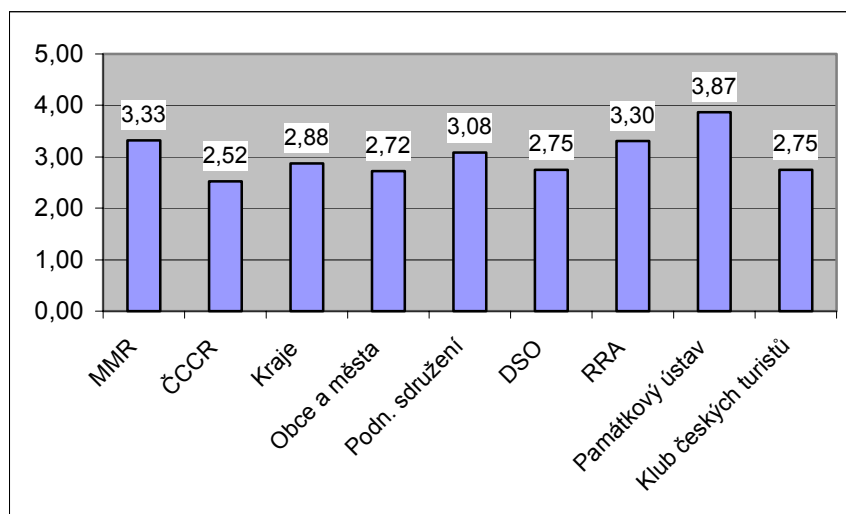
1 = výborná činnost,

5 = nedostatečná činnost.

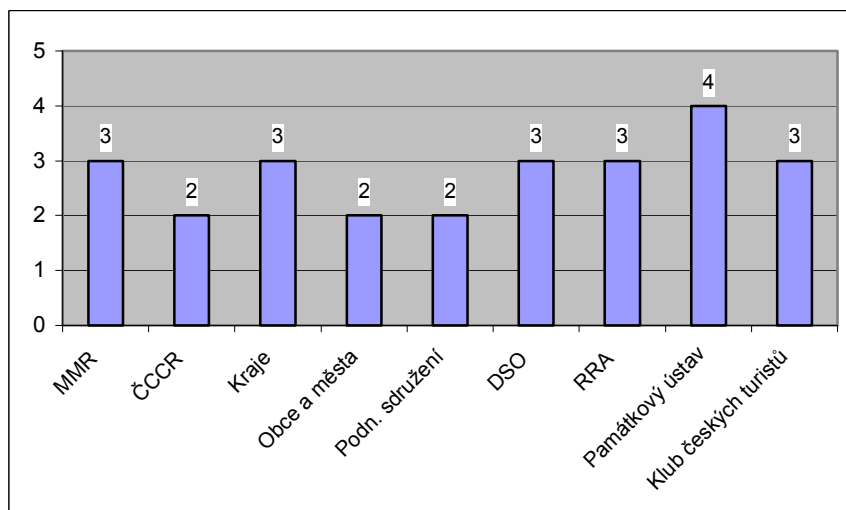
Nejlépe respondenti hodnotí činnost České centrály cestovního ruchu, poté měst a obcí a dobrovolných svazků obcí. Zde se vyskytuje jisté zkreslení, protože města či mikroregiony částečně hodnotili svoji činnost nebo činnost největších partnerů z veřejné správy. Naopak suverénně nejhůře byla hodnocena činnost Památkového ústavu. O tom svědčí i skutečnost, že tento subjekt jako jediný obdržel nejčastěji známku 4 (viz následující dva obrázky).

Hodnocení pouze soukromými subjekty bylo podstatně kritičtější. Nejlepší hodnocení obhájila ČCCR, naopak na druhém konci žebříčku vévodí Regionální rozvojová agentura (průměrné hodnocení 4,25). Průměrnou známku 4 si dle podnikatelů zaslouží Památkový ústav stejně jako města, obce a svazky obcí.

Obr. č. 5: Průměrné hodnocení činnosti vybraných organizací



Obr. č. 6: Nejčastější hodnocení (modus) činnosti vybraných organizací

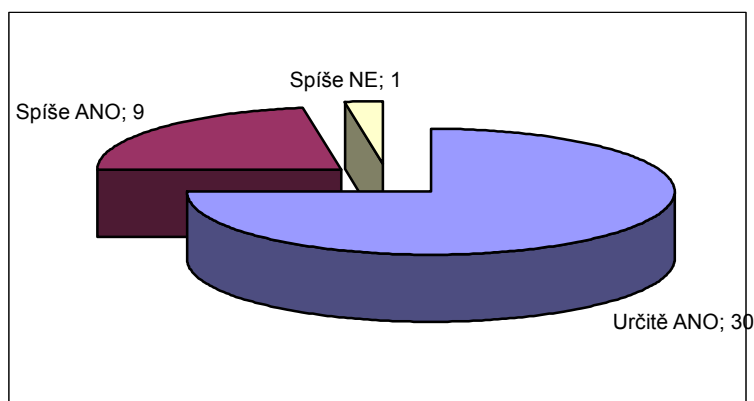


Dalším zjištěním bylo, že přibližně dvě třetiny respondentů jsou členem nějakého sdružení, společnosti nebo svazku. V rámci veřejné správy se jednalo nejvíce o sdružení na regionálním principu a to tj. dobrovolné svazky obcí a mikroregiony. Činnost těchto uskupení je však limitovaná, stejně jako finanční prostředky. Historicky významná sídla jsou členy Sdružení historických sídel.

V rámci soukromých subjektů je to potom Národní hotelová federace nebo Asociace soukromých cestovních kanceláří. Aktivita těchto profesních svazů je v České republice však poměrně nízká a samotní členové hodnotí jejich činnost poměrně kriticky.

Bylo sice zjištěno že téměř 80% respondentů navzájem spolupracuje, tj. že existuje vzájemná spolupráce orgánů veřejné správy a podnikatelských subjektů. Intenzita této spolupráce je však na velice nízké úrovni. V praxi se ukazuje, že většina subjektů působících v cestovním ruchu trpí mylnou představou, že jsou si navzájem konkurenty a nedoceňují široké možnosti, které jim vzájemná spolupráce nabízí.

Obr. č. 7: Názory na výhodnost spolupráce na rozvoji cestovního ruchu s orgány veřejné správy/podnikatelskými subjekty



Údaje v tomto diagramu nejsou v procentním nýbrž v absolutním vyjádření. Výpovědi na tuto otázku jsou velice pozitivní. I soukromé subjekty jsou přesvědčeny, že spolupráce s veřejným sektorem má smysl a je perspektivní, což je velice povzbudivé zjištění pro rozvoj řízení turistických destinací. Jeden subjekt, který si myslí, že spolupráce „spíše není“ vhodná je Správa národního parku Podyjí.

Kromě činnosti orgánů největších aktérů působících v cestovním ruchu ze strany veřejné správy byl součástí dotazníku také dotaz na hodnocení spolupráce s dalšími subjekty, zejména s výše zmíněnými subjekty nabízejícími služby v cestovním ruchu. Hodnocení proběhlo na podobném principu, jak již bylo výše uvedeno. V tomto případě znamenalo:

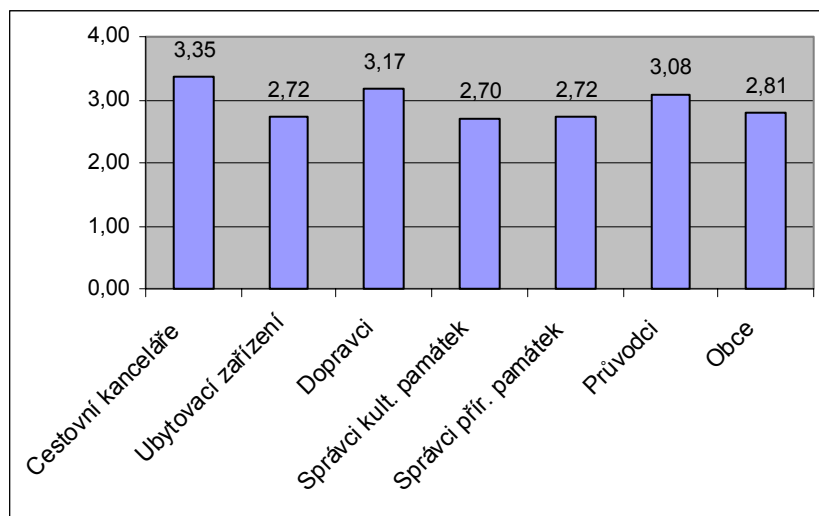
1 = výborná spolupráce,

5 = nedostatečná spolupráce.

Mezi skupinami většinou nabízejících (incomingové cestovní kanceláře, ubytovací zařízení, dopravní společnosti, správci kulturních a přírodních památek, průvodce, obcemi) však nebyl shledán žádný významnější rozdíl, hodnocení se pohybovalo v rozmezí od 2,72 do 3,35. Podrobné hodnocení přináší následující graf.

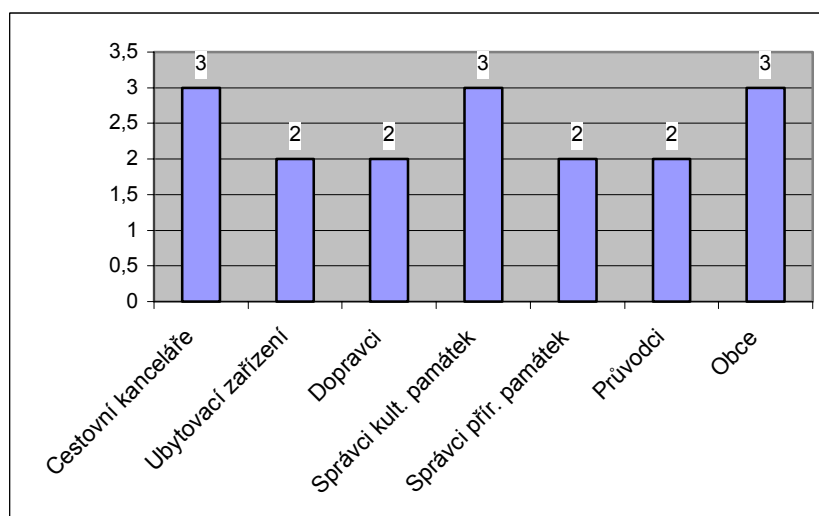
V hodnocení se samozřejmě mohou vyskytovat i značné regionální rozdíly a zkušenosti s konkrétními subjekty. Velmi pozitivně je hodnocena spolupráce se specifickými nabízejícími v regionech (kolonka ostatní) jako např. provozovatelé plavby u Bařova kanálu nebo Znojmského regionálního rozvoje o.p.s.

Obr. č. 8: Průměrné hodnocení spolupráce s vybranými subjekty



Významnější rozdíly v hodnocení nelze odvodit ani z nejčastěji udělované známky (modus) – viz následující obrázek.

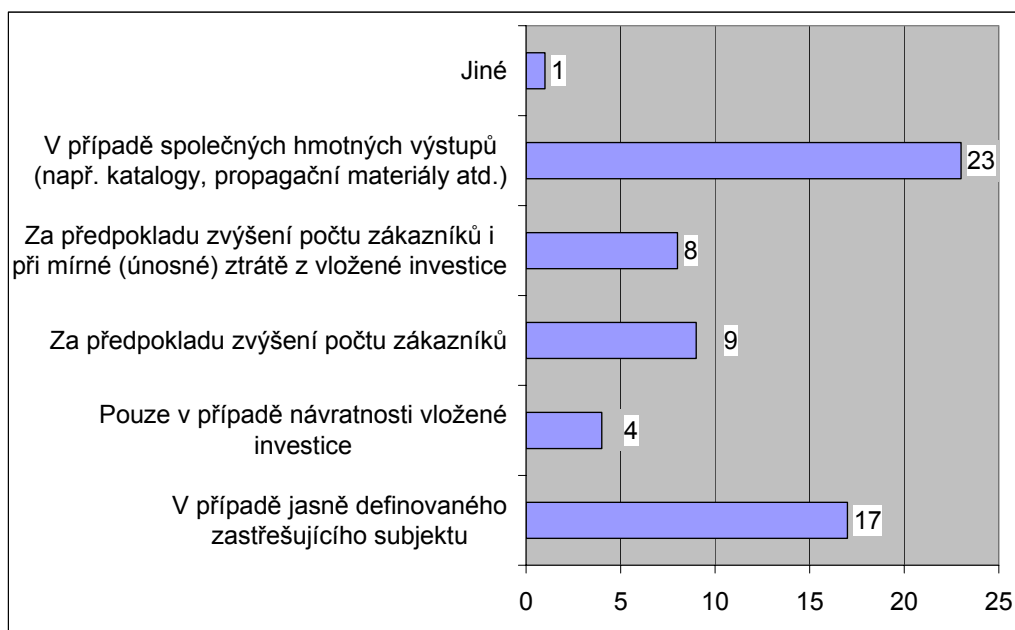
Obr. č. 9: Nejčastější hodnocení (modus) spolupráce s vybranými subjekty



Právě nedostatečná spolupráce je jednou z největších bariér rozvoje cestovního ruchu v regionech. Jedna otázka v dotazníku se zabývala podmínkami, za jakých jsou respondenti ochotni kooperovat s ostatními subjekty na rozvoji cestovního ruchu. Dominantní je předpoklad, že výsledkem spolupráce budou hmotné výstupy např. ve formě katalogů a různých propagačních materiálů. To vyplývá i z charakteru spolupráce, která se doposud nejvíce uskutečňuje (viz dále). Dalším významným předpokladem spolupráce je existence jasně definovaného zastřešujícího subjektu.

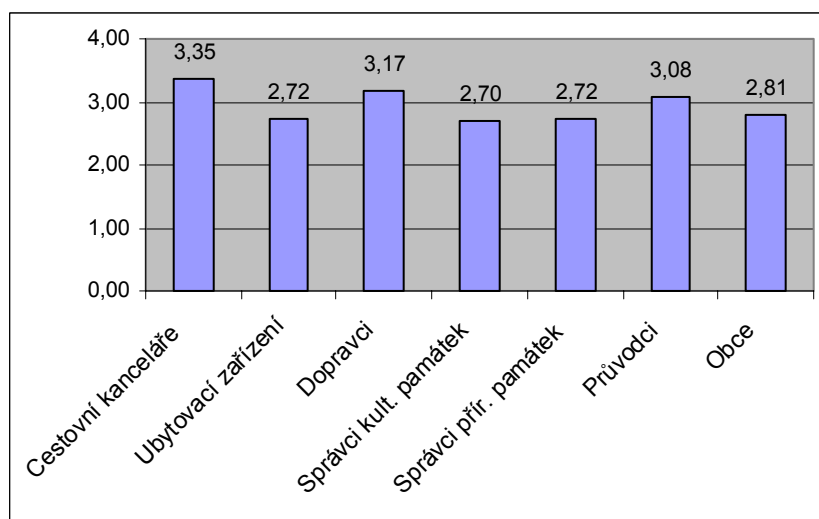
Výsledky jsou zobrazeny v následujícím grafu.

Obr. č. 10: Podmínky spolupráce s ostatními subjekty



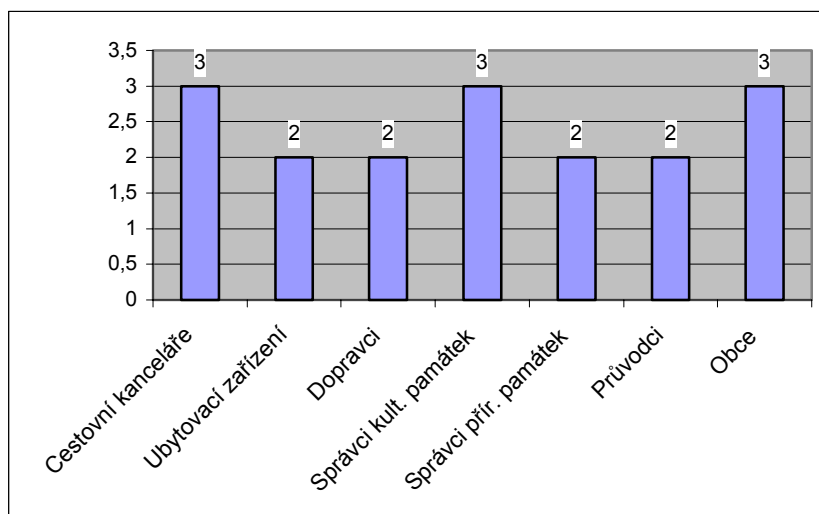
Součástí výzkumu bylo také hodnocení spolupráce s vybranými subjekty většinou z řad soukromých podnikatelů. V hodnocení se samozřejmě mohou vyskytovat i značné regionální rozdíly a zkušenosti s konkrétními subjekty.

Obr. č. 11: Průměrné hodnocení spolupráce s vybranými subjekty



Rozdíly v hodnocení nelze odvodit ani z nejčastěji udělované známky (modus) – viz následující obrázek.

Obr. č. 12: Nejčastější hodnocení (modus) spolupráce s vybranými subjekty

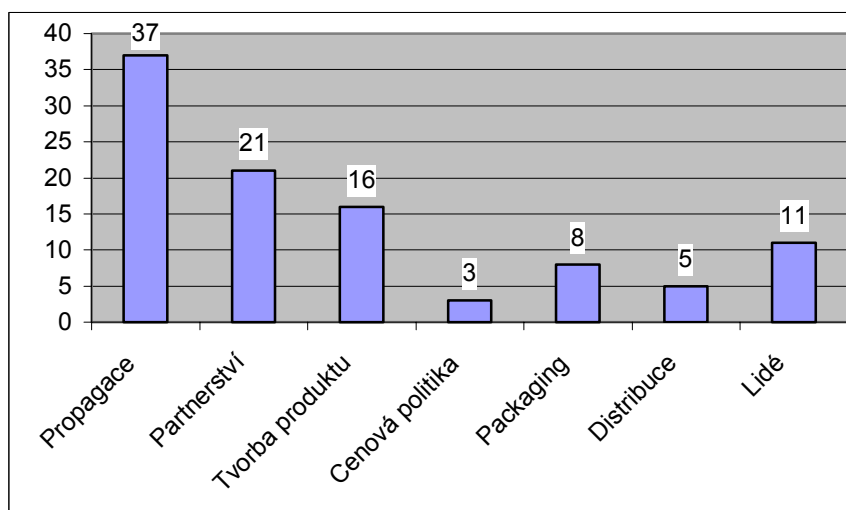


4.2 Konkrétní výsledky výzkumu v oblasti destinačního marketingu

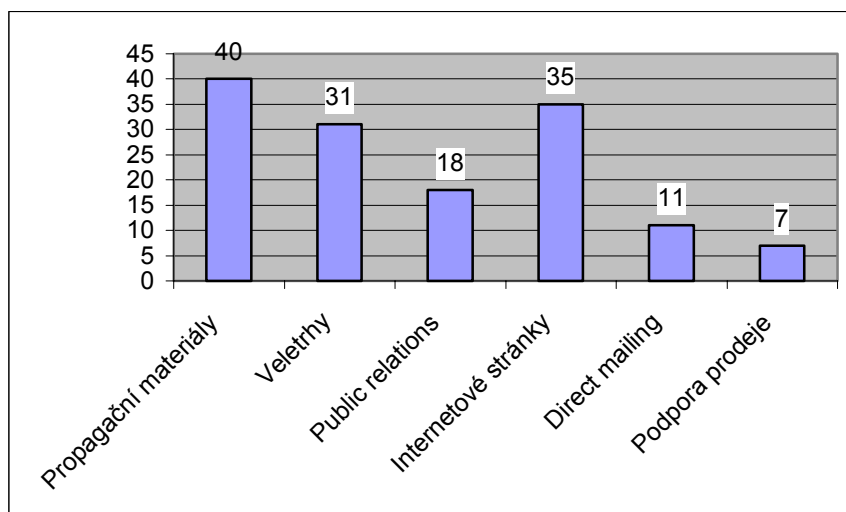
Další částí výzkumného úkolu bylo šetření v oblasti destinačního marketingu a propagačních aktivit, které jsou v dnešní době nezbytným faktorem pro rozvoj cestovního ruchu v regionech. V této oblasti se prozatím dosáhlo největších a taktéž nejviditelnějších výsledků.

Pro cestovní ruch se velmi často používá pojetí rozšířeného marketingového mixu, kromě tradičních 4 „P“ (price, product, promotion, place) se používají další prvky (people, prograning, packaging, partnership). Zastoupení (provádění) jednotlivých aktivit je předmětem následujícího obrázku.

Obr. č. 13: Používané marketingové nástroje



Obr. č. 14: Aktivity v rámci propagace



Dominantní roli v rámci **propagačních aktivit** zaujímá vydávání různých informačních tiskovin. Tuto činnost zabezpečují na úrovni měst a regionů zejména turistická informační centra nebo přímo některé odbory městských úřadů (např. kancelář starosty). Jak bylo zjištěno, ve většině případů převažují jednoduché, snadno aktualizované verze barevných i černobílých papírových letáčků, které jsou vyhotovovány v jazykových mutacích (nejčastěji angličtina, němčina). Jazykové provedení jednotlivých propagačních materiálů se hodně odvíjí od samotného regionu – jeho zaměření, historických souvislostí a v neposlední řadě od návštěvnické klientely, proto se objevují propagační materiály i v dalších cizích jazycích (např. francouzština, polština, španělština, ruština atd.) Celkové zastoupení cizojazyčných materiálů se pohybuje ve většině případů v rozmezí 30-60%. Existují však i takové subjekty (města), které se vydáním propagačních materiálů nezabývají a tuto činnost přenechávají jiným, pro tyto aktivity vyčleněným, organizacím. Otázkou zůstává, zda-li je tato varianta pro rozvoj cestovního ruchu v dané destinaci přínosná.

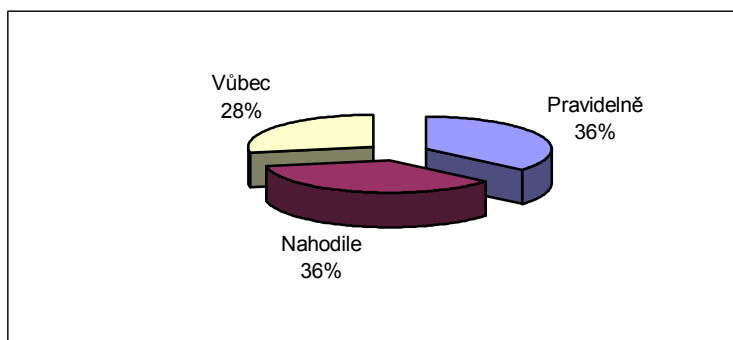
Druhým nejvýznamnějším prvkem je provozování vlastních **internetových stránek**. Naprostá většina oslovených subjektů veřejné správy se prezentuje na internetu, tedy má vytvořeny vlastní webové stránky. Naproti tomu řada soukromých subjektů vlastní stránku nemá. Patrně si dobře neuvědomují přínos tohoto marketingového nástroje. Tato skutečnost je ovšem kompenzována tím, že základní informace o těchto soukromých subjektech je možné nalézt na internetu v řadě souhrnných databází. Z pohledu získávání turistických informací jsou hlavními zprostředkovateli této služby města (obce), resp. informační centra. Na jejich stránkách se většinou návštěvníci dozví základní informace o nabídce turistických atraktivit včetně fotografií, jejich otevírací době, někdy se na stránkách vyskytuje databáze, resp. seznam, ubytovacích a stravovacích zařízení, doprovodné turistické infrastruktury atd. Zřídka se na stránkách vyskytují rezervační formuláře ubytování, odkazy na zaslání informačních materiálů o regionu nebo přímé odkazy na jednotlivé poskytovatele služeb. S efektivním provozem internetových stránek jsou úzce spojeny dva základní aspekty, a to přehlednost a dostupnost stránky pro návštěvníka. Ukázalo se, že nejsnadnější a nejrychlejší orientace v množství informací a odkazů uveřejňovaných na stránkách měst je přes všem dobře známou ikonu bílého písmene „i“ v zeleném poli. Potenciální návštěvník tak není odrazen zdoluhavým pátráním v nabídce a s jistotou zamíří k informacím uloženým pod jemu blízkému symbolu označujícím turistické informační centrum.

Taktéž velkou aktivitou v rámci propagace je **účast na veletrzích** cestovního ruchu a výstavách. Většinou se jedná o národní akce jako Regiontour Brno a Holiday v Praze. Pouze některé, turisticky významné oblasti se účastní podobných akcí v zahraničí. Veletrhy jsou však často pojímány spíše jako reprezentativní výstavy než místo pro obchod a získávání informací o požadavcích a potřebách potenciálních návštěvníků.

Jak vyplynulo z výzkumu, **podpora prodeje** je jednoznačně nástrojem soukromého, nikoliv veřejného sektoru. **Propagace v tisku** nebo **rozhlas** je poměrně málo užívaným nástrojem, stejně tak **direkt mailing** (cílené zasílání potencionálním zákazníkům) je využíván minimálně. Taktéž neexistuje systematické poskytování informací tisku.

Nezbytnou součástí efektivního řízení destinace je provádění analýz vnitřního a vnějšího okolí. Jedním z komponentů této analýzy je průzkum poptávkové strany, tj. výzkum návštěvnosti. Poměrně zajímavý pohled je na frekvenci uskutečňování tohoto výzkumu. Podíl odpovědí na nabízené možnosti (nahodile, pravidelně, vůbec) je téměř vyrovnaný (viz obrázek).¹

Obr. č. 15: Frekvence provádění výzkumu návštěvnosti



4.3 Konkrétní výsledky výzkumu v oblasti legislativního zabezpečení cestovního ruchu a turistické politiky

Otázky na tuto oblast měly spíše doplňkový charakter. Pro hodnocení otázek týkajících se stávající politiky a podpory cestovního ruchu na centrální a krajské úrovni bylo použito známkování od 1 do 5, přičemž

1 = výborná činnost

5 = nedostatečná činnost

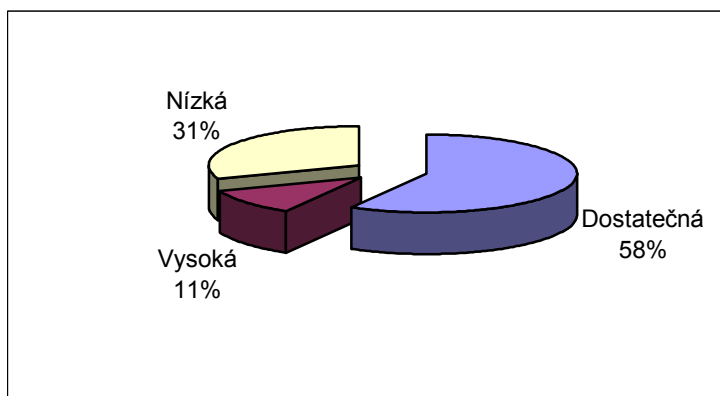
V celkových výsledcích si kraj vede podstatně lépe než centrální orgány státní správy. Průměrné hodnocení pro kraj činí 3,05; pro stát 3,33. Známkou 1 však neohodnotil stávající politiku a podporu cestovního ruchu ze strany státu ani jeden subjekt! V případě kraje to byly dva subjekty, které označili spolupráci kraje jako výbornou, z toho jeden subjekt byla Správa národního parku Podyjí. Šest dotázaných ohodnotilo činnost státu známkou 5. Politiku a podporu cestovního ruchu kraje

¹ Mezi subjekty, které neprovádí výzkum návštěvnosti je např. i Interhotel Voroněž v Brně.

hodnotili nedostatečně jenom 2 subjekty. Nejčastěji používanou hodnotou (modus) byla známka 3 jak pro stát, tak pro kraj. Naopak z pohledu soukromých subjektů si kraj vysloužil známku 4,00 a stát 3,25.

Další otázka v této sekci se týkala hodnocení míry regulace cestovního ruchu legislativou, tj. množství zákonů a jejich obsahovou náplň. Převážná většina subjektů, kteří na dotyčnou otázku v dotazníku odpověděli, považuje míru regulace za dostatečnou (viz. obrázek).

Obr. č. 16: Míra regulace cestovního ruchu legislativou



Respondenti, kteří odpověděli, že míra regulace je nízká, postrádají právní normy především v oblasti standardizace, klasifikace a certifikace služeb. Ze strany soukromých subjektů pak byla vyzvedávána nejistota ohledně sazby DPH.

5 Závěry a doporučení

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že úroveň spolupráce aktérů v cestovním ruchu a řízení destinací odpovídá formám, které se uplatňovaly v turisticky vyspělých destinacích (jako je např. Rakousko nebo Švýcarsko) v 60. – 70. letech minulého století. Z provedené analýzy vyplývá, že principy destinačního managementu začínají do zájmových sdružení měst a obcí v České republice teprve pronikat. Spolupráce subjektů se 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. Je však povzbuzující, že představitelé veřejné správy si význam strategického řízení začínají uvědomovat a nechtějí si nechat „ujet vlak“.

Odvětví cestovního ruchu zatím nemá v regionech velkou podporu. Příčinu této situace lze spatřovat v tom, že subjekty veřejné správy (především města a obce) si neuvědomují skutečný význam cestovního ruchu, a tudíž dochází k nedostatečnému využití potenciálu cestovního ruchu na jejich území. Tato skutečnost je především spojena s neznalostí samotné hodnoty potenciálu cestovního ruchu a potažmo neexistencí rajonizace cestovního ruchu, která by přinášela odpověď na tento problém.

Jak vyplynulo z výzkumu, jednou z největších bariér při zavádění principů destinačního managementu je nezájem a nedůvěra ostatních subjektů, zejména z podnikatelské sféry. S touto neochotou jsme se setkali i při sběru informací, resp. s názory soukromých subjektů, že problematika řízení destinací se jejich činností netýká. Neochota participovat se odráží i v tom, že subjekty v regionu na sebe stále nahlíží jako na konkurenci nikoliv jako možné partnery. Prvořadým úkolem 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 apod.

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 mikroregionu Slovácko, které se pro některé stalo vzorem. V této souvislosti je třeba se zmínit o principu Public Private Partnership, který se v současné době uplatňuje především v oblastech poskytování veřejných statků pomocí soukromého sektoru. Pro cestovní ruch je spolupráce veřejného a soukromého sektoru významnější o to, že řada služeb cestovního ruchu má veřejný charakter.

Není dobré vynalézat to, co už bylo jednou vynalezeno a je vhodné inspirovat se regiony, kde destinační management již funguje (samozřejmě s přihlédnutím k místním podmínkám a specifikům). Navíc je tak možné vyvarovat se chyb, které nastaly v jiných regionech, ať už českých nebo zahraničních. Z výzkumu vyplynulo, že jisté rezervy se vyskytují i v této oblasti a je zde prostor ke zlepšení. Dobrým

zdrojem pro čerpání zkušeností z oblasti destinačního managementu jsou partnerská města nebo regiony.

Kromě budování a zlepšování vztahů s podnikateli a různými organizacemi je dále nutné pečovat o vztahy s místními obyvateli (senzibilace pro cestovní ruch). V regionech s intenzivním turistickým ruchem je obzvlášť důležité získat důvěru místního obyvatelstva a přesvědčit ho o přínosech cestovních ruchů.

Ve většině destinací zatím není ustanoven subjekt, který by vykonával kooperativní úkoly v rámci destinace. V podmínkách České republiky přichází do úvahy několik právních forem, kterými jsou obecně prospěšná společnost, sdružení právnických osob, příspěvková organizace, společnost s ručením omezeným. Právní forma organizace by měla reflektovat i možnost financování ze strany obcí, soukromých subjektů, zapojení soukromých subjektů do řízení atd. Není nutné zřizovat/zakládat vždy nový subjekt, ale dá se využít stávajících organizací – např. dobrovolných svazků obcí.

Jako vhodný subjekt pro zabezpečování některých úkolů destinačního managementu se jeví i turistická informační centra. Ty mají největší znalosti o turistické nabídce, navíc při zpracovávání např. katalogu ubytovacích zařízení jsou většinou přímo v kontaktu s místními podnikateli. Turistická informační centra by neměla být pouze distributorem a propagátorem regionu, ale měla by se stát především hnacím motorem pro vytváření tzv. balíčků projektů („packages“). Tvorba balíčků navíc podmiňuje i tolik absentující nezbytnou spolupráci v regionech. V této oblasti však mají turistická informační centra velký nedostatek.

Dle odpovědí respondentů na podmínky spolupráce v oblasti destinačního managementu vyplynulo, že jedním z jejich požadavků je existence jasně definovaného zastřešujícího subjektu, který zatím ve dvou třetinách regionů chybí. Zřejmě bude úkolem místních samospráv, aby iniciovali vytvoření takovýchto subjektů. Svoji roli by zde mohl sehrát i Jihomoravský kraj, např. vytvořením vhodného grantového projektu na tyto aktivity.

V odpovědích se také často objevovaly otázky spojené s nejasným financováním destinační společnosti nebo jiné podobné organizace. Společné aktivity jsou většinou finančními prostředky limitovány a odvíjí se od množství disponibilních financí. Pokud by v regionu turistická organizace existovala, muselo by se samozřejmě financování vyřešit. Zároveň by bylo jasné, který subjekt by tuto problematiku měl na starosti a kdo by za region žádal o dotace, případně podával žádosti o granty apod.

Několik dotázaných subjektů uvedlo, že v oblasti cestovního ruchu není jednoznačně definována a v praxi nedostatečně uplatňována standardizace služeb, klasifikace ubytovacích a stravovacích zařízení a samotná certifikace subjektů cestovního ruchu. V takovýchto podmínkách je poté velice obtížné zachovat kvalitu poskytovaných služeb a udržet si jakýsi standard zaručující zákazníkovi (návštěvníkovi) plnohodnotnou službu či servis.

Literatura

Bieger, T.: Management von Destinationen und Tourismusorganisationen. Oldenburg Verlag, München, 1996

Hájek, T., Hrabánková, M.: Management cestovního ruchu. Jihočeská univerzita, České Budějovice, 2002, 81s. ISBN 80-7040-580-5

Holešinská, A., Metelková, P., Šauer, M., Vystoupil, J.: 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, s.192-197, ISBN 80-7040-690-9

Horner, S., Swarbrooke, J.: Cestovní ruchu, ubytování a stravování, využití volného času, Aplikovaný marketing služeb. Grada Publishing, Praha, 2003, 486s. ISBN 80-247-0202-9

Jakubíková, D., Ježek, J., Pavlák, M.: Cestovní ruch. Západočeská univerzita, Plzeň, 1995, 281s. ISBN 80-7082-175-X

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

Němčanský, M.: Odvětví cestovního ruchu. Slezská univerzita, Opava, 1999, 535s. ISBN 80-7248-034-0

Pásková, M., Zelenka, J.: Výkladový slovník cestovního ruchu. Ministerstvo pro místní rozvoj, Praha, 2002, 448s.

Srb, J.: Řízení turistické destinace a trvale udržitelný rozvoj cestovního ruchu. In COT Business, 3-2003

Šauer, M.: Institucionální podpora cestovního ruchu z hlediska kraje. In sborník referátů z VI. mezinárodního kolokvia o regionálních vědách. Masarykova univerzita, Brno, 2003, s. 179-194, ISBN 80-210-3289-8

Seznam obrázků a tabulek

Tab. č.1: Cílové skupiny respondentů a návratnost dotazníků	7
Obr. č.1: Cílové skupiny respondentů a návratnost dotazníků – grafické znázornění	8
Obr. č. 2: Podíl kategorií na vyplněných dotaznících.....	8
Obr. č. 3: Klíčové úkoly destinačního managementu (%ní podíl odpovědí).....	10
Obr. č. 4: Existence destinační společnosti v regionech.....	12
Obr. č. 5: Průměrné hodnocení činnosti vybraných organizací.....	14
Obr. č. 6: Nejčastější hodnocení (modus) činnosti vybraných organizací.....	14
Obr. č. 7: Názory na výhodnost spolupráce na rozvoji cestovního ruchu s orgány veřejné správy/podnikatelskými subjekty.....	15
Obr. č. 8: Průměrné hodnocení spolupráce s vybranými subjekty.....	16
Obr. č. 9: Nejčastější hodnocení (modus) spolupráce s vybranými subjekty	16
Obr. č. 10: Podmínky spolupráce s ostatními subjekty	17
Obr. č. 11: Průměrné hodnocení spolupráce s vybranými subjekty.....	17
Obr. č. 12: Nejčastější hodnocení (modus) spolupráce s vybranými subjekty	18
Obr. č. 13: Používané marketingové nástroje.....	18
Obr. č. 14: Aktivity v rámci propagace	19
Obr. č. 15: Frekvence provádění výzkumu návštěvnosti	20
Obr. č. 16: Míra regulace cestovního ruchu legislativou	21

Příloha

V případě nabízených možností správnou odpověď/odpovědi označte barevně; v opačném případě prosím Vaši odpověď rozepište.

1. Má Váš region/Vaše firma zpracovány programové, resp. strategické dokumenty?

(včetně marketingových)

- ano (uveďte prosím jaké.....
.....)
- ne
- nevím/ není mi známo

2. Co považujete za klíčové úkoly destinačního managementu, jaké hlavní činnosti by měl zajišťovat?

(Označte 3 nejdůležitější.)

- pojetí destinace jako produktu cestovního ruchu
- spolupráce aktérů cestovního ruchu (soukromý i veřejný sektor)
- spolufinancování aktivit
- vytváření turistických informačních center
- řízení cestovního ruchu v destinaci
- nástroj k získávání prostředků z fondů EU
- marketingové aktivity

3. V jaké fázi realizace destinačního managementu se nacházíte?

- neuvažujeme o jeho zavedení *(přejděte k otázce č. 12)*
- přípravy na zavádění *(přejděte k otázce 5)*
- zavádění *(přejděte k otázce č. 5)*
- aplikace *(pokračujte dále otázkou č. 4)*

4. Do jaké míry se naplnila Vaše očekávání, se kterými jste destinační management zaváděli?

- očekávání byla překonána
- očekávání se spíše naplnila
- očekávání se spíše nenaplnila
- očekávání se naplnila se vůbec

5. Jak dlouho už destinační management praktikujete / zavádíte?

.....

6. Který subjekt v regionu je hnací silou v rámci destinačního managementu?
.....
.....
.....

7. Kdo by měl/ má destinační společnost zastřešovat?

- města, obce
- nezávislá organizace
- sdružení podnikatelů
- dominantní poskytovatel služeb v CR
- jiný subjekt

8. Jaké máte dosud praktické zkušenosti s destinačním managementem?

- Pozitivní.....
.....
- Negativní.....
.....
- Jiné.....
.....

9. Jakých výsledků jste již dosáhli, co se díky destinačnímu managementu změnilo?.....
.....

10. S jakými největšími úskalími jste se dosud při zavádění resp. prosazování destinačního managementu setkali /setkáváte?

.....
.....
.....
.....

11. Inspirovali jste se nějakým podobným regionem, kde už destinační management funguje?

- Ne
- Ano (uveďte prosím, o který region/destinaci se jedná
.....)

12. Spolupracujete s nějakou poradenskou firmou v oblasti destinačního managementu?

- Ne
- Ano (uved'te prosím, název poradenské firmy

13. Existuje ve Vašem regionu destinační společnost, která by byla zaměřena na vytváření a prosazování destinace a koordinaci a řízení tvorby produktů cestovního ruchu?

- ano
- ne
- v přípravné fázi

14. Z jakých zdrojů je/ by měla být financována činnost destinační společnosti?

(Uved'te prosím zdroje v pořadí podle priorit od největšího po nejmenší.)

.....
.....
.....

15. Jak hodnotíte stávající politiku a podporu cestovního ruchu?

(1=výborná spolupráce; 5=nedostatečná spolupráce)

Ze strany státu	1	2	3	4	5
Ze strany kraje	1	2	3	4	5

16. Jak hodnotíte míru regulace cestovního ruchu legislativou (množství zákonů a jejich obsah)?

- míra regulace je vysoká, nad žádoucí mírou
 - míra je dostatečná
 - chybějí zákony regulující tyto činnosti/oblasti
-
.....

17. Jak hodnotíte činnost následujících organizací v cestovním ruchu?

(hodnocení 1=svoji funkci plní výborně; 5=svoji funkci plní naprosto nedostatečně)

MMR	1	2	3	4	5
ČCCR	1	2	3	4	5
Kraje	1	2	3	4	5
Obce a města	1	2	3	4	5
Podnikatelská sdružení	1	2	3	4	5
Dobrovolné svazky obcí	1	2	3	4	5
RRA	1	2	3	4	5
Státní památkový ústav	1	2	3	4	5
Klub českých turistů	1	2	3	4	5
.....	1	2	3	4	5

18. Jaké marketingové nástroje používáte?

- propagační aktivity
- partnerství/kooperace aktérů cestovního ruchu
- tvorba produktu
- cena/cenová politika
- tvorba balíčků služeb (packaging)
- distribuční kanály/umístění na trhu
- lidé / (např. vzdělávání pracovníků)

19. Zabýváte se v rámci propagace těmito aktivitami?

- vydávání propagačních materiálů
- účast na veletrzích
- public relations
- provozování internetových stránek
- direct mailing (cílené zasílání nabídek potenciálním zákazníkům)
- podpora prodeje (věrnostní slevy, soutěže atd.)

20. Jsou vydávané propagační materiály také k dispozici v cizích jazycích?

- ano (cca % z celkového počtu vydaných materiálů)
- ne
- částečně

21. Provádíte výzkum návštěvnosti?

- pravidelně
- nahodile
- vůbec

22. Jak se o Vašich službách mohou dozvědět Vaši potenciální zákazníci?

- prostřednictvím cestovních kanceláří
- v katalogu ubytovacích zařízení
- turistická informační centra
- vlastní distribuce letáků
- inzerce v novinách
- rozhlas, televize
- internet (uveďte webové stránky.....)
- veletrhy

23. Jste členy nějakého sdružení/společnosti?

- ne
- ano (uveďte prosím jakého, včetně účelu a předmětu činnosti tohoto sdružení)
.....
.....
.....

24. Spolupracujete v oblasti cestovního ruchu s orgány veřejné správy/
podnikatelskými subjekty?

- ne
- ano

25. Jak byste Vaši spolupráci ohodnotili?

(1=výborná spolupráce; 5=nedostatečná spolupráce)

Cestovní kanceláře (incoming)	1	2	3	4	5
Ubytovací zařízení	1	2	3	4	5
Dopravci	1	2	3	4	5
Správci kulturních památek	1	2	3	4	5
Správci přírodních památek	1	2	3	4	5
Průvodci	1	2	3	4	5
Obce	1	2	3	4	5
.....	1	2	3	4	5
.....	1	2	3	4	5

26. Myslíte si, že pro Vás může být/ je výhodné spolupracovat na rozvoji cestovního ruchu s orgány veřejné správy/ podnikatelskými subjekty?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím / nezajímá mě to
- spíše ne
- určitě ne

27. Za jakých podmínek jste ochotni spolupracovat s ostatními subjekty na rozvoji cestovního ruchu?

- v případě jasně definovaného zastřešujícího subjektu (tj. destinační společnosti)
- pouze v případě návratnosti vložené investice
- za předpokladu zvýšení počtu zákazníků
- za předpokladu zvýšení počtu zákazníků (i při mírné –únosné- ztrátě z vložené investice)
- v případě společných hmotných výstupů (např. katalogy, propagační materiály, atd.)
- za jiných podmínek
-
- za žádných