

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

Základy cestovního ruchu

**(vybrané překlady textů týkajících se aktuálních
problémů v cestovním ruchu)**

**Andrea Holešinská
Petra Metelková
Martin Šauer
Jiří Vystoupil**

2005

© Ing. Andrea Holešinská, Ing. Petra Metelková, Ing. Martin Šauer, RNDr. Jiří Vystoupil, CSc.

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.....	5
1 Zákony o cestovním ruchu	6
1.1 Tyrolský zákon o cestovním ruchu – podpora organizačních struktur cestovního ruchu 6	
1.2 Zákon o cestovním ruchu v kantonu Freiburg (Svýcarsko)	12
2 e- Destinace	29
2.1 Úvod.....	29
2.2 Typy e-Destinací, malé a střední podniky cestovního ruchu SMTE a využití technologií ICT	30
2.3 Strategické a taktické role technologií ICT pro destinace.....	31
2.4 Vývoj systému destinačního managementu DMS	34
2.4.1. Průvodce organizace WTO k vytváření webových stránek destinací	35
2.5 Úkoly stojící před systémy DMS a dnešní vývojové trendy	38
2.6 Od operačních systémů DMS ke strategickým systémům DICIRMS	39
2.7 Systémy DICIRMS využívající nástroje intranetu-extranetu-internetu	44
2.7.1. Vnitřní systémy a intranety	44
2.7.2. Propojení systémů partnerů a extranety	46
2.7.3. Propojení všech zainteresovaných skupin přes internet.....	46
2.8 Náročné úkoly a kritické oblasti destinací	47
2.9 Optimalizace dopadů cestovního ruchu	51
2.10 Poučení a záležitosti budoucnosti systémů DMS.....	52
2.11 Závěr.....	56
3 Regionální politika cestovního ruchu	57
3.1 Úvod.....	57
3.2 Kontext cestovního ruchu ve Skotsku	58
3.3 Klíčové prvky struktury správy cestovního ruchu ve Skotsku.....	59
3.4 Skotská síť ATB.....	61
3.5 Oblast financování.....	63
3.6 Současné reakce na financování rad ATB.....	64
3.7 Diskuse a závěr: vyhlídky do budoucna.....	66
4 Destinace a organizace cestovního ruchu – švýcarské zkušenosti.....	69
4.1 Destinace a organizace cestovního ruchu v systému cestovního ruchu	69
4.2 Pojem destinace.....	69
4.3 Destinace jako soutěžní jednotka cestovního ruchu.....	71
4.4 Koopeční úkoly uvnitř destinace.....	74
4.4.1. Funkce ideálu/plánovací funkce.....	77
4.4.2. Funkce nabídky	77
4.4.3. Funkce marketingu.....	77
4.4.4. Funkce zástupu zájmů	78
4.5 K pojmu Organizace cestovního ruchu	78
4.5.1. Nadřazená organizace cestovního ruchu	78
4.5.2. Přehled.....	80
4.6 Struktura turistických organizací	81
4.6.1. Místní organizace	81
4.6.2. Regionální organizace	81
4.6.3. Zemské organizace	81
5 Postavení a budoucnost regionálních turistických organizací.....	83
5.1 Turistické regiony – konkurenceschopné destinace.....	83

5.2	Strategie pro rozvojovou spolupráci a organizaci v různých typech regionů	84
5.2.1.	Destinační strategie pro turistické regiony s výborným potenciálem k zajištění mezinárodní konkurenceschopnosti	84
5.2.2.	Regionální specializační strategie k dosažení konkurenceschopných produkt-trh kombinací	86
5.2.3.	Organizovaná zařízení	87
5.3	Nové spojovací systémy a kauzální souvislosti turistického rozvoje	88
5.3.1.	Turistické sítě	89
5.3.2.	Kooperace	90
5.3.3.	Produkt-trh kombinace	91
5.3.4.	Turistické regiony a destinace	91
5.3.5.	Cluster	93
5.4	Hlavní základy pro funkční problémy tradičních regionálních turistických organizací	95
5.4.1.	Politicky vyhraněné neprofesionální struktury	96
5.4.2.	Příkaz neutrality	96
5.4.3.	Koncentrace na "měkké" marketingové instrumenty	96
5.4.4.	Nedostatečná tvůrčí síla v regionálním rozvoji	97
5.5	Další principy	97
5.5.1.	Tvorba konkurenceschopných regionálních jednotek	97
5.5.2.	Koncentrace práce na klíčové problémy aktuálního rozvoje	97
5.5.3.	Oddělení funkce marketingu a prodeje k zajištění profesionálního uvádění na trh	97
5.5.4.	Koncentrace na klíčový proces	97
5.5.5.	Zajištění profesionálně vypočitatelných rámcových podmínek pro management nových organizací	97
5.5.6.	Strategický management regionálního rozvoje	98
5.5.7.	Instalace systému zajišťujícího kvalitu a její rozvoj	98
5.6	Doporučení	98
5.6.1.	Regiony s dostatečným potenciálem k mezinárodní konkurenceschopnosti	98
5.6.2.	Venkovské regiony s malými šancemi konkurenceschopnosti, ale regionálním, sídlištním a turisticko-politickým významem pro rozvoj turismu	99
6	Turistická regionalizace	100
6.1	Úvod	100
6.2	Region cestovního ruchu – jeho specifika, hlavní znaky a aspekty	101
6.3	Problematika delimitace	103
6.4	Regionalizace cestovního ruchu v Polsku	104
6.5	Konec regionalizace cestovního ruchu?	105
7	Typologizace středisek cestovního ruchu	107
7.1	Lokalizační podmínky	107
7.2	Selektivní podmínky	108
7.3	Realizační podmínky	108
7.3.1.	Teritoriální model cestovního ruchu	108
7.3.2.	Teritoriální funkčně-chronologický model cestovního ruchu	109
7.4	Základní územní jednotky cestovního ruchu	109
7.4.1.	Oblast cestovního ruchu	109
7.4.2.	Středisko cestovního ruchu	110
7.5	Typizace středisek cestovního ruchu	110
7.5.1.	Ukazatelé intenzity cestovního ruchu	111
	Seznam tabulek a obrázků	115
	Literatura	116

ÚVOD

Publikace „Základy cestovního ruchu (vybrané překlady textů týkajících se aktuálních problémů v cestovním ruchu) 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 materiál „Základy cestovního ruchu“ je souborem zahraničních vědeckých článků zaměřených na současné problémy cestovního ruchu. Jedná se především o témata jako je organizace cestovního ruchu, politika cestovního ruchu, informační technologie v cestovním ruchu, význam turistických regionů (regionalizace) a typologizace středisek cestovního ruchu.

1 Zákony o cestovním ruchu

1.1 Tyrolský zákon o cestovním ruchu – podpora organizačních struktur cestovního ruchu¹

1. Část

Spolky (organizace) cestovního ruchu

1. odstavec

Zřízení a členové spolků cestovního ruchu, regionální spolupráce, podpora

§ 1

Zřízení

- 1) Podnikatelé (§ 2 odst.1) jedné obce tvoří spolek cestovního ruchu, pokud není v odst. 2 něco jiného stanoveno. Spolky cestovního ruchu jsou sdružení veřejného práva
- 2) Zemská vláda může díky nařízení:
 - a. pro oblast obce více spolků cestovního ruchu nebo
 - b. pro oblast více obcí nebo pro části oblastí jedné nebo více obcí zřídit spolek cestovního ruchu, pokud je to potřebné na základně místních, hospodářských dopravních a turistických vztahů nebo v zájmu co nejlepšího plnění úkolů podle § 4 odst. 1 a 2 o vytvoření výkonných spolků cestovního ruchu. Tyto předpoklady vstupují v platnost tehdy, pokud tvoří oblast, ve které má vzniknout spolek, přírodní a kulturní jednotu, nebo je v oblasti, jejíž členové a hosté mohou být lépe opatrováváni nebo slouží sjednocení obchodních míst spolků cestovního ruchu šetrnosti. Spolky cestovního ruchu platí za výkonné, pokud v jejich oblasti přespí ročně 150 000 turistů.
- 3) Před zřízením spolku podle odst. 2 jsou vyslyšeny obce a dotyčné spolky cestovního ruchu.
- 4) V ustanovení o zřízení spolku podle odst. 2 je zakotveno jméno a sídlo spolku. Takové ustanovení je možné počátkem kalendářního roku.

§ 2

Členové

- 1) Povinní členové spolku cestovního ruchu jsou podnikatelé ve smyslu § 2 odst. 1 a 2 zákona o dani z obratu. BGBl. Čís. 663, zároveň změněn zákonem BGBl. Čís. 59/2001, kteří přímo nebo nepřímo mají hospodářský užitek z cestovního ruchu v Tyrolsku a v oblasti spolku cestovního ruchu mají sídlo nebo pracoviště. Pokud podnikatel nedisponuje ani sídlem ani pracovištěm v místě spolku cestovního ruchu, potom je členem spolku cestovního ruchu tam, kde vykonává svou živnostenskou nebo obchodní činnost.

¹ Přeloženo z Tiroler Tourismusgesetz 1991, LGBl.Nr. 24/1991 in der Fassung der Novellen: LGBl.Nr. 71/1992, 111/1994, 9/1996, 52/1998, 106/2001.

- 2) Povinnost stát se členem spolku začíná přijetím činnosti podle odst. 1 a pozbývá platnost jejím ukončením. Činnost není pozastavena kvůli sezónnímu přerušení.
- 3) povinném zařazení ke spolku cestovního ruchu rozhoduje úřad zemské vlády na základě návrhu dotyčného podnikatele nebo starosty spolku cestovního ruchu nebo kvůli úřadu.
- 4) Osoby, které nejsou povinnými členy spolku cestovního ruchu, mohou být na jejich návrh skrz usnesení dozorčí rady přijati jako dobrovolní členové spolku cestovního ruchu. Dobrovolné členství začíná dnem rozhodnutí o příjmu a pozbývá platnost uplynutým dnem, ve kterém člen jeho odchod vysvětlí nebo dozorčí rada uzavře jeho členství.
- 5) Osoby, které si získaly důvěru v cestovním ruchu v Tyrolsku všeobecně nebo ve spolku cestovního ruchu, se mohou stát se souhlasem dozorčí rady věrnými členy spolku cestovního ruchu. Právo hlasovat nebo volit jim ale nenáleží

§3 Územní změny

- 1) zemská vláda má na základě ustanovení území podle §1 odst. 2 přiměřeně změnit ty spolky cestovního ruchu, které při zřizování spolků cestovního ruchu změnily rozhodující bývalé vztahy. Před rozhodnutím o takovém ustanovení by měly být vyslyšeny dotyčné obce a příslušné spolky cestovního ruchu. Nabytí platnosti takového ustanovení je možno počátkem kalendářního roku.
- 2) Pokud je od území spolku cestovního ruchu jedna část odstraněna a tato část přiřazena jinému spolku cestovního ruchu nebo je zřízen pro tuto část vlastní spolek cestovního ruchu, potom mají možnost dotyčné spolky cestovního ruchu během 3 měsíců od nabytí platnosti takového ustanovení podle odst. 1 uzavřít smlouvu o majetkoprávním vyrovnání.
- 3) Pokud nepřipadá smlouva podle odst. 2 v úvahu, potom přechází v případě připojení odděleného území k jinému spolku cestovního příslušný nemovitý majetek do vlastnictví toho spolku cestovního ruchu, ke kterému bylo území připojeno. Pokud je pro oddělené území vytvořen vlastní spolek cestovního ruchu, potom připadá nemovitý majetek do jeho vlastnictví. Movitý majetek připadá do vlastnictví spolku cestovního ruchu pouze tehdy, pokud byl v odtrženém území výhradně a převážně používán. Pokud nevede toto členění majetku k výsledku, který odpovídá vztahu sumy vybrané od povinných členů v dotyčném území v uplynulých třech letech z povinných zřízených příspěvků k sumě vybrané ve stejném časovém období od všech dřívějších povinných členů ze zřízené povinných příspěvků a z pobytových tax odváděných v jednotlivých částech, pak vzniká nárok na přiměřenou úhradu. Přitom se musejí přiměřeně zohlednit i platné závazky.

§ 4 Úkoly

- 1) Spolkům cestovního ruchu přísluší hájení, podpora a zastupování místních zájmů cestovního ruchu s ohledem na jeho sociální, kulturní, etické a ekologické účinky.
- 2) Spolkům cestovního ruchu přísluší zejména:
 - a. zřízení, stejně jako obvyklý vývoj a přizpůsobení se místnímu ideálu cestovního ruchu ve spolupůsobení s obcí (obcemi), které bere ohled na místní

- vztahy, potřeby trhu a ekologickou zatížitelnost oblasti spolku cestovního ruchu, stejně jako na cíle obecního i krajského prostorového uspořádání;
- b. podpora porozumění celohospodářského významu cestovního ruchu;
 - c. podpora a koordinace činností členů a veřejných zařízení při utváření nabídky podle trhu;
 - d. marketing cestovního ruchu, zejména výzkum trhu, utváření nabídky, reklama a veřejná práce, podpora prodeje, prodej, stejně jako stálé ověřování marketingových opatření na jejich úspěch;
 - e. zvláštní opatření péče o hosty, pokud nejsou účelně uskutečňovány v regionální spolupráci;
 - f. další vzdělávání členů, funkcionářů a zaměstnanců spolku cestovního ruchu;
 - g. podání návrhů k vedení a zřízení uspořádání cestovního ruchu;
 - h. opatření k zachování a zlepšení sociálních, kulturních, etických a ekologických základů cestovního ruchu;
 - i. vedení výkonného obchodního místa jako zřízení péče o členy a hosty.
- 3) Spolky cestovního ruchu smějí jen tehdy vykonávat hospodářskou činnost nebo se účastnit hospodářského podnikání, když:
- a. Toto je účelné pro splnění úkolů spolku cestovního ruchu;
 - b. Úkoly nemohou být lépe obstarávány jinými obzvláště privátními spolky;
 - c. Finanční odvaha je v přiměřeném vztahu k očekávané průměrné hospodářské výkonnosti cestovního ruchu.

§ 5

Regionální spolupráce

Spolky cestovního ruchu by měly obstarávat určité úkolové oblasti podle možností společně s ostatními spolky cestovního ruchu, dokud je toto v zájmu účelného, hospodářského a trhu odpovídajícímu obstarávání jejich úkolů vyžadováno. O takovou spolupráci by se mělo usilovat zejména v následujících úkolových oblastech:

- a) soulad místních ideálů cestovního ruchu s ohledem na společné regionální určení cíle;
- b) společná marketingová opatření pro region, který tvoří přírodně a kulturně prostorovou jednotku;
- c) zlepšení marketingu cestovního ruchu pro uspořádání infrastruktury v regionální příjezdové oblasti;
- d) společné obstarání úkolů vedení, organizace, plánování a informací, které je vnímáno jednotlivými spolky cestovního ruchu pravidelně stejným nebo srovnatelným způsobem.

§ 6

Podpora

- 1) Tyrolsko si může dovolit podle míry předvídatých prostředků ze zemského rozpočtu poskytnout spolku Tyrolska reklamu k všeobecné podpoře cestovního ruchu

- 2) Tyrolsko má dále jako držitel soukromého práva podle míry předvídatých prostředků ze zemského rozpočtu podporovat záměry, které:
 - a. slouží aktuálnímu vývoji cestovnímu ruchu v Tyrolsku, obzvláště regionální spolupráci a
 - b. s ohledem na sociální, kulturní, etické a ekologické účinky cestovního ruchu jsou v souladu se spořádaným celkovým vývojem země.

2. Odstavec Organizace

§ 7

Orgány spolku cestovního ruchu

Orgány spolku cestovního ruchu jsou valné shromáždění, dozorčí rada, představenstvo a předseda.

1. pododstavec Valné shromáždění

§ 8

Složení a hlasovací právo

- 1) Valné shromáždění se skládá ze všech členů spolku cestovního ruchu. Obsah a plnění hlasovacího práva se ve valném shromáždění řídí podle ustanovení v následujících odstavcích.
- 2) Pro zjišťování hlasovacího práva ve valném shromáždění jsou seřazeni klesavě povinní členové podle výše jejich povinných příspěvků spolku cestovního ruchu (§ 35 odst. 4) a jejich příspěvků tyrolskému fondu podpory cestovního ruchu (§46 odst. 1, příspěvky fondu). Při stejné výši příspěvků jsou členové řazeni abecedně a v tomto řazení takovým způsobem dělení do 3 hlasovacích skupin, že každé skupině připadá 1/3 celkové sumy. Třetinová částka se dá zjistit jen tak, že se suma příspěvků jednoho člena rozdělí do 2 hlasovacích skupin, a tak je tento člen hlasovací skupiny s nižším počtem členů připočten.
- 3) Pokud nedisponuje první hlasovací skupina při tvoření hlasovacích skupin podle odst. 2 tak velkým počtem volitelných členů, jako činí dvojitý počet členů do této skupiny klesajících členů dozorčí rady, pak se musí tato skupina doplnit z klesajícího řazení nejbližších členů na požadovaný počet. V tomto případě se dá utvořit druhá a třetí skupina tak, že na každou hlasovací skupinu připadne polovina příspěvků celkové sumy, zmenšená o sumu příspěvků doplněné první skupiny. Je nutné použít druhou větu odst. 2.
- 4) Na každého člena třetí skupiny vytvořené podle odst. 2 nebo 3 připadá 1 hlas. Na každého člena první a druhé skupiny připadá tolik hlasů, jaký počet členů dotyčné hlasovací skupiny je obsažen v celkovém počtu členů třetí skupiny.
- 5) Dobrovolní členové vykonávají jejich hlasovací právo podle dávky minimálního příspěvku (§ 35 odst. 4) ve třetí hlasovací skupině.
- 6) Hlasovací právo se vypočítává pro každé valné shromáždění, ve kterém jsou voleni členové dozorčí rady, úřadem zemské vlády podle předpisu výše povinných příspěvků a

příspěvků tyrolskému fondu podpory cestovního ruchu, které naposledy předcházely valnému shromáždění. Výsledek počtu hlasů je pevně zachycen v seznamu hlasovacích skupin. Toto je bráno za základ voleb, bez citování výše příspěvků jednotlivých členů zároveň abecedně řazeno, a je to spolku cestovního ruchu včas sděleno.

- 7) Předseda spolku cestovního ruchu vyloží ve svém úřadě neodkladně seznam hlasovacích skupin v průběhu týdne ke všeobecnému náhledu. Začátek a konec lhůty k nahlédnutí a určitý čas nahlédnutí jsou vyvěšeny na úřední tabuli každé obce, na jejímž území se spolek cestovního ruchu rozléhá a jinak je toto ohlášeno na obvyklých místech. Starosta na základě žádosti předsedy umístí vyhlášku na úřední tabuli. Kvůli nepřijetí zdánlivého člena nebo kvůli přijetí zdánlivého nečlena spolku cestovního ruchu přísluší zdánlivému členu nebo nečlenu stejně jako předsedovi spolku cestovního ruchu až do uplynutí lhůty právo námitky. Právo námitky přísluší také každému přijatému členu kvůli zařazení k příslušné hlasovací skupině. Námitka se podává na úřadě zemské vlády. O námitce se rozhodne s odpovědí nejpozději do měsíce. O odvolání proti rozhodnutí úřadu zemské vlády rozhodne odvolací komise nejpozději do tří měsíců (§ 38 odst. 2).
- 8) Seznam hlasovacích skupin tvoří podklad pro každé hlasování na valném shromáždění během funkčního období dozorčí rady. Předseda spolku cestovního ruchu neodkladně přijímá osoby, které se stávají během tohoto období členy spolku cestovního ruchu, do seznamu hlasovacích skupin. Takoví členové jsou přiřazeni do třetí skupiny podle řazení jejich členského spolku na poslední místo jejich členstva. Povinný člen může před ukončením funkčního období dozorčí rady stejně jako během měsíce po ustanovení výše příspěvků (§ 36) požadovat nové sestavení seznamu hlasovacích skupin podle výše naposledy předepsaných příspěvků. Úřad zemské vlády tomuto požadavku vyhoví, pokud by musel být žadatel na základě svých příspěvků zařazen do jiné skupiny než dříve; všeobecná změna seznamu hlasovacích skupin je spolku cestovního ruchu neprodleně oznámena. Odst. 7 platí podle smyslu. Předseda spolku cestovního ruchu neprodleně škrtná ze seznamu hlasovacích skupin ty osoby, jejichž společenstvo zaniklo. Přijetí nebo zrušení člena ze seznamu je neprodleně oznámeno příslušnému úřadu zemské vlády.

§9

Vykonávání hlasovacího práva

- 1) Svěprávné osoby vykonávají hlasovací právo osobně nebo pomocí plné moci.
- 2) Právnícké osoby, společenství obchodního práva a přihlášené ziskové organizace vykonávají svoje hlasovací právo příslušnými orgány nebo plnou mocí jimi udělenou. Pokud může společnost zastupovat více osob, potom zastupuje společnost společný zástupce. Obchodní společenství, která nejsou podle občanského práva právně schopna, hlasují díky osobě, které je dána plná moc.
- 3) Osoba, které je dána plná moc může zastupovat pouze jednoho člena. Zástupci strany mohou zastupovat maximálně 5 členů stejné hlasovací skupiny.

§10

Svolávání, schopnost usnášet se a hlasování

- 1) Valné shromáždění je svoláváno a vedeno předsedou, pokud není nic v odst. 5 stanoveno jinak. Svolání je oznámeno na úřední tabuli obcí, na jejichž území se spolek cestovního ruchu rozléhá, nejméně 2 týdny před shromážděním. Oznámení musí být vyvěšeno minimálně 2 týdny přede dnem, na který bylo shromáždění svoláno. Starosta vyvěsí

oznámení na základě žádosti od předsedy. Na oznámení je dán přesný program akce. Svolání se může také uskutečnit pomocí oznámení v nějakém periodiku, které vychází v obci minimálně jednou za měsíc, nebo v periodiku, které vychází denně v Tyrolsku. V tom případě může zůstat program akce neznámý.

- 2) Valné shromáždění je usnášeníschopné, pokud se uskuteční podle oznámení v odst. 1, a pokud se dostaví alespoň jedna třetina všech právoplatných členů. Pokud není začátek shromáždění přítomna třetina členů, je shromáždění usnášeníschopné po čekací době, která obnáší půl hodinu, bez ohledu na počet členů, pokud toto bylo doslovně avizováno ve svolávání ke shromáždění.
- 3) Usnesení valného shromáždění jsou jednoduše připravena prostou většinou odevzdaných platných hlasů podle § 8 odst. 4. Zdržení se hlasování se nezohledňuje. Při rovnosti hlasů platí návrh za zamítnutý. Hlasovat se může pouze o těch záležitostech, které byly zveřejněny na programu akce.
- 4) Valné shromáždění je svoláváno minimálně jednou za rok. Valné shromáždění je svoláno během měsíce tehdy, pokud se na tom usnese dozorčí rada nebo pokud počet povinných členů, kteří k sobě přitáhnou minimálně třetinu hlasů, požaduje písemně u předsedy s udáním důvodu nebo pokud to nařídí zemská vláda.
- 5) První shromáždění spolku cestovního ruchu je svoláno starostou obce, ve které má spolek cestovního ruchu svoje sídlo a je jím vedeno do té doby, než se zvolí předseda. Právo hlasovat v prvním valném shromáždění se vypočítává podle toho, jestliže jsou povinni členové příslušníky spolku cestovního ruchu a platí příspěvky spolku a tyrolskému fondu podpory cestovního ruchu, jestliže nepřísluší žádnému spolku cestovního ruchu podle výše jimi zvolených příspěvků tyrolskému fondu podpory cestovního ruchu podle § 8 odst. 2 a 3.
- 6) Usnesení valného shromáždění jsou vyvěšeny na úřední desce obce, na jejímž území se spolek cestovního ruchu rozkládá, po dobu jednoho týdne. Starosta vyvěsí dotyčné na úřední desku na základě žádosti starosty.

§ 11 Úkoly

Valnému shromáždění přísluší vedle přikázaným náležitostem ještě tyto úkoly:

- a) zjištění počtu členů dozorčí rady a představenstva;
- b) volba členů dozorčí rady;
- c) ustanovení o výši příspěvků (§ 35 odst. 3), zjištění plánovacího hospodaření a dodatku plánovacího hospodaření;
- d) schválení ročního rozpočtu (hospodaření, majetek);
- e) vrácení podnětu zemské vládě ke stanovení pobytových tax podle § 5 odst. 2 zákona o pobytových taxách 1991, LGBl. Čís. 35, v patřičném znění;
- f) usnesení o vedení, podstatných změnách nebo zanechání podnikání v hospodářské oblasti nebo o účasti na podnikání v hospodářské oblasti;
- g) změny názvů spolků cestovního ruchu;
- h) vydání jednacího řádu;
- i) usnesení o místním ideálu cestovního ruchu a jeho změnách.

1.2 Zákon o cestovním ruchu v kantonu Freiburg (Svýcarsko)

Zákon z ... o cestovním ruchu

Velká rada kantonu Freiburg podle úsudku velvyslanectví státní rady z... ; se na základě tohoto úřadu usnesla:

1. KAPITOLA

Všeobecná ustanovení

Čl. 1

Účel, cíl

- 1) Tento zákon protěžuje vývoj a podporu freiburského cestovního ruchu.
- 2) Jeho cíle jsou obzvláště:
 - a. zlepšit a diverzifikovat hospodářskou budoucnost kantonu díky vývoji cestovního ruchu;
 - b. podporovat cestovní ruch vyšší kvality, který bude jednotný obzvláště s požadavky prostorového plánování, stejně jako s ochranou životního prostředí, přírody a krajiny;
 - c. lépe využívat poklady přírody, historii, kulturu a tradice kantonu;
 - d. definovat úkoly, pro které jsou příslušné veřejné korporace;
 - e. zavést užitečné organizace cestovního ruchu a koordinovat činnosti nositelů cestovního ruchu.

Čl. 2

Příslušnost a organizace

a) vývoj cestovního ruchu

- 1) Politika, plánování a podpora cestovního ruchu přísluší kantonu a obcím.
- 2) Do jejich oboru příslušnosti spadají také činnosti z oblasti rámcových podmínek a nabídky turistických zařízení a infrastruktury, stejně jako koncepční podklady, ochrana a obživa oficiálních volnočasových cestovních sítí.

Čl. 3

b) Marketing a výkony cestovního ruchu

- 1) Marketing, komercializace, stejně jako informace a přijetí turistů bývají svěřovány oficiálně uznávaným nositelům, kteří jsou činní na úrovni kantonu, turistických regionů a obcí.
- 2) Pro tyto aktivity mohou nositelé cestovního ruchu uvnitř kantonu nebo mimo něj navzájem spolupracovat.

Čl. 4 Turistické regiony:

a) Pojem a vymezení

- 1) Jako turistické regiony platí oblasti, které patří geograficky a hospodářsky do spádové oblasti jednoho nebo více kantonálních turistických vývojových těžišť ve smyslu kantonálního směrného plánu.
- 2) Freiburský spolek cestovního ruchu (FTV) schvaluje oficiální hranice turistických regionů.

Čl. 5 b) Kompetenční delegace

- 1) Kanton přenáší na FTV úkol zastupovat zájmy kantonu v oblasti cestovního ruchu, organizovat a vést koordinované akce oficiálních nositelů cestovního ruchu v oblasti marketingu, informací a přijímání.
- 2) Kanton podporuje FTV při jeho činnostech a protěžuje aktivity fondu pro koordinovaný marketing cestovního ruchu a fondu pro podporu cestovního ruchu.
- 3) Zaujímá vždy stanovisko FTV, pokud onen učinil rozhodnutí, které může ovlivnit vývoj v oblasti cestovního ruchu.

Čl. 6 Úkoly kantonu

a) vrchní dozor

- 1) Kanton má vrchní dozor nad nositeli cestovního ruchu.
- 2) Úkoly, pro které není příslušný FTV, připadají příslušnému vedení pro cestovní ruch. Čl. 56 zůstává vyhrazen.

2. KAPITOLA

Oficiální nositelé cestovního ruchu:

Čl. 7 Všeobecné

- 1) Oficiální nositelé cestovního ruchu jsou:
 - a. Freiburský spolek cestovního ruchu;
 - b. regionální organizace cestovního ruchu;
 - c. dopravní spolky.
- 2) Oficiální nositelé cestovního ruchu jsou uznávány jako obecně prospěšné organizace. Jsou osvobozeny od povinných daní.

- 3) Oficiální nositelé cestovního ruchu mohou, zásadně za odměnu, přijímat zakázky, které jim byly převedeny od veřejných korporací nebo privátních organizací a které jsou v souvislosti s cestovním ruchem nebo jim pomáhají při plnění jejich úkolů.

1. Freiburský spolek cestovního ruchu

Čl. 8 Postavení

- 1) Freiburský spolek cestovního ruchu (FTV) je obecně prospěšné soukromoprávní sdružení; jeho statuty jsou schvalovány státní radou.
- 2) Kanton je zastoupen kvůli úřadu ve vedoucích orgánech FTV,
- 3) FTV předkládá vedení každý rok svůj program činností, zprávu o činnosti, rozpočet a roční účet.

Čl. 9 Oprávnění

- 1) FTV má především tyto úkoly:
 - a. podporovat a uvést ve známost nabídku freiburského cestovního ruchu ve spolupráci s regionálními organizacemi cestovního ruchu, dopravními spolky a pracovními spolky;
 - b. zastupovat turistické zájmy kantonu na kantonální, národní a mezinárodní úrovni;
 - c. podporovat cestovní ruch, který se opírá o osvědčenou pohostinnost a který má ohled na potřeby hostů, stejně jako přání obyvatelstva;
 - d. oficiálně uznat nositele cestovního ruchu zmíněné v čl. 7, odst. 1, body b a c;
 - e. vytyčit cíle a strategie kantonálního marketingu cestovního ruchu;
 - f. stanovit koordinované marketingové programy a podporovat reklamní projekty turistických regionů s pomocí kantonálního fondu pro koordinovaný marketing cestovního ruchu podle článků 24 až 26;
 - g. přinést kantonu výkonnost a říci stanovisko ke kantonální politice cestovního ruchu;
 - h. centrálně vybírat pobytové taxy ode všech dotyčných oficiálních nosičů;
 - i. chytit se vhodných opatření ke kontrole, označení a koordinované valorizaci oficiální volnočasové cestovní sítě podle čl. 53 a dalších.
- 2) Může, zásadně za odměnu, přijímat zakázky, které mu byly převedeny od veřejných korporací nebo privátních organizací a které jsou v souvislosti s cestovním ruchem nebo ulehčit jejich úlohu.

Čl. 10 **Finanční prostředky**

Nejdůležitější finanční prostředky FTV pocházejí z:

- a) ročního, v rozpočtu pevně stanoveného, příspěvku kantonu;
- b) příjmu kantonálních pobytových tax;
- c) příjmů jednotlivých členů, darů a ostatním vlastním prostředkům.

2. Regionální organizace cestovního ruchu

Čl. 11 **Postavení**

- 1) Regionální organizace cestovního ruchu je obecně prospěšné soukromoprávní sdružení, které sdružuje pod sebe dopravní spolky, které působí na jejím území.
- 2) Může to být sdružení, které je pověřeno všeobecnou reklamou v regionu.

Čl. 12 **Uznání**

- 1) Aby byly oficiálně uznány od FTV, musejí regionální organizace cestovního ruchu:
 - a. zastupovat nejdůležitější hodnoty regionu;
 - b. sjednotit pod sebe všechny aktivní dopravní spolky, které působí v jejich oblasti;
 - c. převzít reklamu pro nabídky dotyčných dopravních spolků;
 - d. volně disponovat na rovině exekutivy profesionálními strukturami a vhodnými technickými schopnostmi, stejně jako při plnění smlouvy dostačujícími prostředky.
 - e. Provedení předpisu stanovuje postup uznání a naléhavé statutární cíle pro regionální organizace cestovního ruchu, stejně jako minimální požadavky pro jejich realizaci.
 - f. Jenom oficiálně uznané organizace cestovního ruchu vyjdou z užívání finančních možností kantonálního fondu pro koordinovaný marketing cestovního ruchu.

Čl. 13 **Oprávnění**

Regionální organizace cestovního ruchu mají převážně tyto úkoly:

- a) koordinovat a provést marketing cestovního ruchu na regionální úrovni;
- b) proto se starat o to, aby se vyvíjel cestovní ruch na základě pohostinnosti a byl v souladu s přáními hostů a občanů.

Čl. 14 Marketing

- 1) Jako marketing jsou platné všechny akce v oblasti reklamy, komunikace, komercializace, podpory prodeje a propagační zastoupení, stejně jako všechny podobné akce, které zlepšují stupeň známosti regionální nabídky cestovního ruchu a se kterými může být poptávka po cestovním ruchu mimo region probouzena a aktivována.
- 2) Z toho jsou naproti tomu vyloučeny ty přijímací aktivity, které padají v obecném příslušném oboru dopravních spolků.

Čl. 15 Odejmutí uznání

FTV odejme oficiální uznání, pokud regionální organizace cestovního ruchu už neplní požadavky podle čl. 12 (viz výše) nebo nemůže dokázat žádnou odpovídající činnost podle zakázky.

Čl. 16 Náhrada

- 1) Pokud neexistuje žádná regionální organizace cestovního ruchu, potom jsou přenášeny přednostní právo a oprávnění, které jsou definovány zákonem, na dopravní společnost, které přísluší vývojový důraz cestovního ruchu v kantonu.
- 2) V tomto případě platí logicky čl. 12, odst. 1, body c a d, čl. 2 a 3 a 15.

3. Dopravní společnosti

Čl. 17 Postavení

- 1) Dopravní společnosti jsou obecně prospěšné soukromoprávní sdružení.
- 2) Principiálně je dopravní společnost činná na úrovni obcí. Může svou činnost rozšířit na více, zpravidla sousedící obce; dotyčné úřady obcí jsou v tomto případě přednostně vyslyšeny.

Čl. 18 Uznání

a) všeobecně

- 1) Aby byl od FTV oficiálně uznán, musí splnit dopravní spolek následující minimální požadavky:
 - a. zahrnovat kantonální nebo regionální vývojový důraz cestovního ruchu ve smyslu směrného plánu nebo vykazovat minimální turistické aktivity;
 - b. podporovat aktivity cestovního ruchu na regionální úrovni;

- c. prokazovat výkony navzdory hostům a podepřít se pro vyrovnanou strukturovanou interní organizaci a disponovat dostatečnými finančními prostředky;
 - d. být v rozhodování o užívání oficiální a finanční podpory dotyčných obcí.
- 2) Provedení předpisu stanoví minimální požadavky.

Čl. 19

b) Platnost a působení

- 1) Mezi podmínkami v čl. 23 je to, že je oficiální uznání dopravního spolku platné 5 let. Po uplynutí této lhůty je obnovení podepřeno všeobecnými podmínkami pro uznání a znovu prozkoumáno.
- 2) Provedení předpisu stanovuje naléhavé statutární cíle pro dopravní spolky.
- 3) Jedině oficiálně uznané dopravní spolky platí jako nositelé cestovního ruchu ve smyslu čl. 7 a jsou způsobilé financovat přijímací činnost o pobytových taxách.
- 4) Neobnovené oficiální uznání ztrácí svoji platnost nejpozději 31. prosince probíhajícího roku.

Čl. 20

Úkoly

- 1) Dopravní spolky mají především tyto úkoly:
 - a. přijímání a péče o turisty;
 - b. turistické užití přírodních, historických, kulturních a tradičních pokladů a hodnot na dotyčném území;
 - c. provoz, signalizace a hlídání veřejných zřízení, které podporují vývoj cestovního ruchu a umožňují hostům příjemnější pobyt;
 - d. provedení akcí a příležitostí v zájmu cestovního ruchu;
 - e. účast na turistických reklamních a informačních kampaních na regionální úrovni.
- 2) Mohou, zásadně za odměnu, přijímat zakázky, které jsou zprostředkovávány veřejnými sdruženími, a které souvisejí s cestovním ruchem, nebo jeho úlohu usnadňují.

Čl. 21

Zvláštní: Informace o cestovním ruchu

- 1) Úloha informace o cestovním ruchu o regionální nabídce je centrálně vnímána díky dopravním spolkům, které působí v příslušném turistickém kantonu.
- 2) Se souhlasem FTV a příslušných regionálních a místních organizací může být úloha informace o cestovním ruchu převedena na regionální organizaci cestovního ruchu.

Čl. 22 Ostatní povinnosti

Dopravní spolky předkládají roční hospodaření FTV. Přitom orientují regionální organizace cestovního ruchu na roční činnostní programy a zprávy o činnosti.

Čl. 23 Odejmutí uznání

FTV odejme oficiální uznání pokud dopravní spolek nemůže plnit požadavky předloženého zákona nebo pokud nemůže dokázat žádné činnosti odpovídající jeho smlouvě.

4. Fondy pro koordinovaný marketing cestovního ruchu

Čl. 24 a) Cíl

Fond pro koordinovaný marketing cestovního ruchu (Marketingový fond) slouží finanční podpoře regionálních projektů, které jsou uvedeny v kantonálním ročním programu pro koordinovaný marketing.

Čl. 25 b) Finanční prostředky

Nejdůležitější prameny příjmu Marketingového fondu jsou:

- a) roční, v rozpočtu pevně stanovená, částka kantonu, která činí minimálně 400 000 franků;
- b) dary a závěti.

Čl. 26 Správa

- 1) Marketingový fond je spravován FTV, který vede sekretariát a účetnictví.
- 2) Sazba příspěvků k podpoře projektu podle čl. 24 činí maximálně 50 % nákladů na projekt.
- 3) Provedení předpisu stanoví započitatelné náklady a postup.

3. KAPITOLA

Pobytové taxy

I. Princip a podřízení

Čl. 27

Kantonální pobytová taxa

V celém kantonu je vybírána kantonální pobytová taxa.

Čl. 28

Regionální pobytová taxa

V každém turistickém regionu může být vybírána regionální pobytová taxa, aby mohly být financovány informační činnosti zmíněné v čl. 21.

Čl. 29

Místní pobytová taxa

Každý uznaný dopravní spolek může vybírat místní pobytovou taxu na území, na kterém působí.

Čl. 30

Upotřebení

- 1) Výnos z kantonálních, regionálních a místních pobytových tax se užije v zájmu hostů.
- 2) Použije se mimo jiné k tomu, aby byly financovány výkony příjmu, informace a pobyt hostů stejně jako turistická zařízení všeobecného zájmu.

Čl. 31

Osoby, které povinně platí pobytové taxy

Pobytové taxy platí všichni hosté, kteří jsou na cestě nebo se v kantonu zdrží, zejména:

- a) v hotelích nebo jiných podnicích, apartních hotelích, motelech, ubytovnách, institucích s hotelovým servisem všeho druhu, pensíonách, institucích, vzdělávacích centrech, masovém ubytování, chatách nebo klubových domech, bytech, pokojích;
- b) v přechodných bydlištích jako prázdninové domy, prázdninových bytech a obyvatelných lodích;
- c) v lázeňských podnicích nebo paramedicínských institucích;
- d) ve stanech, obytných přívěsech, obytných autech a mobilních bytech.

Čl. 32 **Výjimky**

- 1) Pobytovou taxu nemusí platit:
 - a. osoby, které mají trvalý pobyt v obci s povinnou pobytovou taxou;
 - b. osoby, které se v obci zdržují pravidelně obchodně, za ubytování, kterým podle smlouvy disponují;
 - c. příslušníci armády, civilní ochrany a požárníci, dokud vykonávají příkázanou službu;
 - d. pacienti a personál nemocnic, domovů a podniků se sociálním charakterem pro postižené nebo staré;
 - e. děti do 16 let v doprovodu jejich rodičů nebo jejich zákonodárného zástupce.
- 2) Pokud je dopravní spolek činný ve více obcích, jsou obyvatelé jedné obce osvobozeni rovněž od poplatků jiných obcí.
- 3) Pojem bydliště se řídí podle ustanovení švýcarského civilního zákoníku.

II. Vypočtení taxy

Čl. 33 **Způsob vybírání**

Pobytová taxa je vybírána za noc nebo paušálně.

Čl. 34 **Tarif**

- 1) Státní rada stanoví tarif lokálních pobytových tax podle naslouchání dopravních spolků a opírá se o jejich klasifikaci a ubytovací kategorie.
- 2) Státní rada klasifikuje dopravní spolky na základě návrhu FTV. Zohledňuje přitom výkon a služby, které jsou hostům v daném regionu nabídnuty.
- 3) Tarify kantonálních a regionálních tax jsou zakotveny v provedení předpisu.

Čl. 35 **Nejvyšší obnosy**

- 1) Kantonální pobytová taxa obsahuje maximálně 1,50 franků za osobu a noc.
- 2) Regionální pobytová taxa obsahuje maximálně 0,50 franků za osobu a noc.
- 3) Místní pobytová taxa obsahuje maximálně 2 franky za osobu a noc.

Čl. 36 **Paušální taxy**

a) Kategorie

- 1) Následující kategorie osob musejí platit paušální pobytovou taxu:
 - a. vlastníci přechodných domů stejně jako vlastníci pohyblivých staveb, které mohou být používány jako přechodná bydliště, např. mobilní domy;
 - b. nájemníci v přechodných bytech, jejichž nájemní smlouva převyšuje dobu trvání 60 dnů;
 - c. nájemníci místa pro stanování v campingách, pokud nájemní smlouva v roce překročí 60 dnů;
 - d. vlastníci obytných lodí s nájemní smlouvou delší než 30 dnů za jedno lůžko.
- 2) V tomto paušálním obnosu jsou zahrnuty osoby podle odst. 1 blízké členové rodiny. Provedení předpisu stanoví dotyčné osoby.

Čl. 37 **b) Způsob vypočítání**

Paušální taxa se vypočítává na základě:

- a) 150 přenocování za rok pro přechodná bydliště (čl. 36, odst. 1 body a a b);
- b) 120 přenocování za rok a parcelu v campingech (čl. 36, odst. 1, bod c);
- c) 60 přenocování za rok na obytných lodích.

III. Vybírání a inkasování taxy

Čl. 38 **Vybírání**

- 1) Kantonální, regionální a místní pobytové taxy jsou vybírány centrální pokladnou pro pobytové taxy (centrální pokladna), která je provozována FTV.
- 2) Centrální pokladna vyplatí dotyčným nositelům cestovního ruchu příslušné taxy a odvede z toho komisi 3% jako příspěvek na inkasní náklady.
- 3) Dopravní spolky hlídají aktivitu cestovního ruchu na svém území a poskytují centrální pokladně všechny nutné informace a podporují ji, aby mohla plně a v pořádku vybírat taxy.

Čl. 39 **Inkasování**

- 1) Majitel hotelu, campingu nebo jiného ubytovacího zařízení je zodpovědný za inkasování pobytových tax od hostů.
- 2) Vlastník, který svoje přechodné bydliště nebo jiné prostory nebo jiné ubytovací možnosti ve smyslu čl. 31 pronajímá nebo dává k dispozici hostům, kteří podléhají povinnému

odvádění pobytových tax, je povinen sdělit počet noclehů centrální pokladně. Sám kasíruje pobytové taxy a osobně ručí za jejich zaplacení.

- 3) Na taxy, které nejsou vybrány ve stanovené lhůtě, se vztahuje úrok ve výši 5% za rok.

Čl. 40

Vymáhání úřadem

- 1) Dlužník pobytových tax, stejně jako zodpovědní za vybírání, kteří špatné nebo neúplné údaje uvedou, nebo kteří odmítají požadované údaje, jsou od nich podle neúspěšných požadavků tyto vymáhány úřadem.
- 2) Vymáhání úřadem je zaváděno centrální pokladnou na základě známých údajů, odhadů a srovnání s ostatními případy.
- 3) Pro vymáhání úřadem je zaveden poplatek ve výši 50 až 500 franků.

Čl. 41

Pravomoc

Zpráva o vybírání a vymáhání úřadem platí, jakmile jsou definitivně jako právoplatné rozsudky ve smyslu čl. 80 spolkového zákona z 11. dubna 1889 o provinění a konkurzu (SchKG).

4. KAPITOLA

Fond podpory cestovního ruchu

1. Všeobecná ustanovení

Čl. 42

Účel

- 1) Fond podpory cestovního ruchu (Fond) slouží financování turistických projektů na území kantonálního a regionálního turistického vývojového těžiště.
- 2) Rovněž v užívání finančních prostředků fondu se mohou zdařit zařízení kantonálního významu, které leží mimo vývojové těžiště cestovního ruchu.
- 3) Vyhrazen zůstává čl. 50 odst. 1.

Čl. 43

Finanční prostředky

- 1) Fond obdrží díky ročnímu, v rozpočtu pevně danému obnosu kantonu, minimálně 400 000 franků.
- 2) Dodatečné příspěvky mohou být fondu schváleny na financování objektů, které mají velký význam a pro kantonální branži cestovního ruchu se těší všeobecnému zájmu.

Čl. 44 Správní výbor

- 1) Fond je veden správním výborem, který má 9 až 11 členů, kteří jsou jmenováni státní radou. Přednosta ředitelství má předsednictví.
- 2) Státní rada upravuje organizaci a funkční způsoby správního výboru.
- 3) Správní výbor fondu může navazovat na povolení příspěvků speciálních podmínek, které závisí na „dossierovi“ nebo na druhu zřízení.

Čl. 45 Všeobecné podmínky pro pomoc

- 1) Fond může prokázat příspěvky, pokud:
 - a. projekt nespadá mezi řádné úkoly veřejného spolku;
 - b. projekt zohledňuje regionální hospodářské prostředí;
 - c. dotyčné regionální spolky a obce podporují projekt podle svých finančních možností, pokud je to věc veřejného zájmu.
- 2) Fond může být přiměn k tomu, aby doplňoval vzájemnou podporu díky jiným institucím se společným cílem.
- 3) Státní rada stanoví podmínky pro poskytnutí příspěvku a jednání o postoji k žádosti
- 4) Nevzniká žádný právní nárok na výkony fondu.

2. Řádná pomoc

Čl. 46 Princip a nakládání

- 1) Řádná pomoc může být poskytnuta novému turistickému zařízení nebo na renovační práce, které se vztahují přímo na stávající nabídku turistických zařízení.
- 2) Řádná pomoc se skládá z převzetí části úroků na doporučenou sumu podle čl. 47.
- 3) Nároky z úroků ve výši maximálně 3% mohou být převzaty po dobu nejdéle 8 let.

Čl. 47 Doporučená suma

- 1) Maximální doporučená suma odpovídá
 - a. 80% cizího kapitálu podléhajícímu úročení v případě privátních projektů;
 - b. 80% celkových investic v případě zařízení, které jsou obecně prospěšné a podléhají všeobecnému zájmu.
- 2) Zařízení je obecně prospěšné a podléhá všeobecnému zájmu, pokud jeho aktivity mají zřetelný vliv na regionální hospodářství a pokud se účastní dotyčné obce na financování.

Čl. 48

Začátek stavebních prací

- 1) Navrhovatel může přijmout práce v rámci svého projektu teprve tehdy, když mu je formálně otevřeno definitivní rozhodnutí fondu nebo povolení k předčasnému začátku stavby.
- 2) Povolení k předčasnému začátku stavby neopravňuje fond k poskytnutí navrhované pomoci.
- 3) Projektům, na kterých bylo se stavbou začato bez povolení, nemůže být poskytnuta žádná pomoc.

3. Mimořádná pomoc

Čl. 49

Dotyčná zařízení

- 1) Pokud nemůže zařízení všeobecného zájmu kantonálního významu dále fungovat a je tím ohrožena branže cestovního ruchu daného regionu, potom může být vlastníkovvi zařízení poskytnuta správním výborem jednorázová mimořádná pomoc.
- 2) Umělá osvědčená zařízení jsou vyloučena z možnosti poskytnutí mimořádné pomoci.

Čl. 50

Rámcové podmínky

- 1) Mimořádná pomoc může být poskytnuta pouze těm zařízením, která leží na území kantonálního vývojového těžiště cestovního ruchu a jsou zahrnuta v kantonálním plánu. Vyhrazen zůstává čl. 42, odst. 2.
- 2) Regionální sdružení nebo oce se musí finančně účastnit.
- 3) Určité zařízení může nabýt mimořádnou pomoc pouze jednou za 15 let.
- 4) Provedení předpisu stanoví ostatní předpoklady.

Čl. 51

Podmínky pro povolení

- 1) Správní výbor může vlastníkovvi zařízení, kteří splňují požadavky čl. 49 a 50, poskytnout bezúročnou půjčku, která musí být splacena za zvláštních podmínek.
- 2) Provedení předpisu stanoví podrobnosti.

Čl. 52

Majetek a nájem

- 1) Zařízení, kterým byla poskytnuta mimořádná pomoc, přecházejí do vlastnictví smíšené hospodářské společnosti a jsou pronajímány provozovateli.
- 2) Fond se podílí na kapitálu smíšené hospodářské společnosti za následujících podmínek:
 - a. fond se může podílet na kapitálu maximálně 49%;

- b. kapitál smíšené hospodářské společnosti je většinový a je ve vztahu k jeho podílu na mimořádné pomoci; je majetkem fondu a příslušných regionálních spolků.

5. KAPITOLA

Oficiální silniční síť pro volný čas

1. Všeobecná ustanovení

Čl. 53

Úloha kantonu

Kanton je pověřen plánováním a ochranou oficiální silniční sítě pro volný čas (oficiální silniční síť). Stará se o výstavbu, údržbu a zhodnocení.

Čl. 54

Silniční síť

- 1) Oficiální silniční síť pojímají všechny schválené a označené cesty, které se hodí pro všechny obvyklé druhy pohybových aktivit sloužící odpočinku.
- 2) Tato ustanovení se týkají především turistických cest a cyklostezek.
- 3) Podle vývoje turistických a sociálních potřeb mohou být další silniční síť pro jiné pohybové aktivity stejně uznány jako oficiální silniční síť pro volný čas.
- 4) Kanton se stará o to, aby rozloha oficiální sítě hraničila s objektivními potřebami a byla přizpůsobena údržbě a značení.

Čl. 55

Oprávněné zmocnění

- 1) Kanton přenáší oprávnění pro dělení, značení, zhodnocení a zachování stavu cest a zařízení na FTV.
- 2) FTV může pověřit výkonného prodavače nebo uznané privátní odborné organizace s pověřením všech nebo jednotlivých úkolů, které mu byly určeny.
- 3) Provedení předpisu stanoví uznané privátní organizace a stanoví pravidla správního chování.

Čl. 56

Plánování

- 1) Plánování oficiální silniční sítě se řídí podle zákonodárství o prostorovém plánování, zvláště podle čl. 16, odst. 2 body d a f, 44 a 87 RPBG.
- 2) Cyklostezky jsou řízeny podle zákonodárství o silnicích (čl. 72a a 72b StrG, stejně jako 64 a 65 ARStrG).

Čl. 57

Dělení

- 1) Oficiální silniční síť se dělí na hlavní a vedlejší.
- 2) Hlavní síť obsahuje zejména národní, kantonální a nadregionální cesty. Zpřístupňuje ty nejdůležitější kantonální a regionální těžiště cestovního ruchu, krásné krajiny, důležité turistické a kulturní památky, stejně jako dosud důležitá turistická zařízení.
- 3) Vedlejší silniční síť se zabývá ostatními regionálními a místními cestami.

Čl. 58

Periodická přezkoušení

- 1) každé schválené síti je periodicky sepisován záznam, nejméně jednou za 10 let.
- 2) Plánování kantonu, regionu a obcí je patřičně přizpůsobeno.

Čl. 59

Výkony veřejných spolků

Veřejné spolky poskytují zdarma k dispozici svoje nezastavěné parcely, pokud jsou potřebné ke stavbě, objížďce nebo náhradě oficiálních dílů cesty.

Čl. 60

Úkoly obcí

- 1) Obce učiní náležitá opatření, aby zajistily příjem oficiálních silničních sítí a co možná nejbezpečnější používání cest.
- 2) Zajišťují veřejný přístup ke schváleným úsekům sítě na území obce.
- 3) Čl. 62 a 64 zůstávají vyhrazeny.

Čl. 61

Značení

- 1) Pouze schválené síť a úseky sítí mohou být značeny pro cestovní ruch.
- 2) Základní majitelé jsou povinni tolerovat nasazení úspěšných průvodců na jejich území. Jejich zaujetí stanoviska je vyžadováno dopředu.
- 3) V každém případě je provedeno první značení FTV nebo jeho zákazníkem. Cesty jsou značeny podle spolkového zákonodárství se zřetelem na normy a použití materiálu.

Čl. 62

Ručení

Ručení naproti uživatelům cest je upraveno podle zákona ze 16. září 1986 o ručení obce a jejích zřizovatelů úřadu.

2. Financování

Čl. 63

Údržba cest a jejich zařízení

- 1) Podle čl. 2 odst. 2 ručí obec za údržbu cest, staveb a infrastruktury, která náleží k oficiální síti cest.
- 2) Na cestách, které používají kantonální síť silnic, jde údržba na náklady státu.
- 3) Pokud má druh vývoje za následek zvláštní opotřebování cest a infrastruktury sítě, pak mohou být vyzváni dotyční uživatelé ke spolufinancování.
- 4) Turistické horské sítě cest s odpovídajícím značením jsou vyjmuty z rozsahu platnosti odst. 1 až 3.

Čl. 64

Značení: Náklady na údržbu a materiál

- 1) Kontrola a údržba značení oficiálních sítí cest jsou zátěží pro FTV. K tomuto účelu bere z kantonu roční příspěvek, který je pevně zakotven již v rozpočtu.
- 2) Financování materiálu ke značení je zaručeno:
 - a. Pro hlavní úseky cest stejným dílem díky FTV a příslušným dopravním spolkům nebo pokud neexistuje dopravní spolek díky přímo dotyčným obcím;
 - b. pro vedlejší úseky cest díky dotyčným obcím.

Čl. 65

Nová síť nebo nový úsek

- 1) Pokud má být vytvořena nová síť nebo nový úsek, vyskytují se celkové náklady projektu, jednotlivě koncepční, zřizovací a náklady na značení.
- 2) Pro schválení může být vyžadována záruka.

Čl. 66

Náhradní provedení

Pokud obec i přes upomínky neplní zřetelně svoje povinnosti, stará se o jejich naplnění na náklady obce kanton.

6. KAPITOLA

Právní prostředky

Čl. 67

- 1) Rozhodnutí učiněná v aplikaci tohoto zákona mohou být s obtížemi napadána podle zákona o správním soudnictví.

- 2) Rozhodnutí správního výboru fondu podpory cestovního ruchu mohou být přezkoušeny pouze z libovůle.

7. KAPITOLA

Ustanovení pokut

- 1) Kdo uvede špatné nebo neúplné údaje nebo záměrně zabraňuje jednání nebo se zdráhá sdělit požadované informace v souvislosti s pobytovými taxami, může být pokutován ve výši 300 až 3000 franků.
- 2) Oznámení se děje díky FTV nebo dopravní spolek.
- 3) Vrchní rada je oprávněn uložit pokuty.
- 4) Zaplacení pokuty neosvobozuje od zaplacení tax.

8. KAPITOLA

Závěrečná ustanovení

Čl. 69

Přechodná ustanovení

a) Marketingový fond

Sazba příspěvků podle čl. 26 odst. 2 je zvýšena na 60% nákladů na projekt během prvního roku činnosti fondu a na 55% pro druhý rok.

Čl. 70

b) Regionální a místní pobytové taxy

- 1) Od nabytí platnosti tohoto zákona budou dosud vybírané místní pobytové taxy zkráceny o obnos nových regionálních pobytových tax.
- 2) Dopravní spolky mohou zároveň požadovat zvýšení jejich místních tax. Tyto nemohou překročit výši dosavadních tax.
- 3) FTV přiměřeně přizpůsobí tarifní tabulky.

Čl. 71

c) Stávající oficiální sítě cest pro volný čas

- 1) Stávající sítě jsou schváleny podle čl. 54 odst. 2 v jejich aktuálním stavu až do dalšího periodického provedení záznamu a z toho plynoucího rozdělení.
- 2) Jako podklad pro toto první schválení slouží stanovené a aktualizované podklady BRPA a FTV.
- 3) Po nabytí platnosti tohoto zákona musí sloužit periodická provedení záznamu poprvé následujícím lhůtám:
 - a. během lhůty pro turistické cesty stanovené spolkovým zákonodárstvím;
 - b. během 5 let pro síť cyklostezek.

2 e- Destinace

Tato kapitola pochází z odborné anglosaské publikace Buhalis, D.: eTourism. Information technology for strategic tourism management. 2003, která se zabývá uplatněním informačních a komunikačních technologií v oblasti cestovního ruchu.

2.1 Úvod

Destinace jsou považovány za vlastní raison d'être cestovního ruchu. Uspokojují potřebu cestování a právě atraktivita destinací zvyšuje motivaci daná místa navštěvovat. Destinace jsou stále více považovány za směsici produktů, vybavení a služeb, které vytvářejí „celkový turistický produkt“ neboli „cestovní zážitek“. Kupříkladu Paříž coby destinace v sobě zahrnuje velké množství konkrétních hmotných prvků a přitažlivých stránek (např. místní zajímavosti, muzea, divadla, parky), jakož i mnoho nehmotných stránek (např. atmosféra, kultura, umění) a současně také vybavení/služby pro turisty i místní obyvatele (např. hotely, restaurace a služby stravování, autobusy, taxi, metro a jiné dopravní prostředky). Všechny tyto stránky vytvářejí dohromady celkovou „image“ destinace a její produkt. Z tradičního hlediska se na plánování, managementu, marketingu a koordinaci destinací podílí buď veřejný sektor (na národní, regionální či místní úrovni) nebo zainteresované strany místního cestovního ruchu, a to prostřednictvím vzájemného partnerství (Cooper et al, 1998; Mill and Morrison, 1998).

Destinace stále více přitahují turisty ze vzdálených trhů či trhů s dálkovou dopravou. Z tohoto důvodu se bude muset nadále zvyšovat potřeba rozšiřovat informace v celosvětovém rozsahu, neboť cestovatelé, kteří přistupují k destinacím jednoduchým způsobem, budou takových informací potřebovat více. Velice rychle expandují také trhy domácí. Většinou je charakterizují krátké úniky za odpočinkem, při kterých jsou rozhodnutí o výletech činěna impulzivně a jsou založena na předešlých zkušenostech. Ovšem oba trhy potřebují aktuální a přesné informace, které budou odrážet individuální potřeby cestovatelů. Současně se mění také struktura požadavků, neboť současní vzdělaní a na elektroniku napojení cestovatelé hledají nové zážitky, které často bývají založeny právě na informacích. Turisté vyžadují širokou škálu informací o oblastech, vybavení, zajímavostech, jakož i aktivitách v jednotlivých destinacích, a to jak před odjezdem, tak po příjezdu na místo.

A právě tato kombinace technických možností a hnací síly poptávky posunula realizaci systému destinačního managementu DMS (destination management system) vpřed. Technologie ICT dosud nebyly považovány za nejdůležitější nástroj rozvoje destinací a destinačního managementu. Na druhé straně si však organizace zabývající se destinačním managementem stále více uvědomují ohromné potenciální možnosti, které se v technologiích ICT a ve využívání techniky k zdokonalování vlastních funkcí i výkonu a současně k rozšiřování svých marketingových sdělení v celosvětovém měřítku skrývají. Je stále zřejmější, že destinace, které zákazníkům a trhu cestovního ruchu poskytují vhodné aktuální a přesné informace, mají větší šanci na to, že si je někdo vybere. Schopnost destinací efektivně uspokojovat nároky zákazníků na informace a rezervace prostřednictvím poskytování vhodných a přesných informací on-line bude pro jejich budoucí atraktivitu zcela zásadní. Technologie ICT a zvláště systémy DMS mohou napomoci destinacím jejich konkurenceschopnost posílit.

2.2 Typy e-Destinací, malé a střední podniky cestovního ruchu SMTE a využití technologií ICT

Ačkoli principy použití technologií ICT pro potřeby destinací jsou v podstatě všeobecně shodné, různé typy destinací mohou vyžadovat různé technologie ICT. Porozumění typu destinace může aktérům na trhu pomoci poskytovat příslušná technologická řešení ICT, a to prostřednictvím určení vhodné míry informačních a rezervačních nároků hlavních segmentů trhu, který má být osloven. Vytvoření typologie destinací je náročným úkolem, neboť různé druhy cestovatelů využívají jednotlivých destinací k rozličným účelům. Většinu destinací však lze klasifikovat do několika kategorií představujících jejich zásadní atraktivitu. Viz. tabulka 2.1.

Tabulka 2.1: Typy destinací – hlavní cílové skupiny trhu a využívané aktivity

Typ destinace	Zákazníci	Aktivity
Městská	Podnikatelé-MICE (<i>meetings, incentives, conventions, exhibition</i> = <i>Schůzky-incentivní akce-konference-výstavy</i>) Volný čas	Schůzky-incentivní akce-konference-výstavy-vzdělávání-náboženství-zdraví Památky-nákupy-představení-krátký oddych
Pobřežní	Podnikatelé-MICE Volný čas	Schůzky- incentivní akce -konference-výstavy Moře-slunce-písek-sex-sport
Horská	Podnikatelé-MICE Volný čas	Schůzky- incentivní akce-konference-výstavy Lyžování-horské sporty-zdraví
Venkovská	Podnikatelé-MICE Volný čas	Schůzky- incentivní akce -konference-výstavy Relaxace-zemědělství-výukové programy-sporty
Autentický třetí svět	Podnikatelé-MICE Volný čas	Průzkum podnikatelských možností-motivace Dobrodružství-autenticita-charita-zvláštní zájmy
Jedinečná-exotická-exkluzivní	Podnikatelé-MICE Volný čas	Schůzky- incentivní aktivity -odpočinek Zvláštní příležitosti-líbánky-výročí

Zdroj: Podle Buhalis (2000b).

Porozumění a ocenění jednotlivých typů destinace, základních cílových skupin trhu i distribučních mechanismů daného regionu jsou k analýze, vlastnímu vytvoření i následné implementaci vhodných systémů zcela zásadní. Malé a střední podniky SMTE podmínkám cestovního ruchu dominují a přispívají zásadní měrou k jeho ziskům. Ovšem, jak je zmíněno v osmé kapitole, dokud malé a střední podniky SMTE nenaleznou mechanismy, prostřednictvím kterých by dokázaly vytvořit svou vlastní on-line přítomnost a efektivně jí zprostředkovávat své klientele, budou trpět konkurenčními nevýhodami. Vedle samotných individuálních snah by se malé a střední podniky SMTE měly snažit zakládat sdružené podniky na úrovni destinací, které by pomáhaly malým firmám sdružovat kapitálové zdroje a podílet se na rozvojových a operačních výdajích. Partnerství soukromého a veřejného sektoru spolu s úzkou spoluprací jsou pro úspěch takových schémat zcela zásadní (Buhalis and Cooper, 1998; Buhalis, 1998). Síť sdílených nákladů/zdrojů/informací mohou pomáhat

malým hotelům zmírnit některé z potíží plynoucích ze skutečnosti, že se jedná o podniky malé, a pomoci jim získat větší užitek na různých stupních hospodářství. Tato spolupráce vyžaduje podporu veřejných organizací cestovního ruchu i asociací místních podniků cestovního ruchu. Účast malých a středních podniků SMTE ve formě spolupráce na Internetu a elektronickém trhu prostřednictvím rozvoje systémů DMS lze proto doporučit jako strategicky velice významný směr.

2.3 Strategické a taktické role technologií ICT pro destinace

Systémy DMS poskytují marketingu a propagaci destinací nové nástroje, a to díky využití technologií ICT k šíření informací a k posilování rezervačních funkcí produktů a vybavení v jednotlivých destinacích. Ačkoli existuje mnoho definic systému DMS, jeho vlastní podstatu tvoří sběr počítačově zpracovaných informací, které jsou o destinaci přístupné v interaktivní podobě. Systémy DMS většinou poskytují informace o zajímavostech a vybavení, přičemž často obsahují možnosti provádět rezervace. Systémy DMS většinou řídí organizace destinačního managementu (DMO), což mohou být soukromé či veřejné organizace nebo jejich kombinace. O systémech DMS se objevuje stále více literatury, nicméně v oblasti vlastní role a funkce těchto systémů existuje stále jen malá shoda (Arcgdale et al., 1992; Vlitos-Rowe, 1992; Sheldon, 1993, 1997; Pollock, 1998a, 1998b, 1999; Archdale, 1994; Buhalis, 1993, 1994, 1995, 1997; Cano and Prentice, 1998; O'Connor and Rafferty, 1997; Frew and O'Connor, 1998, 1999; Weber, 1998; WTO, 1999, 2001).

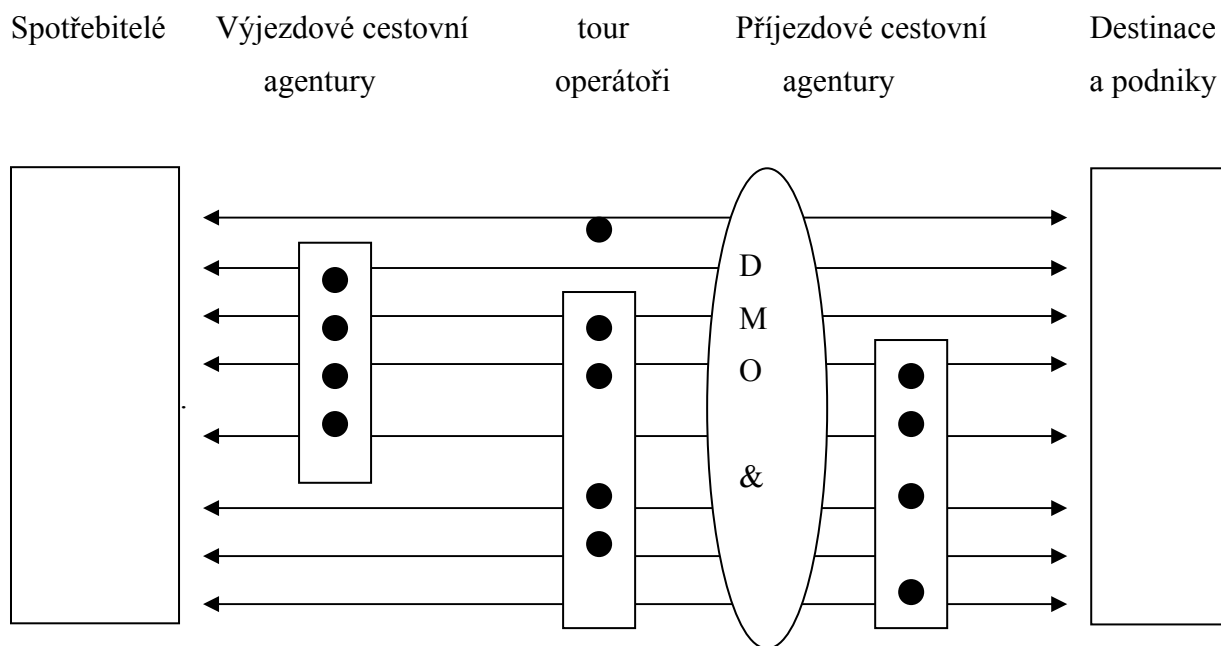
Většina rozvoje systému DMS byla dodnes vedena veřejnými organizacemi cestovního ruchu. **Národní organizace cestovního ruchu** se stejně jako regionální a místní orgány tradičně zabývají poskytováním informací o destinacích a destinačním marketingem. Médii vytvářejí reklamy, spotřebitelům a trhu cestovního ruchu poskytují poradenství o službách, řídí **turistická informační centra** TIC, vytvářejí a distribuují brožury, letáky a průvodce jak přímo v místě dané destinace, tak v místech původu turistů, přičemž pro celou destinaci mají strategickou funkci. Systémy DMS zprostředkovávají tuto funkci díky správě celé řady nároků a prostřednictvím efektivního a nejvhodnějšího poskytování informací stále se zvyšující nabídky cestovního ruchu. Technologie ICT tedy poskytují způsob, jak spolu s kvalitou a kvantitou zvyšovat přístupnost k informacím o vybavení destinace, přičemž současně musí cestovateli předkládat možnost výběru, díky němuž bude minimalizovat své náklady na vyhledávání (Sheldon, 1993). Destinace navíc využívají výhod technik marketingu databází, aby mohly prostřednictvím marketingem řízených produktů ušitých na míru jednotlivým zákazníkům identifikovat a určovat lukrativní místa na trhu.

Systémy DMS vznikají jako hlavní propagační, distribuční a operační nástroj destinací i malých a středních podniků STME. Dokáží napomoci vyvinout flexibilní, specializovaný, integrovaný turistický produkt ušitý zákazníkům přímo na míru. Díky tomu, že systémy DMS umožňují uživatelům vyhledávání a vlastní výběr individuálních turistických produktů, podporují cestovatele, aby si z destinace vytvářeli vlastní personalizovaný zážitek. Na organizační úrovni poskytují systémy DMS základní a nezbytné informace organizacím DMO, které tak mohou koordinovat svou činnost a poskytovat dostatečné informace i řízení svým zahraničním kancelářím, aby tyto mohly destinaci náležitě propagovat. Z obrázku 2.1. je patrné, že organizace DMO i systémy DMS vznikají jako mezifáze mezi podniky cestovního ruchu v destinacích (které zahrnují majitele podniků, místní zajímavosti, dopravu a zprostředkovatele) a zbylým světem (do kterého patří tour operátoři, cestovní kanceláře a v konečném důsledku také spotřebitelé).

V několika případech byly systémy DMS využity k propojení veškeré nabídky v dané destinaci. Jejich příspěvek ke strategickému managementu a marketingu se projevuje ve schopnosti integrovat všechny zainteresované strany v destinacích a současně přitom proniknout na světové trhy při poměrně přijatelných nákladech. Systémy DMS se většinou skládají z databáze produktů, databáze spotřebitelů a mechanismu, který tyto dvě skupiny propojuje. Propracovanější systémy obsahují většinou množství doplňkových služeb a programů, které zobrazuje tabulka 2.2.

Ve všech destinacích po celém světě vzniká postupně velké množství systémů DMS, které poskytují on-line informace a v některých případech také zprostředkovávají rezervace. Stále více systémů DMS navíc poskytuje nově pojaté informace, které lidem umožňují plánovat si vlastní cestovní program a vytvářet si vlastní individualizované on-line balíčky nebo si od tour operátorů kupovat balíčky komerční. Současně také vzniká elektronický trh e-komerce, ve kterém se posouvá velké množství systémů DMS k plně funkčním webovým stránkám, které mohou podporovat celou škálu požadavků a nároků kupujících spotřebitelů. V tomto vývoji vede rakouská firma Tiscover a irská společnost Gulliver, jejichž příkladu následují postupně další destinace, mezi které patří zejména Holandsko a Jersey. Singapur nedávno změnil svou politiku bez možnosti zadávání rezervací (no-reservation policy) a začlenil rezervace do spolupráce s asociací hoteliérů Hoteliers Association (www.newasia-singapore.com). Mnoho destinací navíc pomáhá cestovatelům vytvářet si své vlastní cestovní programy on-line. Portál australia.com, jak prokazuje uvedená případová studie 11.1, nabízí množství předpřipravených cestovních programů pro hlavní turistické oblasti, zatímco Singapur poskytuje všeobecný plán možných cest založený na termínu cesty a klíčových zájmech člověka na dovolené. Ke zvláštním příležitostem nebo speciálním turistickým zájmům se často vytvářejí micro-stránky (micro-sites). Austrálie spravovala veškeré informace o olympijských hrách v roce 2000 on-line, čímž využila možnosti seznámit perspektivní turisty se značkou a produktem Austrálie.

Obrázek 2.1: Mechanismy distribuce turistického ruchu a role organizací DMO a systémů DMS.



Tabulka 2.2: Služby a hlavní stránky pokročilých systémů DMS

- vyhledávání informací podle kategorií, zeměpisné polohy a klíčových slov
- plánování programu cesty pro zákazníky
- rezervace
- management databáze spotřebitelů/kontaktů
- funkce managementu zákaznických vztahů
- výzkum a analýzy trhu
- obrazová knihovna a materiály určené pro styk s veřejností k potřebám tisku
- publikování do elektronických a klasických médií
- plánování a management akcí
- optimalizace marketingu a management výnosu
- editování dat a management
- finanční management
- systém managementu informací a evaluace výkonu
- analýza ekonomických dopadů
- přístup ke zdrojům třetích stran, jakými jsou počasí, jízdní řády a plánování cest, rezervace vstupenek do divadel a na různé akce

Případová studie 1

Australský portál australia.com

Společnost ATC vytvořila své první webové stránky pro spotřebitele roku 1996. Tyto stránky obsahovaly 11 000 stran s motivačním a destinačním obsahem, seznamy produktů, faktické informace, soutěže, zpětnou vazbu a hledání speciálních australských cestovních agentur. Později, roku 1998 byla vytvořena pro Severní Ameriku vstupní stránka nadřazená stránce světové, po které brzy následovalo několik dalších stránek jiných regionů. Vstupní stránky přenášely obsah světových stránek na vyšší úroveň spolu se zpětnými odkazy právě na světové stránky. To regionům umožnilo zákazníkům představovat bližší a vhodnější obsah v dřívějších stádiích procházení stránek. Součástí procesu tvorby vstupních stránek bylo také vložení překladů obsahu vstupních stran doplňující sekce světové stránky. Roku 1999 byla na stránkách vytvořena třetí úroveň nadřazená vstupním stránkám, „stránka skoků“ (splash page), která zaznamenává uživatelské informace a uživatele navádí na relevantní vstupní stránku. K určení způsobu, jakým potenciální cestovatelé získávají přístup na on-line stránky cestovního ruchu a ke zjištění informačních potřeb i očekávání cestovatelů byl proveden rozsáhlý průzkum potřeb spotřebitelů. Internet způsobil v průmyslovém odvětví cestovního ruchu revoluci, neboť začal poskytovat zákazníkům nové způsoby, jak si „prožít“ danou destinaci, jak si naplánovat vlastní cestovní program a jak zakoupit turistické produkty.

Webová stránka pro spotřebitele společnosti ATC australia.com je zaměřena na mezinárodní trh cestovního ruchu a má zajistit okamžitý přístup k motivačním informacím, které mohou ovlivnit zákazníka tím směrem, aby si vybral za cíl své dovolené Austrálii. Tyto webové stránky jsou za všech ostatních spotřebitelských a tržně marketingových programů společnosti ATC prvotním popudem k akci, přičemž jsou kryty 28 miliony australských dolarů investovaných do reklamy pro spotřebitele (2001/2002). V období 2000/2001 stránky přinesly 38 milionů stran informací odhadovanému počtu pěti milionů samostatných uživatelů. Počet uživatelů roste tempem větším než 50 % za rok, přičemž pro období 2002/2003 se očekává, že stránky navštíví dvanáct milionů samostatných uživatelů. Tento nárůst poukazuje na stále se zvyšující význam on-line technologií a potvrzuje strategický posun společnosti ATC

směrem k marketingu založeném na webových stránkách. V prosinci roku 2000 zahájila společnost ATC proces přebudování stránek australia.com, jehož cílem by měly být stránky představující vertikální portál poskytující uživatelům relevantní, strhující a informativní online zážitky, který bude zaměřen na kulturní zázemí uživatele, jeho jazykové preference, styl cestování, turistické chování, zájmy a potřeby. Webové stránky otevřené v lednu 2002 budou dynamickou základnou, na které bude společnost ATC přinášet a distribuovat interaktivní značkový a cíleně zaměřený vícejazyčný obsah, který má přimět potenciální cestovatele k podniknutí cesty do Austrálie.

Pro další informace viz. www.australia.com

2.4 Vývoj systému destinačního managementu DMS

Jakmile si organizace DMO uvědomily možnosti, které internet skýtá a zahájili průzkum s ním souvisejících výhod, často narazily na velké množství náročných úkolů. Světová obchodní organizace WTO (1999) je toho názoru, že „existuje mnoho dobrých důvodů, proč by se organizace destinačního managementu měly podílet na webových stránkách a neexistuje žádná výmluva, proč by tak neměly činit. Některé organizace DMO utratí miliony dolarů za implementaci propracovaných integrovaných systémů, a přitom je zcela dobře možné vytvořit webové stránky, které mohou vyžadovat prvotní investici v řádech pouhých tisíců dolarů“. Postupem času je tedy stále evidentnější, že si opravdu každá destinace na světě bude muset nějakým způsobem svoji přítomnost na internetu budovat a bude se pokoušet o elektronický marketing „e-Marketing“. Tento vývoj může zahrnovat propracované a plně integrované systémy, ale současně také samostatné webové stránky. Systémů DMS je v současnosti na trhu k dostání velké množství, mimo jiné softwary a řešení, která nabízejí firmy Tiscover, WorldNet, Integra a Infocentre. Organizace v daných destinacích se tedy musí rozhodnout, zda-li hodlají kupovat hotové softwary a vytvářet si svůj vlastní obsah nebo jestli budou dávat přednost vytvoření vlastních webových stránek od nuly. K vytvoření specifikace systému a celkové ceny a analýzy přínosů v rámci možných alternativních řešení je nutné provést množství základních kroků. Proces vytváření webových stránek destinace lze popsat v následujících krocích:

- 1) Vytvoření strategického přehledu, značky, vzhledu a celkového dojmu destinační nabídky.
- 2) Příprava destinační strategie elektronického cestovního ruchu e-Tourism.
- 3) Zajištění profesionální podpory odborníků z oblasti technologií ICT, marketingu a systémů DMS.
- 4) Získání rad a konzultací se všemi klíčovými zainteresovanými stranami od majitelů podniků a dopravních společností, přes tour operátory, až po místní cestovní kanceláře.
- 5) Určení funkční specifikace a obchodního modelu stránek.
- 6) Vytvoření programu technických specifikací, vlastního zprostředkování a aktualizace dat.
- 7) Vyhlášení veřejného nabídkového řízení a rozhodnutí o partnerech, kteří budou na projektu pracovat.
- 8) Výběr dodavatele systému a/nebo vývojářů softwaru.
- 9) Shromáždění souboru dat a vstupních informací, který by vyhovoval nástrojům managementu.

- 10) Vytvoření systému DMS, provedení jeho pilotní verze, otestování systému DMS a webových stránek.
- 11) Hostování a spravování systému DMS a různých stránek.
- 12) Zajištění projektu implementace systému.
- 13) Zaregistrování stránky prostřednictvím vyhledávačů a udržování dobrého hodnocení.
- 14) Provedení analýzy uživatelů a jejich využívání stránek.
- 15) Vytvoření mechanismů zpětné vazby a vytvoření postupu průběžného zkvalitňování stránky.
- 16) Vytvoření dlouhodobé strategie a účtu technického zdokonalování.
- 17) Pravidelný monitoring, vyhodnocování a prověřování procesu (WTO,1999,2001).

Následuje souhrn jednotlivých kroků v průvodci procesu vývoje a zavedení přítomnosti destinací na internetu.

2.4.1. Průvodce organizace WTO k vytváření webových stránek destinací

Specifikace funkčních parametrů webové stránky a podnikatelské nároky

- Jméno domény by mělo být jasné a snadné k nalezení i zapamatování, přičemž by mělo být současně zajištěno prioritní postavení v seznamech všech předních internetových vyhledávačů.
- Stránky by měly umožňovat různým zainteresovaným stranám získávat snadný a efektivní přístup k rozličným součástem webu.
- Design stránek musí být atraktivní a jednoduchý, současně také jasný, a při procházení se v něm musí snadno orientovat. Design by neměl být komplikovaný.
- Pro určité oblasti trhu by měla být dostupná dostatečná „customizace“; funkce „moje stránka“ (my-page) může uživatelům umožnit vytváření vlastních profilů a preferencí.
- Rychlost stahování dat je zásadního významu; v tomto ohledu jsou specifikace a design serveru zcela zásadní.
- Obsah stránek musí být aktuální, přesný, relevantní, přesně klasifikovaný a propojený s odkazy na jiné stránky (cross-referenced); současně by měl mít možnost rozšíření prostřednictvím poskytování více detailů, dalších map, obrázků a odkazů pro uživatele, kteří potřebují hledat další informace.
- Naprostá průchodnost při hledání na vašich stránkách i stránkách jiných důvěryhodných partnerů by měla uživateli umožnit vyhledat veškeré potřebné informace.
- Webová stránka musí zprostředkovávat on-line rezervace, a to buď přímo na dané stránce nebo prostřednictvím stránek důvěryhodných partnerů; partnerství s již existujícími organizacemi, které poskytují tuto funkci jako svou hlavní činnost je z hlediska nákladů zřejmě efektivnější než vytváření vlastních rezervačních programů.
- Na stránkách by měla existovat nabídka odkazů na jiné stránky, které odpovídají kritériím kvality destinace, přičemž současně by měly být dosaženy reciproční dohody s širokým spektrem jiných stránek, portálů a poskytovatelů služeb.

- Na stránkách by měly mít rozsáhlý prostor efektivní mechanismy zajišťující rezervace a správu dotazů, a také výzvy k uživatelům, aby poskytovali zpětnou vazbu a „spolupodíleli se“ na designu stránek

Vytvoření podnikatelského modelu a konzultace se zainteresovanými stranami

- Určete velikost destinace a množství individuálních zajímavostí, produktů a vybavení, které obsahuje.
- Vyzvěte k rozsáhlým konzultacím všechny účastníky tržní oblasti cestovního ruchu a zajistěte si podporu na všech rozhodovacích úrovních. Při tvorbě životaschopných a užitečných webových stránek a služeb pro všechny zainteresované má zásadní důležitost pochopení podnikatelských modelů partnerů.
- Určete míru finanční podpory, kterou jste schopni na projekt získat, i časové rozpětí této finanční podpory.
- Prověřte distribuční mechanismy destinace a prozkoumejte strukturu jednotlivých postupů.
- Udejte častost aktualizace informací, dostupnost a náklady na obsah, jakož i potenciální partnery těchto procesů.
- Prozkoumejte možnosti partnerství s organizacemi, které sdílejí stejné hodnoty a mohou vám při tvorbě různých částí stránek vypomoci.
- Určete a předpovězte cenu transakcí a stanovte náklady a výnosy každé transakce.
- Prostřednictvím konzultací vytvořte finanční model a stanovte míru odměň, strukturu poplatků a vstupní náklady, které zajistí, že bude chod webové stránky finančně udržitelný a současně bude pro partnery obchodně smysluplný.
- Vytvořte dlouhodobou analýzu nákladů a výnosů, přičemž vezměte v úvahu skutečnost, že technický vývoj bude vyžadovat každé dva až tři roky celkovou obměnu veškerého hardwaru i softwaru.

Příprava struktury a tvorba technických stránek a faktorů

- Struktura stránek musí podporovat prostředí více vstupů, aby odpovídala motivacím perspektivních uživatelů a zprostředkovávala jim časné dosažení uspokojivých výsledků s minimální námahou.
- Udělejte průzkum trhu s cílem identifikovat a ohodnotit existující systémy DMS.
- Rozhodněte se, jestli si hodláte vybudovat vlastní systém nebo zda-li budete chtít některý z existujících systémů koupit či najmout.
- Rozhodněte se, zda-li hodláte hostovat váš vlastní webový server nebo jestli si chcete koupit službu z internetu.
- Prozkoumejte hardwarové i softwarové strategie k budování webových stránek a propojte skupiny technických vývojářů, poskytovatelů obsahu a uživatelů. V tomto stádiu má zásadní důležitost zajištění flexibility, operačního propojení a předpovídání budoucích komunikačních a transakčních standardů.
- Vytvořte rovnováhu mezi tvořivým materiálem a materiálem multimediálním, poskytněte dostupnost softwaru na počítače uživatelů, časy stahování dat a propojenost při procházení stránek.

- Týmy tvůrců obsahu a editorů musí vytvořit takový materiál, který bude schopen vyprávět příběh.
- Vytvořte mikro-stránky, které budou přímo dostupné pro specifické zájmové skupiny nebo pro jednotlivé funkce, jako například rezervace, legislativa, vízové formality, počasí měna.
- Vlastní tvorba stránek musí probíhat v určitých fázích, přičemž v každém stádiu by měli vyzkoušet pilotní verzi webových stránek „naivní“ uživatelé, kteří by měli také podat zpětnou vazbu.
- Podle strategie destinačního marketingu stanovte počet jazyků, ve kterých bude stránka spravována a proveďte opatření týkající se překladu.
- Rozhodněte se, zda-li si na provedení výše zmíněných kroků vývoje webových stránek hodláte najmout agenturu.

Organizace destinačních produktů, textový a grafický materiál

- Postupně digitalizujte veškeré zdroje produktů, průsvitky, tisk, mapy, videa, slidy.
- Obsah je nutné koordinovat, aby podporoval značku, produkty a veškeré rysy destinace.
- Veškerý materiál musí být uložen ve všech formátech, které umožňují různé požadované využití.
- Texty musí být editovány takovým způsobem, aby terminologie odpovídala cílovým trhům a nikoli destinaci.
- Webové stránky založené na mapách pomáhají uživatelům vyhledat místo všech stránek obsahu, produktů i vybavení.
- Zajistěte rozšíření textového i obsahového materiálu a vytvořte mechanismy aktualizace dat.

Evaluace pilotní verze stránek, implementace, monitoring a evaluace

- Jakmile je software vytvořen, je nutné jej otestovat a identifikovat veškeré problémy.
- Platnost i přesnost všech dat musí být ověřena.
- Musí být provedena textová kontrola webových stránek ve všech jazycích.
- Stránky musí být otestovány nezávislými uživateli a následná zpětná vazba, stížnosti i nápady musí být brány v potaz.
- Vlastní výkonnost stránek musí být nepřetržitě monitorována a měly by být vytvořeny mechanismy pro zpracování reakcí.
- Měly by se označit a často měřit ukazatele výkonu stránek, jako jsou velikost a síla, prostor, umístění na vyhledávacích, počet uživatelů na stránku, návštěvnost, nebo rezervace.
- Zpětná vazba a vstupní informace od uživatelů by měly být brány v potaz a následně využívány k vylepšování stránek.

Propagace webových stránek.

- Jakmile bude podoba webových stránek odsouhlasena, prezentována na internetu a v chodu, měly by být stránky zaregistrovány u všech možných internetových vyhledávačů, přičemž by se mělo udržovat jejich rankingové postavení.
- Pro uvedení webové stránky na trh a její následnou viditelnost má zcela zásadní důležitost off-line i on-line marketing.
- Zcela zásadní je začlenění internetové adresy URL do všech součástí značky.
- Vytvořte si databázi zákazníků a shromažďujte personalizované informace.
- Prostřednictvím soutěží, aukcí a chatových diskusních fór vytvořte určité společenství a pravidelně zprostředkovávejte marketingová sdělení.
- Zákazníkům nabízejte důvody, proč by se měli chtít na stránky vracet nebo proč stránky doporučovat jiným, například prostřednictvím pohlednic nebo pomocí aktualizovaných informací o místech/zajímavostech, která navštívili.

2.5 Úkoly stojící před systémy DMS a dnešní vývojové trendy

Navzdory skutečnosti, že se systémy orientované na destinace objevily již v roce 1968, skutečný průnik systémů DMS na trh lze pozorovat až na konci osmdesátých let (Archdale et al., 1992). Toto časové prodloužení bývá vysvětlováno množstvím různých faktorů:

- nedostatek adekvátní a finančně dostupné technologie v ranném období před-internetové éry;
- nedostatek standardizace průmyslového odvětví cestovního ruchu a rané systémy;
- nedostatek odborníků na informační technologie mezi profesionály cestovního ruchu;
- soustředění na marketingové úsilí na místních trzích;
- relativně nízká míra konkurence;
- celosvětová převaha malých a nezávislých turistických společností;
- střety zájmů různých zainteresovaných stran v oblasti cestovního ruchu.

Od počátku devadesátých let dvacátého století a období nástupu dostupného internetu, kdy se objevilo mnoho systémů zaměřených na destinace, byla zaznamenána pouze hrstka úspěšných případů. V implementaci a fungování systémů DMS existuje mnoho problémů, přičemž vývojové a pilotní stádium své existence přežilo pouze velmi malé množství systémů DMS, které pak zahájily řádný provoz a vykázaly slibované výtěžky. Výzkumy systémů DMS přisoudily omezení vývoje množství překážek, které přináší tabulka 2.3. (Buhalis, 1995; Pringle, 1994; Wayne, 1992).

Tabulka 2.3: Překážky úspěšného vývoje systémů DMS

- nedostatek strategické orientace
- neschopnost posílit konkurenceschopnost v místním průmyslu
- vedení techniky místo následování marketingových strategií
- méně integrovaný přístup než by bylo třeba
- neschopnost poskytovat kompletní služby poptávky a nabídky cestovního ruchu
- omezená geografická základna, což systému brání v jeho využívání
- nedozrálé inovace v tradičně upjatém průmyslovém odvětví
- nedostatek standardizace a kompatibility
- odklon zájmu veřejného sektoru a financování
- přehnaná orientace na produkt místo na poptávku

Velké množství neúspěšných případů, které byly zaznamenány, bývá navíc přičítáno skutečnosti, že několik systémů DMS nedokázalo přilákat podporu a nutné zapojení soukromého ani veřejného sektoru. Systémům DMS se současně nepodařilo vyvinout životaschopné produkty, které by mohly být využity v oblastech poptávky nezávislého či institucionalizovaného cestovního ruchu. Většina projektů organizací veřejného cestovního ruchu podporoval výhradně informační stránku věci a naprosto se nezabývala nejdůležitější součástí obchodování, a sice prodejem/rezervacemi. Dvěma výjimkami, které potvrzují pravidlo, jsou tyto systémy: irský systém DMS Gulliver a rakouský Tiscover. Oba systémy jsou založeny na technické bázi a statutu vlastnictví a zůstávají dvěma z několika málo fungujících a úspěšných systémů DMS světa (O'Connor and Rafferty, 1997; Frew and O'Connor, 1998, 1999; Proll et al., 1998).

2.6 Od operačních systémů DMS ke strategickým systémům DICIRMS

Koncepce systému DMS může být posunuta o krok vpřed, k vytvoření všestrannějšího a základnějšího systému, který by mohl přinést revoluci do všech oblastí destinačního managementu a který by současně mohl na místní úrovni propojit všechny zainteresované strany cestovního ruchu. Systémy managementu destinačně propojených počítačově zpracovaných informací o rezervacích DICIRMS (Destination Integrated Computerized Information Reservation Management System) oslovují celou škálu potřeb a služeb, které společnosti fungující v cestovním ruchu i zákazníci ve speciálních destinacích vyžadují. Ve své koncepci je systém DICIRMS vyšším stádiem systému DMS, ve kterém je digitalizována veškerá oblast cestovního ruchu při současném propojení všech jejích částí do hodnotového řetězce. Systémy DICIRMS poskytují infostrukturu komunikačním a podnikatelským procesům mezi zainteresovanými stranami, od zákazníků, přes majitele podniků až po distributory a organizace DMO. Ačkoli různé složky navrhované pro tyto systémy již v některých systémech DMS existují, neexistuje v současné době žádný fungující systém DMS, který by nabízel svým uživatelům služby tak všestranné a vzájemně propojené. Hlavní rozdíly mezi systémy DMS a DICIRMS budou popsány v následujících bodech, které zároveň ukazují strategický charakter systémů DICIRMS v porovnání s dosud fungujícími systémy DMS (Buhalis, 1993, 1994, 1995, 1997):

- Systémy DICIRMS na úrovni destinací musí vstřebat a koordinovat ohromnou škálu i populaci poskytovatelů cestovního ruchu. K dispozici musí existovat kompletní seznam turistických destinací, který bude zákazníkovi usnadňovat výběr a současně podpoří všestranný destinační management. To je obtížné zejména pro malé a střední podniky cestovního ruchu SMTE (Small and Medium-Sized Tourism Enterprise), které nemusí mít vybavení, zdroje ba dokonce ani chuť k připojení. Nicméně taková iniciativa, která bude zahrnovat veškeré oblasti jednotlivých destinací je k propojení a bližší spolupráci všech zainteresovaných stran na úrovni destinací zcela zásadní. V ideálním případě by každý malý či střední podnik SMTE měl mít ve své provozovně počítačový systém, který by podporoval přístup do systému DMS, prostřednictvím kterého by šířil informace o svých možnostech, cenách a detailech rezervací, přičemž by současně získával širokou škálu informací a služeb ze strany turistů i podnikatelů. Konečně plné propojení mezi řídicími kancelářemi a pobočkami malých a středních podniků SMTE se systémem DMS by maximalizovalo výkon transakcí a destinacím by poskytlo sílu fungovat jako systémy tvorby bohatství. Malé a střední podniky SMTE, které si nemohou dovolit instalaci počítačového systému nebo nemají dostatek schopného personálu, by zpočátku mohly komunikovat prostřednictvím konvenčních médií, jakými jsou telefon, fax nebo telex, prostřednictvím určeného operátora a měly by být stimulovány k tomu, aby si počítačový systém pořídily. Stejně důležitý je přístup k bankovním systémům, který usnadní platby pomocí kreditních karet.
- Systém DICIRMS by měl být vzájemně mnohostranně propojitelný (multi-integrated) a měl by podporovat integraci destinací; z toho důvodu by tedy měl využívat všech dostupných možností technologií ICT, jejichž prostřednictvím by koordinoval všechny místní poskytovatele služeb a zainteresované strany s cílem diagonálního propojení místní ekonomiky. Organizace zahrnující management systémů DICIRMS musí být založena na partnerství veřejného a soukromého sektoru PPP (public-private sector partnership). Měly by to být nezávislé agentury podporující management a marketing na mikroúrovni i makroúrovni. Organizace DMO musí vytvářet strategický management a marketing pro destinace i malé a střední podniky SMTE jako celku. Z toho důvodu by pro management systémů DICIRMS bylo ideální partnerství veřejného a soukromého sektoru v managementu organizací DMO. Systémy DICIRMS musí tvořit součást podpory veřejných organizací cestovního ruchu tomuto odvětví a jeho funkci v destinačním marketingu a šíření informací. Veřejný sektor by měl současně poskytovat finanční podporu, coby součást svého infrastrukturního /infostrukturního vývoje a marketingových rozpočtů. Veřejný sektor by měl současně nést odpovědnost za ověřování přesnosti, kvality a neutrality informací a za ochranu zákazníků malých a středních podniků SMTE. K zajištění širší participace a vysoké zainteresovanosti místních dodavatelů by se měly systému účastnit také místní obchodní komory, asociace hoteliérů a cestovních kanceláří, stejně jako ostatní zainteresované strany. Do systému by měly přispívat také výzkumné ústavy, vysoké školy a jiné instituce zabývající se vzděláním a vědou. Konečně systémy DICIRMS by měly přinést diagonální propojení destinace prostřednictvím spojení všech zainteresovaných strana vytvořením synergie založené na spolupráci.
- Systémy DICIRMS musí v dané destinaci fungovat jako široko oblastní síť a musí být dostupné na internetu i prostřednictvím mobilních prostředků. Zavedení počítačové automatizace (computerization) a vytvoření sítí všech možných podniků v destinacích jsou k vytvoření destinačního managementu infostruktury přímo základní. Technické sbližování a potřeba vzájemné funkční spolupráce těchto systémů si na nich stále více vynucuje, aby operovaly v široké škále technických oblastí, včetně mobilních

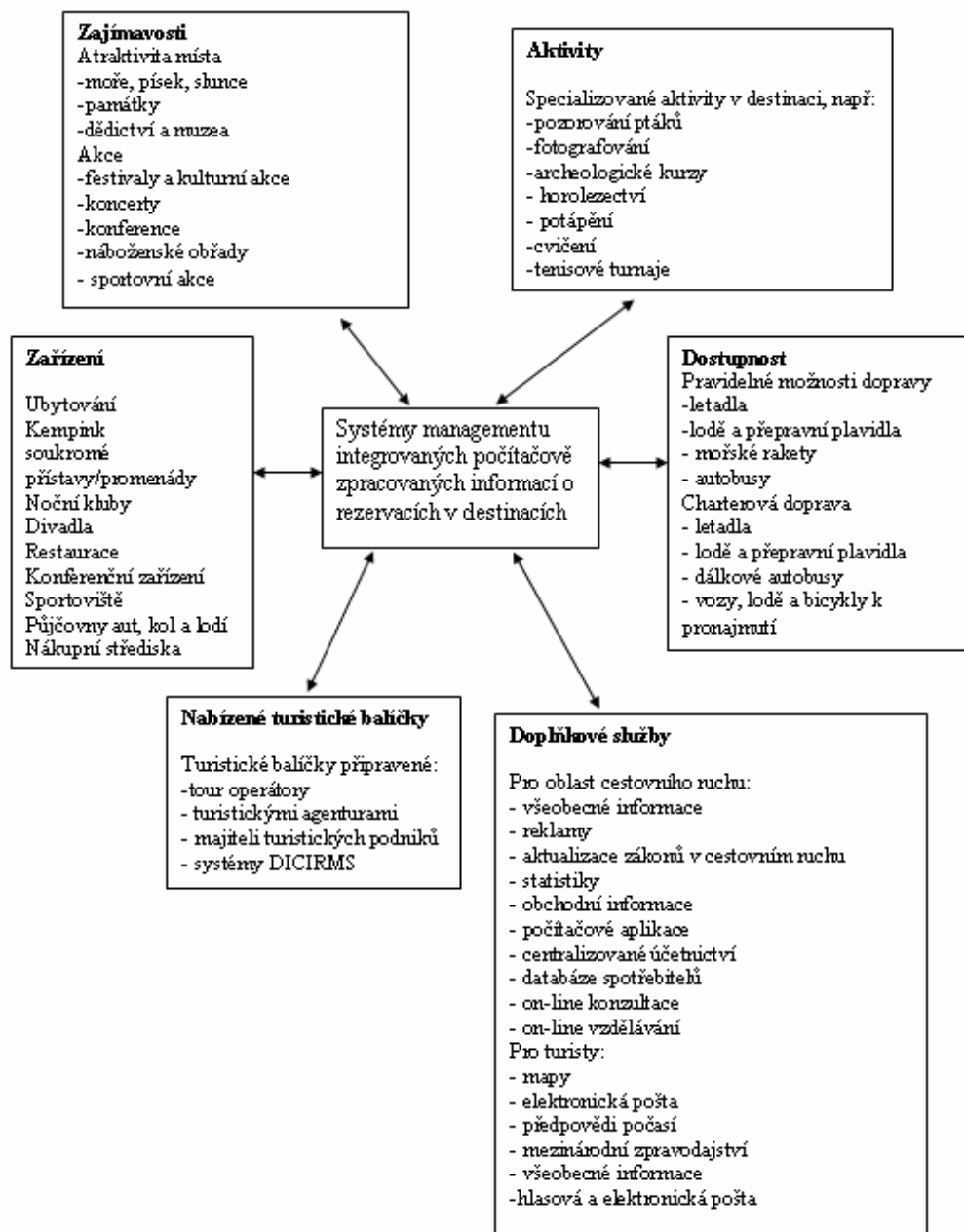
prostředků, a proto tyto systémy musí být vyvinuty tak, aby odpovídaly nejnovějším standardům a flexibilitě. Neustálé snižování nákladů na technologie ICT umožňuje jejich finanční dostupnost i těm nejmenším organizacím.

- Nedílnou součástí systémů DICIRMS tvoří informační zásady, neboť systémy DICIRMS by měly rozšiřovat informace o všem, co se dané destinace týká. Musí představovat cestovní plán celé destinace, který bude poskytovat všestranné seznamy a kontakty na jakékoli druhy poskytovatelů služeb a produktů na úrovni destinace. Informace by měly být přesné, aktuální a nezaujaté, a současně by měly odpovídat hodnocení v rámci systému 6A (amenities-pohodlí, accessibility-dostupnost, attractions-zajímavosti, activities-aktivity, ancillary services –doplňkové služby, available packages – dostupné balíčky), které ukazuje tabulka 2.4 a obrázek 2.2. Informace by navíc měly obsahovat také seznamy zajímavostí daného prostředí a místních akcí, dostupného vybavení a pohodlí, jakož i možnosti dopravy/přístupu do destinace a v jejím rámci. K nahlédnutí by měly být také individuální produkty, jako například ubytovací zařízení, restaurace a jiná stravovací zařízení, doprava, zábava, ale také „balíčky“ vytvořené podniky, cestovními kanceláři, tour operátory a jinými společnostmi. Neschopnost představit všechny nabízené možnosti destinace by výrazně ohrozila celistvost systémů DICIRMS a důvěru v přesvědčení, že tyto systémy dokáží poskytnout „nejlepší dostupný obchod“. Pro důvěryhodnost systému DICIRMS bude mít rovněž zcela zásadní význam přesnost informací. Kvalitu informací lze dále zvyšovat pravidelnými inspekcemi orgánů managementu i místní správy kombinovanými se zaváděním vysokých pokut za úmyslně zavádějící informace. Zákazníkům i oblasti cestovního ruchu by se měla prostřednictvím sítí systémů DICIRMS rozšiřovat také široká škála doplňkových služeb.

Tabulka 2.4: Rámec 6A k analýze turistických destinací

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">■ zajímavosti (přírodní, vytvořené člověkem, umělé, vytvořené k nějakému účelu, dědictví, zvláštní akce)■ dostupnost (komplexní dopravní systém zahrnující trasy, konečné stanice a dopravní prostředky)■ pohodlí (ubytovací a stravovací zařízení, drobné obchody, další služby cestovního ruchu)■ balíčky (předpřipravené balíčky zprostředkovatelů a majitelů podniků)■ aktivity (všechny aktivity dostupné v destinaci, které zákazník může po dobu svého pobytu provádět)■ doplňkové služby (služby, které turisté využívají, např. banky, telekomunikace, pošta, stánky s tiskovinami, nemocnice, atd.) |
|--|

Obrázek 2.2: Obsah systému managementu integrovaných počítačově zpracovaných informací o rezervacích v destinacích



- Rezervace a nakupování velké většiny, pokud ne všech, produktů místního cestovního ruchu má zásadní význam pro schopnost systémů DICIRMS poskytovat všestranné služby. Konečným cílem turistů, kteří kontaktují turistická informační centra je získat informace, aby si eventuálně pořídili rezervaci. Z toho důvodu je pravděpodobné, že se míra návštěvnosti zvýší těm destinacím, které usnadní perspektivním cestovatelům rezervaci všech možných stránek jejich výletů on-line. Je zcela zásadní, aby všechny turistické produkty udávaly informace o aktuální dostupnosti a cenách, přičemž velice důležitá jsou také opatření k okamžitému potvrzování a snadnému placení, což je stejné jako u jiného využití elektronického obchodování e-komerce. Mnoho organizací DMO, které se pokoušely začlenit rezervace do svých služeb, zjistilo, že se jedná o jednu z nejproblematictějších záležitostí, se kterými se musí potýkat. Některé organizace DMO zjistily, že jejich založení jim přímo brání v tom, aby podnikaly

jakékoli obchodní aktivity, z čehož vyplývá, že nemohou ani přijímat rezervace a pracovat v rámci e-komerce. Jiné společnosti se potýkaly s problémem místních podnikatelů, kteří měli pocit, že některé jiné podniky přijímají větší díl rezervací než oni. Konečně zprostředkovatelé a zejména tour operátoři často nabývají pocitu, že systémy DICIRMS nabízející on-line rezervace ohrožují jejich balíčky a jsou pro ně konkurencí. V několika případech tito tour operátoři vyvíjeli nátlak na majitele podniků, aby se systémy DICIRMS nespolupracovali a organizace DMO zastrašovali, aby je přinutili obrátit svou pozornost na klientelu do jiných regionů. V Irsku dokonce tour operátoři pohnali radu cestovního ruchu za její rozhodnutí umožnit on-line rezervace k soudu. Síla tour operátorů ve vnitřním systému na periferní, ostrovní a odlehlé oblasti, jakož i na malé a střední podniky SMTE musí být zohledněna, a to pomocí vytvořením alternativních distribučních a komunikačních kanálů. Systémy DICIRMS mohou oslovit některé zprostředkovatelské síly a záležitosti závislých podniků. Organizace DMO mají jedinou možnost, a sice nabízet veškeré dostupné vybavení, které bude pomáhat perspektivním cestovatelům rezervovat tak, jak se jim to hodí. Několik destinací, mezi které náleží Jersey, Holandsko, Irsko a Rakousko, mají plně funkční rezervační stránky, a v současné době již užívají zřejmých výnosů a výhod. Holandská turistická rada nedávno oznámila změnu strategie, která se zaměří na „pomoc zákazníkům nakupovat, spíše než prodávacům prodávat“, což ztělesnilo vlastní podstatu principu e-komerce v cestovním ruchu.

- Systémy DICIRMS také usnadňují v destinacích strategický a operační management. Nabídka nástrojů makro-managementu umožňuje organizacím DMO propojovat své operace a vytvářet infostrukturu ke koordinaci veškerého cestovního ruchu v destinaci. Systémy DICIRMS mohou napomáhat managementu poptávky a nabídky na úrovni destinace prostřednictvím využívání informací, trendů, předpovědí a vytvářením proaktivních a re-aktivních variant managementu. Tyto informace spolu s kombinací postupů managementu podniků cestovního ruchu a technik managementu návštěvníků mohou destinacím napomoci optimalizovat výnosy. Na mikroúrovni mohou systémy DICIRMS podnikatelům poskytovat manažerské nástroje a mohou je podporovat ve využívání mnoha jejich podnikatelských funkcí. Elektronický management lidských zdrojů e-HRM může pomáhat místnímu budování lidských zdrojů a elektronická legislativa e-Legislation jim může poskytovat aktuální informace o právních záležitostech a opatřeních. Systémy DICIRMS nadto mohou vytvářet služby ASP, které nabízejí aplikace hostingových a distribučních softwarů, jako např. systém PMS (Property Management System), rezervace, účetnictví, platy, projektový management, atd. Spojení zdrojů pomůže zejména malým majitelům podniků využívat výhod nově vznikajících nástrojů za přijatelné ceny (Paraskevas and Buhalis, 2002). Systémy DICIRMS proto mohou usnadnit operační i strategické rozhodovací procesy pro destinace i podniky.
- Zřejmě ještě důležitější je ta skutečnost, že systémy DICIRMS vznikají jako systémy tvorby bohatství a jako hodnotový řetězec pro celé destinace, což může zlepšit konkurenceschopnost a udržitelný rozvoj destinací i malých a středních podniků SMTE, a navíc zkvalitnit zážitky zákazníků (Pollock, 1998a). Z toho plyne, že systémy DICIRMS mohou dlouhodobě podporovat prosperitu obyvatel hostitelských oblastí tím způsobem, želepší ekonomické dopady a využijí výhod vícero vzájemného propojení na úrovni destinace. Koncepce systému DICIRMS v podstatě představuje vývoj systémů DMS. Vzniká jako všestrannější a kompletnější systém integrovaného destinačního managementu cestovního ruchu. Systémy DICIRMS vytvářejí kromě informačních opatření a rezervačních funkcí, které poskytuje většina systémů DMS,

také strategický informační systém a soustřeďují se na strategické funkce, koordinují dodavatele v cestovním ruchu na destinační úrovni s cílem zvýšit kvalitu celkového uspokojení turistického ruchu, analyzují konkurenci a stížnosti v destinaci, předpovídají poptávku turistického ruchu a vykonávají management výnosů, rozšiřují marketingové zpravodajství, sbírají a analyzují turistické statistiky, budují místní partnerství a podporují propojení místních průmyslových odvětví, přičemž současně poskytují celou škálu softwarů nutných k managementu nezávislých podniků. Systémy DICIRMS vytvářejí prostřednictvím možnosti přímého prodeje při současné kooperaci mezi všemi existujícími distribučními partnery most mezi poptávkou a nabídkou. Systémy DICIRMS mohou poskytovat také velké množství různých služeb, neboť turistům umožňují přístup k několika doplňkovým službám a usnadňují komunikaci z jejich domovských základů.

Systémy DICIRMS proto můžeme definovat jako strategický nástroj integrovaného destinačního managementu. Jejich cílem by mělo být napomáhání vylepšovat kvalitu dlouhodobé lukrativnosti a konkurenceschopnosti v oblasti místního soukromého sektoru prostřednictvím posilování marketingových procesů a vnitřní negociační síly. Systémy DICIRMS by se také měly pokoušet zkvalitňovat management turistických dopadů na destinační úrovni zintenzivněním vzájemného propojení a udržitelného hospodářského rozvoje. Systémy DICIRMS by se měly v oblastech destinací současně zaměřit na zlepšení interpretace a interakce sociálně kulturních rituálů a zkvalitněním starosti o životní prostředí. Systémy DICIRMS podporují nejen opatření celkového turistického produktu, nýbrž také pomáhají organizacím DMO poskytovat strategický management prostřednictvím využívání široké škály informací, jakéhosi nervového systému destinací, a globální elektronickou výměnu, která probíhá přes systémy internetu, extranetu či intranetu.

2.7 Systémy DICIRMS využívající nástroje intranetu-extranetu-internetu

Před vznikem internetu mohly být informace o destinacích rozšiřovány pouze prostřednictvím turistických informačních center nebo na určených terminálech poboček leteckých společností, působností kanceláří národních nebo regionálních rad cestovního ruchu atd. Tehdejší zažité informační systémy byly budovány zejména k podpoře zaměstnanců místních, regionálních a národních kanceláří turistického ruchu, které komunikovaly s veřejností zejména telefonicky nebo osobně. Příchod internetu znamenal v oblasti šíření informací revoluci a destinacím pomohl komunikovat s lidmi na celém světě přímo. Vývoj internetu umožnil, aby se tyto vnitřní systémy přetvořily na široké oblastní síť a všeobecné intranetové systémy za efektivní cenu. Tato skutečnost umožnila propojení veškerých obchodních procesů organizací DMO a v organizacích tvoří základ velké efektivity.

2.7.1. Vnitřní systémy a intranety

Intranety se využívají ke koordinaci operací organizací DMO a ke globálnímu sdílení všech informací, dokumentů, obrazových materiálů a videí. Vývoj systémů znalostního managementu podporuje zaměstnance, aby sledovali vývoj na mnoha trzích současně a aby sdíleli odborné znalosti a zkušenosti napříč pracovišti, na kterých pracují. Finská rada cestovního ruchu vytvořila průkopnickou vývojovou verzi intranetu, která je popsána v případové studii 2 Wöber (1998) udává příklad, podle kterého přístup k marketingovým informacím a jejich využití může efektivitu organizací cestovního ruchu zvýšit.

Případová studie 2

Infostruktura Finské rady cestovního ruchu

Finská rada cestovního ruchu FTB (Finish Turist Board) se stala průkopníkem ve využití internetu k vývoji sítě spravující cestovní ruch Finska. Technologií ITC se využívá jako nedílné součásti operací rady cestovního ruchu a jako nástroje ke koordinaci činností napříč průmyslovými odvětvími. Tento systém zahrnuje:

- Systém informací o trhu MIS (market information system) Finské rady cestovního ruchu, který nabízí správu dat a systém distribuce. Systém byl uveden na trh roku 1992 a zdokonalen roku 1997. Jedná se o vnitřní systém rady FTB, který je mezinárodně distribuován do všech jejích kanceláří. Tento systém umožňuje zaměstnancům rady FTB spravovat a organizovat prodeje a marketingové kampaně, koordinovat marketingové aktivity, jakož i oblast značek a jejich propagace, přičemž současně umožňuje distribuci dokumentů či řízení rady v celosvětovém měřítku. Přístup mají umožněn i další profesionálové.
- Služba výzkumu, knihoven a informací RELIS (Research, Library and Information Service), která tvoří kostru výzkumů cestovního ruchu na národní úrovni a dokumentace produktů. Tato služba spojuje odvětví cestovního ruchu s výzkumnými a vzdělávacími organizacemi.
- Národní databáze finských turistických produktů a služeb PROMIS (professional marketing information service), která poskytuje širokou škálu aktuálních informací o turistických produktech, službách a kontaktních informacích. Vnější partneři databáze PROMIS, mezi které spadají regionální a městské organizace cestovního ruchu a jiní profesionálové z oblasti turismu, jí poskytují a dodávají nejnovější data. Většina informací a obrazových materiálů nepodléhá autorským právům a mohou být využity pro potřeby brožur, letáků a jiných propagačních kampaní. Služba profesionálních marketingových informací PROMIS nabízí cestovnímu ruchu databázi, která pokrývá celé Finsko.

Většina těchto databází je přístupná prostřednictvím internetu. V létě roku 2000 se mnohonásobně zvýšila kvalita služeb pro cestovní ruch, neboť se otevřelo internetové spojení s informačním systémem PROMIS, který vytvořila rada FTB společně s průmyslovým odvětvím cestovního ruchu. Do konce téhož roku překonal počet partnerů spolupracujících v rámci informačního systému PROMIS číslo 130. Následkem této situace vzrostlo množství informací uvnitř systému PROMIS od jara do podzimu roku 2000 o 40%, na více než 5000 turistických produktů. K systému se připojilo více než dvacet nových producentů informací. Spolupracující partneři dnes mohou doplňovat a obnovovat informace on-line. Služby internetu se rozšířily o osm nových jazyků, které byly přidány na webové stránky. Na konci roku 2000 představoval tento web propracované stránky o Finsku coby turistické destinaci ve třinácti jazycích. Informace o produktech v systému PROMIS se začaly stále více využívat v brožurách s informacemi dostupnými také na internetu. Vznikly také stránky "vánoční", a to společně s extranetovými stránkami pro účastníky trhu Savotta Travel Market, nebo stránka k zařizování prodeje akcí spojená s registračním systémem. V průběhu roku pokračoval intenzivní vývoj struktury a obsahu tradičních marketingových nástrojů. Vývoj zaměřený zejména na elektronické marketingové nástroje (web a WAP). Na konci roku 2000 byla zahájena ohromná obnova webových stránek Finské rady cestovního ruchu. Obnova celých stránek, které zahrnují přibližně 2 500 stránek, měla být dokončena v létě 2001.

Zdroj: Podle WTO (1999,2001) a Finské rady cestovního ruchu (www.mek.fi)

2.7.2. Propojení systémů partnerů a extranety

Extranety mohou přimět organizace DMO k tomu, aby vytvářely spojení se všemi důvěryhodnými partnery a aby vytvářely úzkou spolupráci. Prostřednictvím extranetu lze podporovat velké množství aktivit. Rezervace k veškerým místním zařízením vyžaduje extranetové připojení ze dvou důvodů, a sice na jedné straně budou totiž systémy DMS potřebovat soupis on-line přístupů a na straně druhé budou dodavatelé potřebovat mít schopnost pravidelně aktualizovat své nabídky, ceníky, speciální nabídky a popisy. Rezervace bývá často přenechána specializované společnosti a extranety se využívají ke spravování celistvých rezervačních procesů. Například rezervace ubytování na webových stránkách www.holland.com zprostředkovává firma Bookings Inc (www.bookings.org).

Systémy DMS mohou navíc zkvalitnit vztahy s tiskem, neboť mohou komunikovat, rozšiřovat a archivovat on-line tiskové zprávy, obrazové materiály, tisková prohlášení, klíčové schůzky, zprávy, informace o akcích a jiný užitečný materiál. Schopnost efektivně uspokojovat potřeby novinářů a poskytovat dostatečný a konzistentní materiál může pomoci získat v médiích rozsáhlé pokrytí.

Nicméně nejdůležitější stránkou, kterou extranety umožňují daleko lépe než kterákoli jiná technika, je vývoj a koordinace místního hodnotového řetězce. Přiblížení a propojení celého průmyslu na místní úrovni jakož i rozšiřování zpravodajství o trhu jsou pro posílení kolektivní konkurenceschopnosti zcela zásadní. Přínosná je také koordinace všech zainteresovaných stran, včetně celé škály vládních odporů, které mají vliv na cestovní ruch, neboť pak lze koordinovat vlastní činnost, legislativu a procesy plánování. Extranet může pomoci organizacím DMO vytvářet zprávy, studie, statistiky a jiné široce využitelné materiály. Registrovaní partneři mohou mít k těmto materiálům přístup a podle dohodnutých pravidel mohou mít možnost je využívat. Informace o trhu mohou odborníkům pomoci s marketingem a plánováním. Velice užitečný materiál mohou místnímu průmyslu přinášet také výzkumné ústavy, producenti znalostí a konzultanti. Extranety mohou být také využity ke vzdělávacím programům v místním průmyslu, přičemž postupné napojování na místní univerzity a vzdělávací instituce může napomoci místnímu průmyslu studovat on-line, nadto lze snad dosáhnout až vysokoškolských kurzů distančního vzdělávání. Podnikatelské služby cestovního ruchu, mezi které patří marketing, finanční management a účetnictví, daňové otázky, lidské zdroje a právní poradenství, může být navíc základní pro podporu zdokonalení průmyslu ve svém operačním a strategickém managementu. Obchodní webové stránky Britský úřad pro cestovní ruch (British Tourist Authority) (www.tourismtrade.org.uk) jsou pro extranety organizací DMO dobrým příkladem.

2.7.3. Propojení všech zainteresovaných skupin přes internet

Internet znamenal pro schopnost organizací DMO efektivně komunikovat se všemi zainteresovanými stranami v celosvětovém měřítku revoluci; vzniklá změna je zejména výhodná pro odlehlé a ostrovní regiony. Výsledkem vývoje internetu mohou nyní organizace DMO hrát v propagaci, managementu i marketingu svých destinací daleko významnější roli. Následně se tak mohou poprvé v historii dostat do takové blízkosti svých koncových spotřebitelů a dalších partnerů, že si mohou vybudovat vzájemně výhodný vztah. Organizace DMO proto využívají internetu ke komunikaci se svými zákazníky před jejich návštěvou a během ní ve stále větším měřítku. Organizace DMO jsou schopny v celosvětovém měřítku rozvíjet specializované oblasti trhu a podporovat zvláštní zájmové skupiny. Například Britský úřad pro cestovní ruch (British Tourist Authority) se soustřeďuje na trh v oblasti sportu vytvořením úzce zaměřené webové stránky pro tuto oblast (www.visitbritain.com/sport/).

Několik systémů DMS nyní existuje on-line, přičemž jejich zřejmé výhody jsou prokazatelné. Organizace WTO (1999) uvádí, že mezi hlavní výhody plynoucí z využití internetu pro destinace patří:

- zvýšení podnikatelských aktivit v destinaci a u místních dodavatelů;
- vytváření zisků organizacím DMO prostřednictvím rezervací a služeb přidané hodnoty;
- zlepšení komunikace a vztahů s individuálními cestovateli i cílovými skupinami;
- snížení nákladů spojených s komunikačními prostředky a tiskem, poštovním a distribucí brožur;
- tvorba dobrých vztahů s veřejností pro danou destinaci, organizace DMO a jiné místní organizace.

Z úhlu pohledu strategického významu mají organizace DMO poprvé v historii možnost snížit mezi destinacemi a podnikateli moc zprostředkovatelů. Svou schopností poskytovat informace přímo svým zákazníkům a vytvářením mostů mezi podnikateli a koncovými uživateli budují organizace DMO jistý stupeň odstranění prostředníků v rámci vyjednávání. Organizace DMO využívající nejnovější metody tedy mají nástroje a jsou schopny znovu oslovovat oblasti vnitřních toků moci a vyjednat si novou pozici na trhu. Koordinace všech majitelů podniků a zainteresovaných stran na úrovni destinací je díky využití nových nástrojů stále efektivnější a vzájemné efektivní působení navíc organizacím DMO umožňuje koordinovat a propojovat celkovou nabídku destinace a značky. Vytváření a udržování hodnotových řetězců v destinacích díky zprostředkovávání flexibilní formulace a adaptace produktů umožňuje organizacím DMO oslovovat nekonečnou škálu cílových trhů. Nabídky strategie více vstupů přináší zákazníkům možnost zahájit své hledání u proměnných, které představují jejich vlastní priority. Zákazník může vstoupit na webové stránky a vyhledat informaci o jedné určité aktivitě, životním stylu, všech charakteristikách, službách, balíčkových dovolených, rozpočtu nebo dokonce věku a stádiu v životním cyklu. Internet se tedy stal pro destinační marketing, management i plánování opravdovou revolucí díky tomu, že umožnil organizacím DMO vyvinout a udržovat dynamický a vzájemný, interaktivní vztah s celou škálou zainteresovaných skupin, mezi které patří zákazníci, majitelé podniků i zprostředkovatelé.

2.8 Náročné úkoly a kritické oblasti destinací

V celém procesu existuje několik zásadních úkolů. Prvním z nich, a to zcela zásadním, je vytvoření a udržení důvěryhodnosti. Organizace DMO totiž často nedisponují všestrannými a konzistentními daty, bankami obrazového materiálu a informacemi o vybavení a zajímavostech. Zajišťování aktuálnosti a přesnosti informací je významné nejen z toho důvodu, že zajišťuje uživatelovu spokojenost, nýbrž také předchází možnosti právních kroků proti dané společnosti. Zřejmě nejtěžším úkolem pak bývá změnit myšlení mnoha aktérů v průmyslu. Zprostředkovatelé vnímají systémy DMS jako konkurenci pro své produkty, a z toho důvodu si k nim budují nepřátelský vztah. Podnikatelé jsou většinou ochotni spolupracovat pouze v takových případech, když systém DMS dokáže nabízet rezervace a když z něj mají přímé finanční zisky, přičemž současně se vlastním investicím do vytváření propojení, tvorby odkazů, jakož i vývoje vlastních systémů vyhýbají.

Další základní důležitou otázkou je výběr jména on-line domény a značky, neboť internet začíná být zahlcen doménami s podobnými jmény, která často mají za cíl odlákat pozornost

návštěvníka od oficiálních stránek a přilákat ho k jiným stránkám komerčním. Jméno on-line domény by mělo odrážet značku a symboly destinace a současně by mělo být snadno zapamatovatelné a lehce dostupné. Systémy DMS měly mít za cíl registrovat jméno jako nameofdestination.com, aby odrážela tendenci zákazníků přidávat koncovku .com ke klíčovému názvu značek. Tento princip dobře zafungoval v případě webových stránek australia.com, jersey.com a holland.com. Jedním z hlavních problémů, kterým může mnoho destinací čelit, je tzv. „kybernetický squatting“ (cyber-squatting). Když se pokoušejí svou značku registrovat, zjistí, že název je již zaregistrován některou soukromou organizací, která jej využívá na svých webových stránkách s nějakým vztahem k cestovnímu ruchu či bez jakékoli souvislosti s tímto odvětvím k výdělečným či nevýdělečným aktivitám, nebo je místo obsazeno z prostého důvodu doménu později výhodně prodat. Například Paříž nebo Seychelleské ostrovy zjistily, že jsou domény www.paris.com a www.seychelles.com obsazeny organizacemi, které požadují za postoupení svého jména značnou sumu peněz. Doména Britain.com je registrována Londýnskou radou pro cestovní ruch (London Tourism Board) navádějící návštěvníky na webové stránky londontown.com, přičemž adresa www.visitbritain.com patří oficiálním webovým stránkám Britského úřadu pro cestovní ruch, ovšem adresa www.visit-britain.com náleží soukromému operátorovi. Jiná jména webových stránek měst či regionů mají často jen pramálo společného s cestovním ruchem. Například stránky boston.com vlastní periodikum Boston Globe, nebo doménu athens.com obsadila cukrářská a pekárenská společnost. Z toho důvodu je registrováno velké množství náhradních možností, jako například www.newasia-singapore.com pro Singapur nebo www.tourspain.com pro Španělsko. Zřejmě nejzajímavější probíhající právní kauzou v oblasti kybernetického squattingu destinací je případ barcelonské radnice, která dokázala vymoci název barcelona.com od jeho původních vlastníků, kteří se následně odvolali u amerických soudů (viz. případová studie 3).

Webové prostředí World Wide Web (celosvětový web www) vzniklo na internetu jako dokonale přístupná a ohromná základna distribuce multimediálně podporovaných systémů DICIRMS v celosvětovém měřítku. Celkovou škálu distribučních mechanismů by měly využívat systémy DICIRMS, přičemž by měla být současně zajištěno schopnost propojení operací i všestranně vzájemné propojení se všemi ostatními systémy. Mezi takové systémy by měly patřit mobilní a interaktivní digitální televizní platformy, které budou v budoucnu pro distribuci cestovního ruchu zcela zásadní. Přístup by měl být současně umožněn prostřednictvím jakýchkoli telekomunikačních médií, která používají spotřebitelé a trh cestovního ruchu, jako například počítačová komunikace, videotex, fax, telex nebo telefon.

Případová studie 3

Kybernetický squatting – právní bitva o stránku barcelona.com

Webovou stránku barcelona.com původně zaregistrovala roku 1996 paní Concepcio Rieraová z Barcelony se svým manželem Joanem Noguerasem Cobou a vytvořila ji coby webovou stránku, která slouží jako zdroj zpráv a turistických informací vztahujících se k Barceloně. V květnu roku 2000 začalo město uplatňovat na tuto adresu nárok u Internetové organizace pro přidělování domén a IP-adres ICANN (Internet Corporation for Assigned Names and Numbers) podle jednotných zásad pro řešení sporů ohledně doménových jmen UDRP (Uniform Domain-Name Dispute-Resolution Policy). Aby mohl stěžovatel v pokusu o odebrání domény podle pravidel UDRP uspět, je nutné, jak praví zásady, aby současný vlastník neměl žádné legitimní nároky na tuto adresu a aby tuto adresu zaregistroval nebo využíval se „špatným úmyslem“. První rozhodnutí soudu stanovilo, že tato doména byla v současnosti využívána v souladu s pravidly UDRP alespoň v jednom případě podle výše zmíněné definice se „špatným úmyslem“, a to v tom smyslu, že „z důvodů komerčního zisku

lákala uživatele internetu takovým způsobem, kterým vytvářela zaměnitelnou podobnost se stěžovatelovou obchodní značkou, a to v oblasti zdrojů, sponzorování, určení majitele, podpory webové stránky nebo umístění nebo produktů nebo služeb na vaší webové stránce nebo jejím umístění.“

V březnu roku 2002 rozhodl americký oblastní soud pro oblast Eastern District of Virginia podpořit ustanovení, které nutilo majitele vrátit doménu barcelona.com barcelonské městské radě. Kromě rozhodnutí, že tato doména zneužívala obchodní známku „Barcelona“, soud rovněž zjistil, že majitelé domény barcelona.com nabídli barcelonské městské radě prodej jména domény, přičemž „cenu jména „barcelona.com“ s cílem obohacení nepřiměřeně nadhodnotili“. Toto byl první právní případ, který potvrdil, že zákon o ochraně spotřebitelů proti kybernetickému squattingu (Anti-Cybersquatting Consumer Protection Act) může být uplatněn při porušování pravidel zahraničních obchodních známek. Majitelé jména domény se sice odvolávají, nicméně tento portál cestovního ruchu a průvodce městem musel změnit po rozhodnutí soudu své jméno na easybarcelona.com. Mezitím je současná cesta na stránku barcelona.com směřována z webových stránek městského zastupitelstva www.bcn.es.

Na jaře roku 2001 ztratilo australské město Brisbane možnost nároků na doménu brisbane.com a brisbanecity.com. Mezi podobné případy, které byly rozhodnuty ve prospěch původních vlastníků jmen jednotlivých domén, patří soudní pře o jména stmoritz.com, portofhelsinki.com a portofhamina.com.

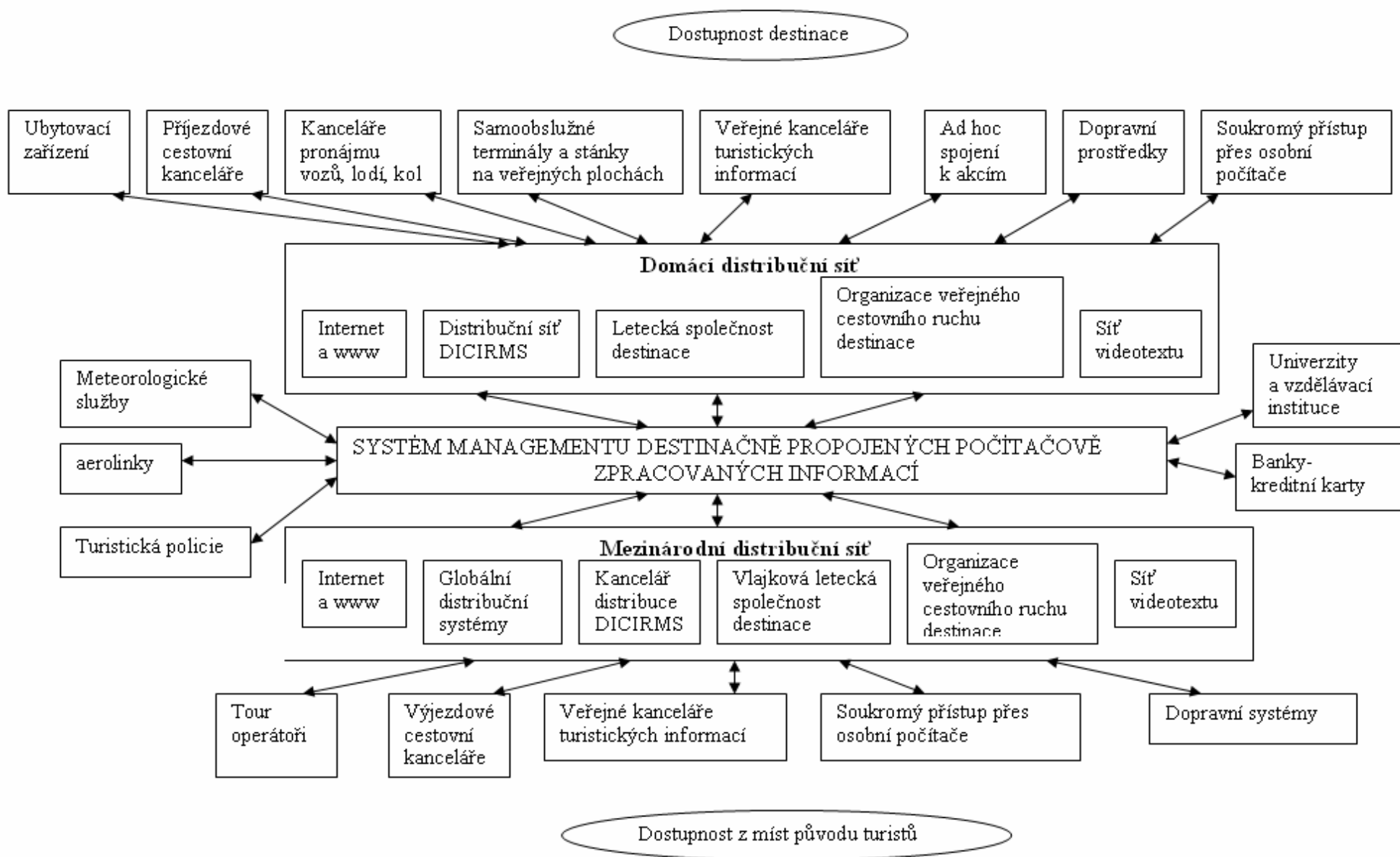
Zdroj: podle <http://arbiter.wip.int/domains/decisions/html/2000/d2000-0505.html>, a také www.easybarcelona.com/courtruling.pdf

Systémy DICIRMS by měly být dostupné všem perspektivním návštěvníkům, obchodním partnerům a zprostředkovatelům v cestovním ruchu na všech technologických úrovních, jak je naznačeno na obrázku 2.3. Na destinační úrovni mohou usnadnit vzájemnou propojitelnost mezi všemi poskytovateli služeb a produktů cestovního ruchu místní a široko plošné sítě. Inteligentní samoobslužné stánky s interaktivními multimediálními schopnostmi mohou také pomoci návštěvníkům, kteří přijedou do daných destinací, rozpoznat a zakoupit vhodné turistické produkty. V místech, odkud turisté pocházejí, budou systémy ICIRMS distribuovány zejména prostřednictvím internetu, mobilních prostředků a integrovaných digitálních televizních přijímačů IDTV.

Odkazy na systémy CRS, systémy celosvětové distribuce a videotexové sítě mohou navíc podpořit celou distribuční síť systému. Když činí zákazníci rezervace přímým způsobem, mohou snad získat užitek ze snížení poplatku zprostředkovatelům ve formě speciálních slev. Rezervace by měly být podloženy garantovanou zálohou a politika odřeknutí by měla jasně určovat povinnosti zákazníků i poskytovatelů služeb a produktů.

Nízká cena, za kterou lze pořídit šíření informací prostřednictvím webových stránek v kombinaci s rychlostí vývoje a jejich využíváním zákazníky naznačuje, že toto médium bude hrát v dalším vývoji i v šíření systémů DICIRMS klíčovou roli. Celosvětové přijetí vzájemných styčných bodů a programových jazyků na internetu v kombinaci s otevřeným a vzájemně propojeným operačním prostředím současně poskytuje mezi jednotlivými systémy DICIRMS, které reprezentují odlišné regiony, jistou míru homogenity i kompatibility a uživatelům umožňuje vyhledávat mezi podobnými typy informací náhradní destinace. To je v zásadě jeden z předpokladů, které trh cestovního ruchu k využití systémů DICIRMS zcela zřetelně vyjádřil.

Obrázek 2.3: Distribuce systému destinačního managementu propojených počítačově zpracovaných informací



2.9 Optimalizace dopadů cestovního ruchu

Systém DICIRMS může sehrát také zásadní roli v optimalizaci dopadů cestovního ruchu. Co se týká ekonomických výhod mohou systémy DICIRMS na úrovni destinací napomoci při propagaci diagonální integrace. Většina destinací si nakonec vytvoří destinační systém svého druhu. Je tedy stále zřejmější, že systémy DICIRMS nebudou samy o sobě schopny poskytovat destinacím dlouhodobé konkurenční výhody. Jejich vývoj i fungování by měla vést jejich průběžná a neustálá inovace, přičemž zcela zásadní význam přinese pozice „být o jeden krok před konkurencí“. Systémy DICIRMS by kromě toho měly plnit základní funkci pomoci destinacím a malým a středním podnikům SMTE překonat konkurenční nevýhody soupeřících regionů, které využívají podobné systémy. Schopnost strategicky myslet a využívat výhod možností, které mají svůj původ v technologické revoluci, je pro destinace a malé a střední podniky SMTE předpokladem k dosažení výše popsaných strategických výhod. Vzdělání a zacvičení ve strategickém marketingu a informačních technologiích v kombinaci s vývojem vize destinací bude jednoznačně určovat míru výhod, kterých destinace mohou dosáhnout.

Konkurenční povaha cestovního ruchu se významně posouvá směrem k ziskovým maržím spíše než k objemu cestovního ruchu. Jednou z hlavních myšlenek, které z tohoto vývoje plynou, je tedy skutečnost, že místo toho, aby si destinace a malé a střední podniky SMTE konkurovaly ve stejné oblasti trhu, vlastní zaměření se zřejmě posune směrem k určení lukrativnějších toků distribuce cestovního ruchu, které mohou přinášet vyšší ziskové marže, a spolupráci v jejich rámci. Systémy DICIRMS by měly destinacím a malým a středním podnikům SMTE pomáhat překonat vzájemné vzdálenosti ke spotřebitelům tím, že zkvalitní svou vnitřní sílu a schopnost vyjednávat se zprostředkovateli. Systémy DICIRMS by tedy neměly pouze soutěžit o lákání spotřebitelů z náhradních destinací, nýbrž se také pokoušet o jejich odlákání z tradičnějších turistických destinačních kanálů, které v současnosti ziskové marže malých a středních podniků SMTE srážejí na minimum. Systémy DICIRMS mohou hrát klíčovou roli také ve zhuštění celého průmyslu a v posílení postavení majitelů podniků v jejich vnitřním vyjednávání se zprostředkovateli. Tento přístup vytváří jistou míru odstranění prostředníků z oblasti vyjednávání a poskytuje alternativu a/nebo komplementární distribuční toky cestovního ruchu založené na destinacích, přičemž snižuje míru vnitřních konfliktů a umožňuje přerozdělení a nového rozložení sil. Ve výsledku je třeba vidět, že tu existuje velký potenciál ke zvýšení konkurenceschopnosti destinací i malých a středních podniků SMTE, a to za předpokladu, že se do nasazení o vhodnou implementaci i do vývoje systému DICIRMS zapojí všechny zúčastněné strany.

Systémy DICIRMS mohou navíc na úrovni destinací zásadní měrou přispět ke zkvalitnění sociálně kulturních dopadů i dopadů na životní prostředí. Systémy mohou napomoci určení a monitorování hranic kapacity únosnosti. Systémy DICIRMS také umožňují zákazníkům vytvořit si realistické představy o destinacích i malých a středních podnicích SMTE. Nejen že taková situace zvýší uspokojení zákazníků, ale také zlepší jejich vnímání a respekt k sociálně kulturním stránkám a zdrojům životního prostředí daných destinací. Systémy DICIRMS hrají v destinacích svou roli také ve vzdělávání hostitelského obyvatelstva, kterému umožňuje zdokonalovat své profesní dovednosti a dosahovat lepšího porozumění potřebám návštěvníků; přičemž všeobecným výsledkem funkce systémů DICIRMS by mělo být celkové zkvalitnění vztahů mezi turisty a hostitelským obyvatelstvem. Systémy DICIRMS by v neposlední řadě měly poukazovat na křehkost životního prostředí destinací a současně by měly působit na domácí obyvatelstvo i návštěvníky, aby svým chováním podporovali udržitelný rozvoj. Využívání technologií ICT a zejména systémů DICIRMS proto může hrát při schopnosti

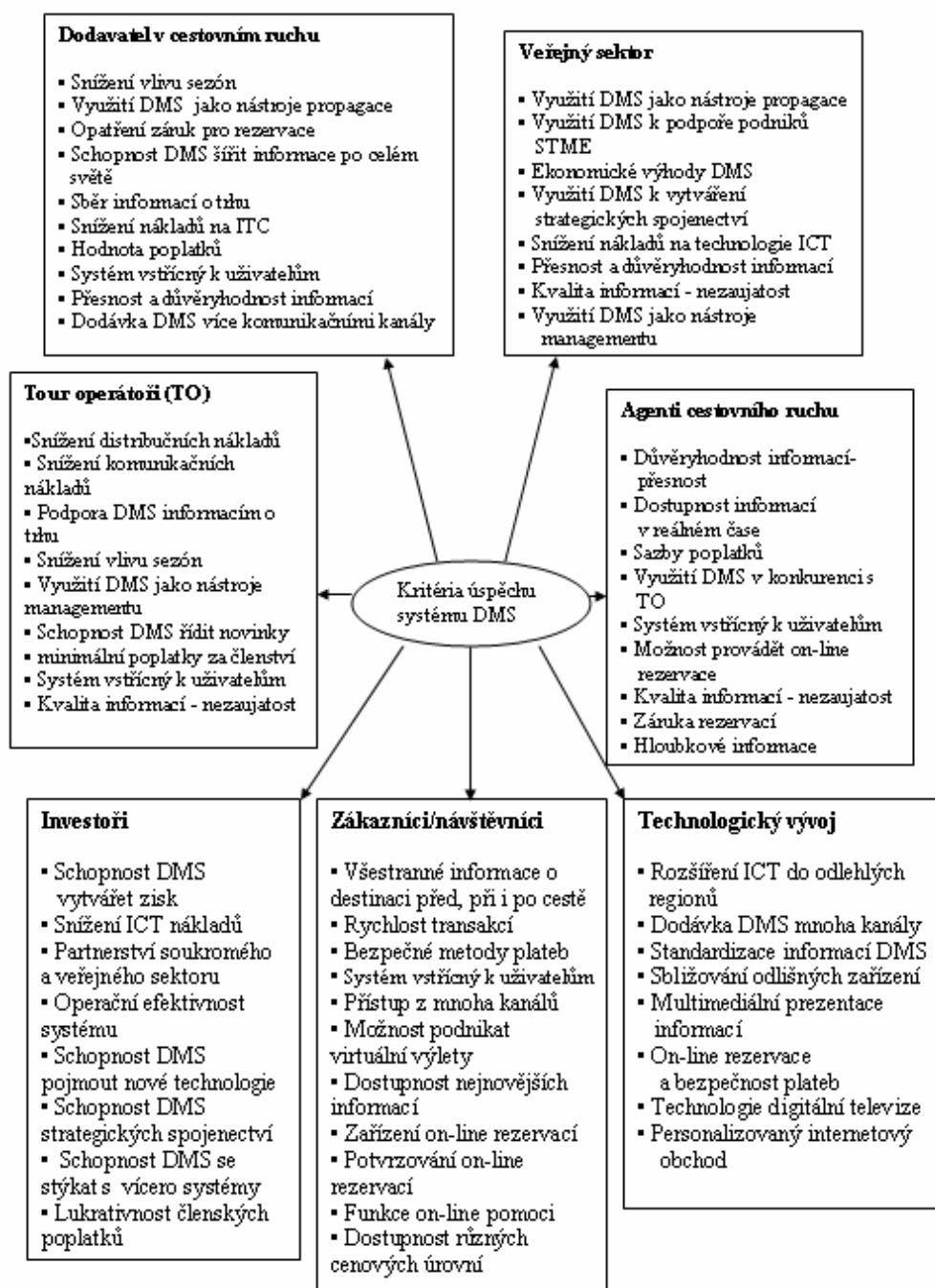
destinací zkvalitňovat následky ekonomických, sociálně kulturních dopadů i dopadů na životní prostředí a pracovat pro udržitelný rozvoj svých zdrojů zásadní roli. Obzvláště pak odlehlé, periferní či ostrovní destinace stejně jako malé a střední podniky turistického ruchu budou na technologiích ICT a systémech DICIRMS, díky kterým by mohly být schopny dosáhnout optimalizace budoucích dopadů, stále závislejší (Buhalis, 1997).

2.10 Poučení a záležitosti budoucnosti systémů DMS

Navzdory velkému množství často zcela nepodobných potřeb a nároků různých zainteresovaných skupin existuje také mnoho požadavků stejné či podobné povahy. Zainteresované skupiny vyžadují spolehlivé a přesné systémy, které poskytují uživatelům vstřícné styčné body komunikací se spotřebiteli, dodavateli a trhem cestovního ruchu. Funkční, efektivní, výkonné a lukrativní systémy DICIRMS by měly být pro všechny zainteresované skupiny značným přínosem. Je zřejmé, že otázkami zásadního významu jsou záležitosti koordinace a spolupráce. Vzájemné rozpory a odchylky, které pramení z rozdílných nároků zainteresovaných stran lze překonat jedině tehdy, když bude vytvořena dobrá komunikace a když bude vývoj systémů DICIRMS veden společným cílem vybudovat úspěšné systémy. Vývoj systémů DMS vedl veřejný sektor, který by měl přijmout systémy DICIRMS jako součást všestranné odpovědnosti za koordinaci a plánování destinací, jakož i destinační management a marketing. Organizacím DMO však trvalo velice dlouho, než pochopily, že jejich aktivní účast by mohla být klíčem k vytvoření spolupráce mezi různými zainteresovanými stranami. Systémy DICIRMS zatím navzdory své funkci plánovačů, koordinátorů, regulátorů a propagátorů destinací udělaly jen málo pro to, aby převzaly roli „aktivních vůdců technologií ICT“ ve vedení a stimulování změn, za kterých cíleně mají výhody všechny zainteresované strany v regionu destinace; v celosvětovém měřítku lze nalézt pouze několik případů, jako například Tyrolsko, Irsko, Austrálie a Singapur. Organizace DMO musí být v kterékoli destinaci katalyzátorem vývoje cestovního ruchu, a proto musí určovat podmínky operací cestovního ruchu a podporovat spolupráci všech místních dodavatelů prostřednictvím systémů DICIRMS.

Kritéria úspěšnosti systémů DICIRMS, jak naznačuje obrázek 2.4, zjevně vyvstávají z otázky uskutečnitelnosti. Úzká spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem v destinacích, jakož i komunikace stejně jako koordinace mezi různými úrovněmi turistických kanceláří napříč zeměmi by byla pro úspěch systémů DICIRMS zásadní. Je významné, že zásah institucí veřejného sektoru do vývoje těchto systémů je ke zmírnění konfliktů nezbytný a současně nutný k tomu, aby mohly systémy dosahovat všech svých možností.

Obrázek 4: Kritéria úspěchu zainteresovaných stran systému DMS



Z toho důvodu by měl být kladen větší důraz na důležitost partnerství soukromého a veřejného sektoru pro úspěšný vývoj a implementaci systémů DICIRMS (Buhalis and Spada, 2000). Systémy, které uspějí v budoucnosti, budou pravděpodobně potřebovat vykazovat množství charakteristik, které ilustruje tabulka 2.5.

Tabulka 5: Charakteristiky úspěšných destinačních systémů budoucnosti

- Vrcholná vize, odhodlání a strategické chápání věci
- Kompletní a všestranná reprezentace celkové šíře podniků cestovního ruchu a vybavení
- Přesné informace, ocenění turistických produktů a nezaujaté nápadité předvádění
- Přijímání potvrzených rezervací se zárukami
- Silná podpora ze strany politiky a průmyslu
- Bezpečné a odpovídající finanční základna založená na realistickém podnikatelském modelu
- Vzájemná propojitelnost a možnost výměny operací systémů
- Strategie mnoha přístupová užítkovávající všechny technologie
- Silné napojení na všechny distribuční partnery a mechanismy
- Technika musí podnikatelské modely vždy následovat, nesmí je vést.
- Velký počet služeb přidané hodnoty založených na personalizovaných informacích
- Mikro-stránky pro zavedené trhy a specializované skupiny
- Vhodné metody plateb pro zákazníky, zaručené platby poplatků všem zprostředkovatelům, kteří se podílejí na rezervacích a pohotové dohody s dodavateli
- Snadné, jasné a přístupné styčné body
- Stupeň standardizace systémů DMS a DICIRMS
- On-line a off-line marketing systémů DICIRMS spotřebitelům i trhu cestovního ruchu
- Malé a střední podniky SMTE by se měly účastnit od prvních stádií a měly by nabýt vlastnictví

Využití extranetů a intranetů prostřednictvím systémů DICIRMS může navíc zprostředkovat rozvoj novátorských a spotřebitelsky vstřícných základů k efektivní a aktuální výměně nápadů a informací mezi poskytovateli služeb. Informované pochopení těchto základních rysů pomůže pronikání systémů DICIRMS k užítku celé destinace, zejména v periferních oblastech. Zásadním cílem by měla být podpora malých a středních podniků SMTE, podpora jejich účasti a zapojení, což na druhou stranu zajistí širší ekonomický rozvoj destinace. Systémy DICIRMS by navíc měly být využívány ke vzdělávání, podpoře obchodu i obchodnímu poradenství, a současně jako mechanismus úzké spolupráce a diagonální integrace. Ještě důležitější však je, aby systémy DICIRMS fungovaly jako neutrální síť na úrovni destinací, která umožní průmyslu fungovat a pro-aktivně i re-aktivně koordinovat své aktivity.

Je stále zřejmější, že schopnost využít výhod možností vznikajících systémů DICIRMS budou mít pouze ty destinace, které budou schopny ukázat dlouhodobou vizi, odhodlání a silné strategické cíle. Destinace musí využít odborných znalostí i znalostí vzešlých z celosvětového vývoje a učinit odvážný krok směrem k vývoji a zavádění těchto systémů. Světovým vůdcem v této oblasti je systém Tiscover v rakouském Tyrolsku, jehož příklad rozebírá případová studie 4.

Případová studie 4

Tiscover: vývoj a růst

Díky úspěchu systému Tiscover v rakouském Tyrolsku vznikla rodina portálů turistických destinací, které fungují v partnerství s mnoha středoevropskými organizacemi DMO. Mezi partnerské stránky Tiscover patřily národní portály www.tiscover.com, www.tiscover.de a www.ticover.at. Každá destinace se může kromě těchto národních portálů Tiscover, na kterých všichni partneři spolupracují, prezentovat individuálně za použití identické technologie, se kterou se však objeví v naprosto jiném provedení a s jinou atmosférou (např. www.austria-tourism.com versus www.tiscover.com; a www.tirol.at versus www.tiscover.at/tirol). Tímto způsobem vytváří Tiscover nové pojetí marketingu cestovního ruchu založené na představě společenství, které podporuje zdravou soutěživost uvnitř rámce spolupráce. Tato spolupráce mezi konkurencí „co-opetition“ umožňuje organizacím destinačního marketingu se zavést a vybudovat si postavení bez velkých nákladů spojovaných s budováním technických systémů a on-line základny pro uživatele nebo značky od nuly. Toto je ukázka té nejlepší formy spolupráce mezi konkurencí, neboť se zde sdílí náklady na systém, on-line marketing a distribuce i riziko, nicméně jedinečné identity destinací zůstávají zachovány.

Portály Tiscover umožňují spotřebitelům zkoumat destinace takovým způsobem, který si zvolí. Portály představují detailní turistické informace o každé destinaci i zemi, přičemž v současnosti poskytují obsah o více než 3 200 turistických regionech, metropolích a městech. Nabízejí zběžné průvodce po nejzajímavějších turistických zajímavostech a kulturních akcích, což doplňují on-line rezervacemi tisíců poskytovatelů ubytování v reálném čase. Schopnost rezervace on-line je nyní stěžejní součástí turistických webových stránek a u portálu Tiscover je plně funkční. Portály současně poskytují zprávy o počasí a zprostředkovávají obrazový materiál z webových kamer umístěných v oblíbených turistických místech. Destinační portály s přímými přenosy jsou v Rakousku, Německu a Švýcarsku velice oblíbené a v roce 2000 přilákaly na tři miliony návštěvníků. Národní portály přilákaly v roce 2001 přibližně 55 milionů on-line návštěvníků, přičemž vlastní stránky navštívilo na 200 milionů lidí. Roku 2000 přinesly webové stránky partnerům portálu Tiscover obrát 196 milionů euro.

Využívání společné základny s sebou nese množství výhod. Náklady na budování takového řešení nezávisle s obsahem tak všestranným, jako je tento, by bylo zdrcující, jak se o tom mohlo mnoho rad cestovního ruchu přesvědčit. Několik rad cestovního ruchu investovalo ohromné prostředky do toho, aby pro ně internet pracoval. Většina nákladů byla spotřebována na zakládání domén a na systémy, které často neodpovídaly očekáváním. Jména internetových domén, které rady cestovního ruchu zakoupily, nejsou často jmény nejlepšími, protože ta nejlepší již vlastní komerční strany. Systémy, které koupily, mohou pracovat dobře v oblasti správy svého vnitřního obsahu, nicméně často nedokáží maximalizovat možnosti elektronického marketingu a elektronické distribuce pro zákazníky.

Kvůli rostoucímu počtu toků distribuce on-line i off-line postupně roste cena budování odpovídajícího systému a současně s ní vrůstají také reklamní a marketingové náklady na budování povědomosti o značce. Jediným cenově efektivním způsobem, jak získat užitek z tohoto typu technologie je vytvoření modelu spolupráce mezi konkurencí. Partneři organizací DMO uvnitř portálu Tiscover mají výhodu všech technických systémů, včetně stabilní on-line databáze a bezpečných vybavení k rezervacím na základě všech opáření aplikace služeb ASP (application service provision), jinými slovy, vše, co potřebují k zahájení činnosti je osobní počítač s příslušným modemem.

Trh s on-line rezervacemi neuvěřitelně rychle roste. Podle výzkumu evropské společnosti pro monitoring cestovního ruchu (European Travel Monitor) z období 1999/2000 bylo zjištěno, že ačkoli na Rakousko připadá pouhých 6% z celkového evropského cestování, připadá na zemi 13% on-line cestování a on-line turistických rezervací, a to díky plně funkčnímu modelu Tiscover. V současné ekonomické atmosféře musí rady cestovního ruchu pracovat daleko pilněji než dříve, aby přilákaly návštěvníky z domova i ze zahraničí. Pojetí společenství jim umožní poučit se navzájem ze svých zkušeností, sdílet náklady a provádět efektivnější marketing svých destinací.

Zdroj: příspěvek dr. Karsten Kärcher, Tiscover AG, Rakousko

2.11 Závěr

Technologie ICT a zejména systémy DICIRMS vznikají jako základní nástroje nabídky a poptávky cestovního ruchu a současně představují flexibilní a lukrativní komunikační most i nástroj strategického managementu. Poskytují efektivní info-strukturu na úrovni destinací a mohou spojit do sítí celou škálu majitelů podniků a operátorů v neutrální síť. Očekává se, že systémy DICIRMS budou mít před sebou skvělou budoucnost, a to za předpokladu, že se průmysl poučil ze zkušeností s počátečním vývojem systémů DMS. Destinace, které zahrnují pokročilé technologie ICT a zejména systémy DICIRMS budou schopny zdokonalovat své strategické pozice, zvyšovat svou konkurenceschopnost a optimalizovat výnosy z cestovního ruchu.

Úspěch elektronických destinací bude určovat jejich schopnost vytvářet interaktivní počítačové systémy, jako např. systém DICIRMS, s cílem koordinovat svou nabídku, vzájemně komunikovat se zákazníky, podporovat malé a střední podniky SMTE, propojit veškerá svá opatření a vytvářet značku, a to on-line i off-line způsobem. Je naprosto zřejmé, že všechny jmenované funkce dokáže vytvořit pouze hrstka systémů DICIRMS, které se pak stanou strategickým nástrojem operačního a strategického managementu destinací. Stěžejní pro budoucnost konkurenceschopných destinací pak bude zejména vize a novátorství.

3 Regionální politika cestovního ruchu

Náplň této kapitoly tvoří článek Kerr,B., Barron,G. Wood,R.C.: Politika, politická řešení a správa regionálního cestovního ruchu: případová studie financování Skotské oblastní rady cestovního ruchu, který byl uveřejněn v časopise *Tourism Management* v roce 2001.

3.1 Úvod

O studii, které hledají srovnání, odlišení a modelování organizačních opatření správy cestovního ruchu na národní a mezinárodní úrovni, není nouze. Zřejmě nejznámější modely vytvořil vedle významných prací jiných odborníků, jakými jsou např. Choy (1993), Meethan (1998) nebo z nedávné doby Hall (2000, srovnej také Hall,1994), zejména Pearce (1990,1992, 1996). Předkládaný článek se zaměřuje na Oblastní rady cestovního ruchu ATB (Area Tourist Board) ve Skotsku a jeho cílem je přispět k jejich dlouhé a rozsáhlé tradici. Klíčovým slovem zde je právě slovo „rozsáhlý“.

Aplikace perspektiv cestovního ruchu vycházejících z pohledu oborů současné organizační analýzy a fungování ve všeobecném pojetí stejně jako v oblasti veřejné správy je ve skutečnosti značně omezená. Například Pearceův (1992,1996) široce uznávaný model otevřených systémů meziorganizační analýzy (inter-organizational analysis) představuje ryze popisný a subjektivní nástroj sloužící k pokusu o klasifikaci organizací činných v cestovním ruchu, který je založen na míře, funkci a vztahu mezi veřejným a soukromým sektorem. Takový popis však v případě klasifikace spoléhá na vysokou míru subjektivity. Pearce (1992) z toho důvodu navrhuje dělení, ve kterém by se v oblasti stupňů mohly organizace cestovního ruchu dělit na národní, inter-regionální, regionální, sub-regionální a místní. Pokud vezmeme v úvahu tu skutečnost, že Pearce považuje prostředí, ve kterém fungují organizace cestovního ruchu, za dynamické (tj. měnící se), je těžké najít nějaký rozumný význam, jaký může mít popis stupně určité organizace, když samotný akt takové klasifikace může posoudit pouze jako určení statického „snímku v čase“. Dokonce není ani zřejmé, zda-li model stupnice, který navrhl Pearce, lze v jakémkoli případě efektivně využít pro potřeby klasifikace opakované. Zjednodušeně řečeno, názor „vědce A“ na to, co určuje sub-regionální organizaci cestovního ruchu, se může výrazně lišit od názoru „vědce B“.

Ovšem ani zdánlivě komplexnějším analýzám managementu cestovního ruchu vycházejícím ze zásad organizačního chování (organizational behaviour) se ve velké míře nedaří propojovat odborné studie s širšími gnozeologickými otázkami daného oboru (např. Elliott,1997). Dokonce ani významné sociologické analýzy organizačního uspořádání správy cestovního ruchu nedokáží zakrýt předsudky vůči deskriptivní odborné literatuře a svůj sklon k funkcionalistickému pojetí konkretizace institucí a vztahů mezi institucemi, což odporuje výzkumu a studiu organizací ve vztahu k sociálním procesům a sociálním sítím (např. Meethan,1998). Ve světle současných diskusí v oboru analýzy organizační politiky (organizational policy analysis) (viz. např. John,1998, Smith,1999) se mnohé odborné práce podobného zaměření na téma cestovního ruchu zdají být opravdu spíše zajímavé a zvláštní, a to vyjma Halla (2000), který na rozdíl od ostatních současných komentátorů vytváří konzistentní obraz výrazných pokroků v politice, správě a organizační analýze managementu cestovního ruchu na základě zcela zřejmě definovaného teoretického schématu.

Žádná, z výše uvedených myšlenek, není voláním po lepších nebo pevnějších komparativních modelech organizací cestovního ruchu. Na druhou stranu by se mohl určitý prostor věnovat zvážení celkové užitečnosti existujících rámců analýzy. Záměrem této stati není ani

podceňování důležitosti deskriptivních studií uspořádání organizací pro správu cestovního ruchu: přístup zvolený pro tento článek je v souladu s tradicí studií autorů, mezi které patří Pearce (1992). Nicméně důležitou otázkou tu zůstává, co je vlastním předmětem toho, co je nebo má být popisováno.

V modelech, zmíněných na předchozích řádcích, existuje určitá tendence organizace cestovního ruchu pevně konkretizovat. Předkládaný příklad představuje obraz, ve kterém je citlivost vůči vnitřním procesům organizace, které danou organizaci vlastně tvoří, z velké míry obětována ve prospěch popisu strukturálních úrovní vzájemných vztahů mezi různými institucemi. V sociologických termínech se jedná o „chudý“ (thin) popis v protikladu k popisu „bohatému, hutnému“ (thick) (Geertz, 1973). Takzvané hutné popisy přinášejí nutnost objasnění hustě řazených „faktů“ o sociologických jevech, na jejichž základě se vytvářejí generalizace k nim se vztahujících fenoménů. Zásadní pro pojetí hutných popisů je ta skutečnost, že daná analýza nemůže být nikdy uzavřena, neboť nikdy nemůžeme znát vše, co je k rozboru daného předmětu našeho výzkumu třeba, a to ať ho popíšeme sebedokonaleji. Hutný popis nevyklučuje vývoj, ani užití analytických kategorií nebo komparativních schémat: takové kategorie pouze považuje za to, čím ve skutečnosti jsou, neboli za vědcem vytvořené zkratky, které skrývají či příkrášlují detaily sociálních procesů. Postup, při kterém dynamika a proces změny tvoří základ a principiální úroveň analýzy, je lepší než pouhá slovní obhajoba myšlenky dynamické povahy sociálních procesů. Skutečnost, že analýza nemůže být nikdy dokončena podporuje skepsi vůči názorům hlásajícím neměnnost sociálního chování a institucí a umožňuje, aby instituce mohly být popisovány bez předsudků majících původ v původních analytických kategoriích. Jinými slovy, snaha a tvorbu hutných popisů odrazuje od pokusů vměštnávat hranaté kuličky do kulatých otvorů.

Následující řádky přinášejí pokus o detailní popis záležitostí vztahujících se k aktivitám rad ATB ve Skotsku. Přístupy popsané v předchozím odstavci jsou pro případ Skotska velice vhodné. Skotsko nyní prochází hlubokými změnami, ke kterým dochází v souvislosti k devolucí uvnitř Velké Británie. Mnoho institucí ve všech sférách společnosti i politiky je podrobena zkoumání, které má za cíl zjistit, do jaké míry splňují zamýšlené potřeby nově členěného státu. K zásadním změnám v organizaci cestovního ruchu již došlo, přičemž další změny se očekávají v průběhu let 2000-2001. Není jasné, jaká struktura organizací cestovního ruchu se důsledkem těchto změn vyvine. Role skotských rad ATB slouží jako ilustrace mnoha klíčových jevů v samém srdci hlavní tažné síly změn, a z toho důvodu vytvářejí určitý indikátor dynamického a vyvíjejícího se systému správy cestovního ruchu.

3.2 Kontext cestovního ruchu ve Skotsku

Roku 1993 nařídil ministr pro Skotsko přezkoumat zemskou národní organizaci cestovního ruchu skotskou radu cestovního ruchu STB (Scottish Tourist Board). To byl vedlejší produkt široké reorganizace skotské regionální vlády, jejímž hlavním důsledkem byl návrat k systému jednoho stupně. V souvislostech cestovního ruchu to způsobilo některé přesuny odpovědností mezi různými orgány veřejných institucí a agenturami veřejného sektoru, které byly součástí skotského cestovního ruchu. Do té doby poskytovala rada STB podle čtvrtého odstavce zákona o rozvoji cestovního ruchu z roku 1969 (Development of Tourism Act) finanční podporu těm projektům v oblasti cestovního ruchu financovaných ze zdrojů poskytovaných centrální vládou. Jedním z výsledků kontroly z roku 1993 byla skutečnost, že rada STB ztratila tuto funkci a s ní spojený přístup k finančním fondům. Finanční zdroje byly postoupeny národním ekonomickým rozvojovým agenturám ve formě skotské podnikatelské sítě SEN (Scottish Enterprise Network), která se skládala z organizací skotského podnikání SE (Scottish Enterprise) a podniku Vysočiny a ostrovů HIE (Highlands and Islands

Enterprise), a těch místních podnikatelských společností LEC (Local Enterprise Company), nad kterými měly instituce SE a HIE koordinační pravomoci. Reciproční výměna funkcí znamenala, že rada STB převzala funkce a odpovědnost instituce HIE za marketing i koordinaci činností rady ATB (Smithova (1998) nenapodobitelná zpráva o Skotské správě cestovního ruchu poskytuje další náhled do těchto vývojových trendů).

Tato stať se zaměřuje zejména na následky změn z roku 1993 na skotské rady ATB, místní a subregionální orgány s relativně rozdílnými funkcemi ve službách a rozvoji cestovního ruchu. Zvláštní pozornost je věnována důsledkům politických a správních rozhodnutí, které měly dopady na financování rad ATB. Tato záležitost je věcí velkého významu, neboť finanční tlaky jsou podle názoru mnohých činitelů působících v průmyslovém odvětví cestovního ruchu ve Skotsku hrozbou a mohou způsobit významné omezení výkonu rad ATB. Při analýze současných podmínek jsou možná řešení problémů souvisejících s financováním rad ATB rozebírána v souvislostech voleb do nového skotského parlamentu v květnu roku 1999. Diskuse je organizována pod následujícími názvy:

- klíčové prvky struktury správy cestovního ruchu ve Skotsku
- síť skotských rad ATB
- oblast financování rad ATB
- současné reakce na financování rad ATB
- výhledy do budoucna.

3.3 Klíčové prvky struktury správy cestovního ruchu ve Skotsku

Rada STB je vůdčí organizací cestovního ruchu ve Skotsku, je však pouze jedním, i když velice významným, hráčem na dlouhém seznamu organizací, které v cestovním ruchu působí a v aktivitách cestovního ruchu hrají nějakou roli. Systém cestovního ruchu Skotska je v zásadě velice diversifikovaný a současně fragmentovaný. Mnoho z těch organizací, které jsou zapojeny do podpory odvětví cestovního ruchu a jeho aktivit, mají své zástupce v koordinační skupině skotského cestovního ruchu STCG (Scottish Tourism Co-ordinating Group). Skupina se schází třikrát ročně a předsedá jí skotský ministr pro cestovní ruch (Tabulka 3.1). Tato situace se může po volbách do nového skotského parlamentu, které se konaly v květnu 1999 dost dobře změnit. Exekutiva (vláda) vzešlá z těchto voleb bude mít na starosti cestovní ruch v novém uspořádání přenesených devolvovaných pravomocí. Před těmito volbami byl cestovní ruch součástí portfolia britského ministra pro skotský obchod a průmysl. V nové skotské koaliční vládě je cestovní ruch součástí odpovědnosti ministra podnikání a celoživotního vzdělávání.

Hlavním posláním všech zúčastněných organizací v rámci skupiny STCG je:

- navrhnout a podpořit reakci na Skotský národní strategický plán pro cestovní ruch takovým způsobem, který upraví a zreviduje tento plán na místech, kde to bude třeba (takový plán byl původně publikován roku 1994, viz. Scottish Tourism Co-ordinating Group, 1994);
- identifikovat a implementovat strategické iniciativy vhodné k vylepšení skotského produktu cestovního ruchu;
- sloužit jako místo pro diskusi o záležitostech spojených s cestovním ruchem, a tam, kde to bude vhodné, podniknout vhodnou aktivitu, která by na záležitosti a problémy cestovního ruchu reagovala (Smith, 1998, s.50).

Tabulka 3.1: Organizace působící v cestovním ruchu Skotska

Scottish Tourist Board (STB) – Skotská rada cestovního ruchu
Scottish Tourism Forum – Skotské forum cestovního ruchu
Highlands and Islands Enterprise (HIE) -Podnikání Vysočiny a ostrovů
Scottish Enterprise (SE) Skotské podnikání
Scottish Office Education and Industry Department - Skotské ministerstvo průmyslu a vzdělávání
Convention of Scottish Local Authorities (CoSLA) - Společnost skotských orgánů místní správy
Historic Scotland – Historické Skotsko
Scottish Natural Heritage – Skotské přírodní dědictví
Scottish Arts Council – Rada skotského umění
Scottish Museums Council – Rada skotských muzeí
Scottish Sports Council – Rada skotských sportů
British Tourist Authority – Britská organizace cestovního ruchu

Skotské rozvojové agentury SE a HIE hrají společně s radou STB ve skotském cestovním ruchu snad nejvýznamnější roli. Obě instituce SE i HIE byly vytvořeny roku 1991 na základě zákona o podnikání a nových městech ve Skotsku (Enterprise and New Towns (Scotland) Act) z roku 1990 sloučením dvou předchozích institucí skotské rozvojové agentury SDA (Scottish Development Agency) a rozvojové rady Vysočiny a ostrovů HIDB (Highlands and Islands Development Board) s vzdělávací agenturou TA (Training Agency). Hlavním posláním organizací SE a HIE je zvyšování dovednostního rozvoje pracovních sil a současně podporování ekonomického rozvoje, rozšíření konkurenceschopnosti a zlepšování prostředí: agentury financují aktivity a projekty strategické povahy v souladu s výše zmíněnými oblastmi. Obě organizace také využívají smluvních služeb se sítí 22 společností místních podniků LEC (Local Enterprise Company), nad jejichž poskytováním aktivit, jakými jsou například výukové vládní programy, mají dohled.

Při prvním ustavení společností LEC byli vyzváni představitelé podnikání z každého oboru, aby vytvořili konsorcia, která by se ucházela o tříleté smlouvy, a to ve většině případů bez konkurence (House of Commons Scottish Affairs Committee, 1995, s. xiii). Obavy vzniklé z předpokladů, že podnikatelská komunita, která trpěla následky recese z počátku devadesátých let, bude mít málo času či nadšení pro nové zakládání podniků, se všeobecně nijak nepotvrdily. Proti vytváření společností LEC se zdvihla jen velmi malá slovní opozice. Aitken (1992) udává dva důvody. Zaprvé byl všeobecně příznivě přijat názor, že propojení výukových programů a vzdělávání s ekonomickým rozvojem dává smysl, tedy myšlenka, kterou podporuje kongres skotských odborů STUC (Scottish Trade Union Congress), jenž navrhl přesně totéž již o rok dříve. Zadruhé vláda nové uspořádání alespoň částečně využila jako příklad administrativního přenesení pravomocí směrem dolů, jelikož odpovědnost za vzdělávací programy a výuku bylo přeneseno z ministerstva práce (centrální vlády) na místní vládu skotskou. Aitken (1992) však na druhou stranu poznamenává, že si ministerstvo práce roli tvůrce politiky vzdělávacích programů z větší části podrželo. To vedlo v prvním roce operací organizace SE k drastickému zredukování rozpočtů vzdělávacích programů a ředitelé společností LEC si ústně stěžovali, že se stali nástrojem vládních škrťů.

V souladu s požadavky statutu společnosti pocházejí členové rad společností LEC především ze soukromého sektoru a nejsou placeni, v radách bývají většinou zástupci soukromého sektoru a veřejného sektoru v poměru dva ku jedné, přičemž rady mívají většinou šest až jedenáct členů (nicméně objevily se také výjimky, takže například společnost hrabství Ayshire Enterprise Ayshire má členů 19). Orgány místní správy nemají žádné zákonem dané právo zastoupení. Fairley (1996) i McQuaid (1997) však poznamenávají, že se velice brzy po vzniku společností LEC rozvinuly dobré vztahy mezi místními orgány a společnostmi LEC, ze kterých se většina rozhodla přizvat radní z orgánů místní správy nebo občas také vyšší představitele státních orgánů a institucí, aby s radou spolupracovali. Ochota pracovat v partnerství s orgány místní správy byl některými interpretován jako gesto dobré vůle v počátečním stádiu vývoje společností LEC. Orgány místní správy si to samy vykládaly jako výraz slabosti zastupitelských struktur (CoSLA,1994). Skutečnost, že v radách společností LEC měli převahu členové soukromého sektoru, byla kritizována, neboť tato převaha nebyla schopna využít významné bohatství zkušeností a odborných znalostí veřejného a dobrovolného sektoru (Fairley a Lloyd,1995). Obavy vyjádřila také federace malých podniků (Federation of Small Businesses), která tvrdila, že rady společností LEC nejsou pravým zástupcem zájmů malých firem (House of Commons Scottish Affairs Committee, 1995, s.xiii-xiv).

Stránkou obzvláštní důležitosti, co se týče role společností LEC v cestovního ruchu, se jeví být jejich vztah ke skotské vzdělávací organizaci cestovního ruchu TTS (Tourism Trainig Scotland). Organizace TTS byla založena roku 1992 podnikatelskou sítí Enterprise Network, která za předsednictví Petera Lederera z Hotleu Gleneagles nadále sponzoruje její aktivity. Takové „hybridní“ orgány nejsou v Británii ani jinde neobvyklé (např. Pearce,1992), nicméně zkušenost Velké Británie s těmito organizacemi v cestovním ruchu z větší části charakterizoval důraz na marketingové iniciativy než na otázky vzdělávání. Organizace TTS byla původně vytvořena jako reakce na pokračující obavy o kvalitu služeb nabízených skotským odvětvím cestovního ruchu. Z toho důvodu tato organizace podporovala a pomáhala majitelům podniků dosáhnout národního standardu „Investoři mezi lidmi“ (Investors in People) managementu lidských zdrojů (Morrison,1998). Důležitým úspěchem organizace TTS byla její schopnost pracovat v úzkém kontaktu s průmyslem a podporovat vlastníky hlavních vzdělávacích a rozvojových programů. Původně byla strukturována takovým způsobem, při kterém byla každá společnost LEC vybavena zaměstnanci asociace vzdělávání v cestovním ruchu TTA (Tourism Training Association), jejichž role byla podporovat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v průmyslu. Podnikatelské agentury coby součást strategie organizace TTS byly společně se společnostmi LEC a agenturami TTA financovány podle tříletých smluv. Financování podnikatelských agentur skončilo roku 1998. Na počátku dohody se očekávalo, že společnosti LEC budou v širší roli nahrazovat agentury TTA, až jejich společně financované kontrakty skončí. Od roku 1998 se mnoho společností LEC opravdu bez specializovaného postavení agentur TTA obešlo a mnoho agentur TTA se ocitlo v daleko všeobecnějším postavení, ve kterém odpovědnost za vzdělávání v oblasti turismu hrál pouze jednu část.

3.4 Skotská síť ATB

Skotská síť oblastních rad cestovního ruchu ATB má svůj původ v aktivitách rady HIDB, tedy předchůdce orgánu HIE. V průběhu šedesátých let vytvářely rady HIDB spolu s orgány místní samosprávy a zájmy místního průmyslu cestovního ruchu finanční příspěvky, které měly podporovat vznik a udržování místních asociací cestovního ruchu. Při vzniku skotského zákona o místní vládě (Local Government (Scotland) Act) z roku 1982, který dal místním

oblastním radám (Local District Council) v oblasti cestovního ruchu plnou moc, bylo mnoho rad ATB založeno ve skotské oblasti „Lowlands“, a to opět s podporou místních zastupitelstev, komerčních podniků a navíc organizace STB. Podle již výše zmíněné zprávy ministerstva pro Skotsko o cestovním ruchu existovalo do roku 1993 ve Skotsku 32 rad ATB. Toto číslo bylo považováno za nepřiměřeně vysoké. Důsledek této zprávy ve formě zákona byl ten, že byl ministr pro Skotsko pověřen úkolem, aby vytvořil nové a nezávislé rady ATB. Roku 1996 vzniklo 14 takových rad, které však vyvolaly mnohé polemiky vztahující se převážně ke skutečnosti, že mezi geografickými oblastmi, které nové organizace pokrývaly, existovaly mnohem větší očividné nepoměry. Například jedna z nových rad ATB pokrývala tak nesourodé oblasti, které výstižně charakterizuje již její název, jenž později přijala: Rada cestovního ruchu oblasti Argyll, ostrovů, Loch Lomond, Stirlingu a Trossachs (The Argyll, the Isles, Loch Lomond, Stirling and Trossachs Tourist Board)! Klíčovým problémem, který vzešel z takových uspořádání obsahující nesourodou směsici regionů, které rady spravovaly, je skutečnost, že některé oblasti jsou často tak vnitřně nesourodé, že je v nich efektivní marketing velmi problematický (viz. Smith, 1998, s.61-62).

Rady ATB založené roku 1996 jsou statutární orgány podléhající kontrole organizací STB. Na druhou stranu pro ně neexistuje žádné statutární opatření k jejich financování. Jako dříve financování rad ATB vychází ze směsice libovolných rad STB, místních rad a jiných zdrojů veřejného sektoru (např. ze skupin LEC), jakož i financí soukromého sektoru. 14 rad ATB mají na 18 000 obchodních partnerů a v období 1997-1998 měli roční příjem £ 26 000 000 (Wilson, 1998). Rady poskytují mnoho zásadních služeb místní povahy včetně fungování více než 160 turistických informačních center TIC (Tourist Information Centre), jejichž hlavní funkcí je rezervování ubytování, a jak bylo naznačeno dříve, podílejí se marketingu těchto oblastí. Dodatečné příjmy rad mohou přicházet z prodeje zboží v informačních centrech TIC a z poplatků vybíraných místními členy za rezervaci ubytování turistů. Některé rady se také účastní rozvojových aktivit a ve velkých městech zakládaly rady ATB ve spojení s jinými organizacemi úřad k účelům konferencí (Convention Bureau), který má přilákat podnikání v oblasti konferencí. Rady fungují také ve spolupráci se společnostmi LEC, majiteli podniků a místní samosprávou na svých oblastních strategiích a jiných věcech společného zájmu.

Zastoupení v radách ATB (což jsou soukromé společnosti) zahrnuje představitele místního průmyslu, relevantních orgánů místní samosprávy, příslušných skupin LEC a organizací STB (SI /Statutory Instrument/1995, No. 1885 (S.132)). Členové místního podnikatelů platí členské příspěvky a v radě volí přímo své zástupce. Zástupci veřejného sektoru jsou většinou určeni příslušnými nominačními orgány, přičemž orgány místní samosprávy nominují své radní a rady STB a relevantní skupiny LEC zase své vlastní zástupce. Nejvyšší funkcí rady představuje funkce výkonného ředitele. Rada může mít tolik ředitelů, kolik si bude přát. Například v radě cestovního ruchu hrabství Ayrshir a ostrovu Arran (Ayrshire and Arran Tourist Board) tvoří šest členů rady představitelé soukromého sektoru a šest členové sektoru veřejného. V jiných radách může soukromý sektor převážet nad veřejným poměrem dva ku jedné, a v radě mohou navíc být i další výkonní ředitelé. Zastoupení soukromého sektoru v radách není žádným způsobem regulováno tak, aby odráželo skladbu místního průmyslu. Členové rad ze soukromého sektoru mohou tedy pocházet z takového odvětví průmyslu, které je v širších souvislostech nereprezentativní. Pro ilustraci v několika radách je kupříkladu trend, ve kterém zastoupení průmyslu dominují majitelé menších hotelů a penzionů, přičemž účast zástupců podnikání z jiných sektorů, ať už malých či velkých je fakticky vyloučena.

3.5 Oblast financování

Vztahy mezi skotskými radami ATB, skupinami STB a orgány místní samosprávy nebyly vždy snadné (Fairley a LLOYD, 1995., Smith, 1998). Jedním z následků vytvoření 14 nových rad je, jak bylo dříve řečeno, skutečnost, že síť rad ATB je dokonalému geografickému rozložení, které by odpovídalo hranicím skupin LEC a působnosti orgánů místní samosprávy, výrazně vzdálena. Tento fakt do jisté míry vysvětluje problémy spojované s efektivitou a jinými záležitostmi sítě. Ostrov Arran je například součástí skupiny místních podnikatelů Argyllu a ostrovů AILEC (Argyll and the Islands Local Enterprise Company) ovšem současně spadá do působnosti rady cestovního ruchu hrabství Ayrshire a ostrovu Arran AATB (Ayrshire and Arran Tourist Board). Celé hrabství Ayrshire je součástí společnosti místního podnikání hrabství Ayrshire EALEC (Enterprise Ayrshire Local Enterprise Company). Aby byla celá situace ještě složitější, hrabství Ayrshire má tři rady místní samosprávy. Iniciativy financování cestovního ruchu v rámci rady AATB, stejně jako jiných rad ATB, jsou proto komplexní a někdy plné problémů. Labouristická vláda zvolená roku 1997 podnikla prostřednictvím ministerstva pro Skotsko průzkum aktivit organizace STB. Tato Zpráva o politice a finančním managementu, Studie prvotních možností PFMR, POS (Policy and Financial Management Review, Prior Options Study) (The Scottish Office, 1998) ukázala, že záležitost financování rad ATB je jednou z hlavních obav dotazovaných. Mezi zainteresovanými stranami převládl názor, že současný systém je neadekvátní a jeho důsledkem je takový stav, ve kterém jsou rady ATB vystaveny finančním rizikům. Kromě toho se zpráva odvolávala na skutečnost, že financování je separátní záležitostí, která se netýká hlavních cílů průzkumu rad STB. Takový přístup může působit poněkud zvláště, když si uvědomíme, že jednou z činností organizace STB je částečná funkce jakéhosi sponzora rad ATB. Nicméně zpráva připustila ten fakt, že problémy existují na úrovni grantů, které poskytují orgány místní samosprávy, a že by organizace STB měly hrát hlavní roli v určování způsobů, jakými lze problémy zmírňovat.

Další problém představují pak rozsáhlé přetrvávající finanční problémy ve vztahu k radám ATB. Tyto problémy však mnozí předvíдали. Bývalý předseda rady cestovního ruchu „velkého Glasgow“ (Greater Glasgow Tourist Board) Eddie Friel tvrdil již roku 1995 na veřejné přednášce, že vládní rozhodnutí zřídit rady ATB coby statutární organizace bez poskytnutí statutárních opatření k jejich financování je neobvyklé a současně potenciálně nebezpečné. Dále dodával, že pokud by si rady místní samosprávy měly vybrat mezi ušetřením pracovních míst a služeb orgánů místní samosprávy nebo poskytovat výběrové fondy cestovnímu ruchu, zřejmě by s největší pravděpodobností dávaly přednost té první možnosti (Friel, 1995). Budoucnost prokázala, že Friel měl alespoň částečně pravdu. V průběhu devadesátých let mnoho orgánů místní samosprávy, ten největší přispívatel financí z veřejného sektoru na rady ATB, přistoupilo k opakovaným škrtům v rozpočtu. V období 1995/1996, tedy době přechodu ze starých rad ATB na nové, činilo celkové financování sítě £20 300 000, což vzrostlo roku 1996/1997 na £ 25 700 000 a roku 1997/1998 na £ 26 100 000. Zatímco všeobecný příjem rad ATB v tomto období rostl, orgány místní samosprávy snížili finanční prostředky z 39% na 29% celkové výše. Ve stejné době se příspěvky rad STB zvýšily z £ 2 600 000 na £ 3 400 000, ale to přesto představovalo pouze 13% příjmu získaného z veřejného sektoru (Wilson, 1998). V celkové výši tedy v období 1997-1998 získalo 14 rad ATB 56% svých příjmů z veřejného sektoru vedle zbývajících 44% získaných z komerčních fondů.

Do roku 1998 se dostalo několik rad ATB do finančních problémů. Roku 1998 čelila finanční krizi rada cestovního ruchu hrabství Ayrshire a Arran, která téměř zkolabovala a zachránil jí pouze balíček £ 200 000, jenž shromáždila společnost LEC a tři místní rady hrabství Ayrshire.

Do října 1998 zaznamenaly problémy také organizace Dumfries a Galloway, které se dostaly do červených čísel ve výši £ 1 200 000. Organizace byly zachráněny podobným způsobem, a sice finanční injekcí ze strany orgánů místní samosprávy. V lednu 1999 narostly dluhy rady ATB Angus and Dundee do výše £ 45 000, což vedlo k propouštění zaměstnanců.

Eddie Friel, který byl v současnosti zvolen do funkce výkonného ředitele rady ATB „Velkého Glasgow“ a oblasti Clyde Valley (Great Glasgow and Clyde Valley ATB) (Wilson, 1998, s. 10) kritizoval přístup „žebráckého klobouku“, vinou kterého jsou rady ATB odkázány na financování založeném na rozmarech orgánů místní samosprávy, společností LEC, a dalších institucí veřejného sektoru. Obával se toho, že rady ATB stráví více času vyjednáváním s financujícími institucemi, než plněním své primární funkce lákání turistů a poskytování služeb dle jejich požadavků, přičemž současně kritizoval sklon k činění rozhodnutí o financování rad v tak pozdních termínech, které pak radám ATB neumožňují řádně plánovat svou činnost na další finanční rok. Zdůraznil, že jeho vlastní rada ATB se potýkala se sedmi radami místní samosprávy a čtyřmi skupinami LEC: ostatní rady ATB čelily podobným potížím což ve výsledku znamená, podle názoru Friela, že má Skotsko chabé odkládací mechanismy průmyslu.

3.6 Současné reakce na financování rad ATB

V květnu roku 1999 si Skotsko zvolilo téměř po tři stech letech svůj první parlament, což bylo výsledkem odhodlání labouristické vlády Velké Británie přesunout pravomocí na nižší úroveň, které podpořilo referendum konané na konci roku 1997. Cestovní ruch byl pouze jedním z témat politické agendy předvolební kampaně. S výjimkou Skotské národní strany SNP, jejíž existence je založena na nezávislosti Skotska na zbytku Spojeného království, byla politická prohlášení Labouristické strany na téma cestovního ruchu relativně nekontroverzní a v zásadě se přikláněla k širokému statu quo, a to s jedinou výjimkou nezávazného příslibu prozkoumat způsob, jakým by mohlo být financování rad ATB reformováno. Národní strana SNP naproti tomu byla odhodlána v případě volebního vítězství a sestavení vlády přistoupit k přímému zrušení rad STB a k přesunu jejich funkcí na vyšší instituci SE s postupným dopadem na společnosti LEC. Mimo Velkou Británii měl být skotský průmysl zastoupen „obchodními zastupitelstvími“, která měla podporovat Skotsko jako místo k podnikání. Výsledkem voleb do 129 členného parlamentu bylo vítězství labouristů, tedy největší strany, ovšem bez zisku parlamentní většiny. Skotská exekutiva, tedy vláda, vznikla ve formě koalice labouristů a liberálních demokratů, což jim zajistilo parlamentní většinu a z Národní strany SNP se stala oficiální strana opoziční.

Před i po volební kampani probíhala mezi odborníky na cestovní ruch ve Skotsku důležitá debata týkající se směru, jakým se má v budoucnu skotský cestovní ruch v rámci devolvovaného systému dále vyvíjet. Součástí těchto debat se stala také budoucnost rad ATB. Jelikož instituce CEO jako jedna z největších rad ATB, („Velký Glasgow“ a oblast Clyde Valley) byla výrazně zapsána do veřejného povědomí, dostalo se prohlášením Eddieho Friela v médiích vysokého pokrytí (např. Wilson, 1998). Jeho řešením předpokládanému problému financování rad ATB bylo zavedení systému transferu daňové zátěže financování cestovního ruchu z veřejného sektoru na spotřebitele prostřednictvím „daně z lůžka“. Jak bylo naznačeno v přednášce z roku 1995, zmiňované jinde (Friel, 1995), „daně z lůžka“ se vyskytují v mnoha amerických městech a některých evropských a asijských destinacích, stejně samozřejmě jako i jiné formy turistických daní (m) (Bonham a Gangnes, 1996., Combs a Elledge, 1979., Mak, 1988., World Tourism Organisation Business Council, 1998). Friel se domníval, že všechny rady ATB ovšem nebudou moci získávat dostatečný příjem na své potřeby z jedné libry „daně z lůžka“ za jednu noc. Z toho důvodu navrhl snížení počtu rad ze 14 na 6, a to s

předsedajícími, kteří by společně tvořili novou organizaci cestovního ruchu. Takové organizaci by naopak předsedala nezávislá osoba jmenovaná ministrem pro Skotsko. Tento orgán by dělal marketing Skotsku doma i v zahraničí a financovala by jej vláda, která by shromažďovala libry z příjmu vytvářeného novými radami ATB (viz. Wilson, 1998).

Myšlenka turistické daně se pochopitelně postavil na značný odpor okruh podnikatelů stravovacích a ubytovacích zařízení, především pak odvětví ubytování. Skotský odbor britské pohostinské asociace BHA (British Hospitality Association) (1999, s.3) ve svém dokumentu vládního prohlášení připraveného pro volby komentoval možnost zavedení „daně z lůžka“ slovy:

„Nebude-li vybraný výtěžek vrácen přímo zpět do průmyslu nebo do infrastruktury cestovního ruchu, pak by taková daň pouze zvýšila ceny bez navýšení kvality a hodnoty návštěvníkova zážitku nebo turistického produktu. Asociace je přesvědčena, že turistická daň či daň z postele by ve Skotsku odradila návštěvníky a zavedení takové daně jednoznačně odmítá.“

Podpora odporu asociace BHA turistické dani se odrazila i v předvolebním průzkumu z roku 1999, kterého se účastnilo přibližně dvě stě profesionálů z oboru cestovního ruchu a pohostinství ve Skotsku. 92% z nich vyjádřilo k takové myšlence odpor. Na druhou stranu stejný průzkum odhalil podporu představě asociace BHA, že pokud by vybrané peníze byly následně hypoteticky nasměrovány přímo zpět do sektoru cestovního ruchu, pak by bylo možné předpokládat vůči turistické dani jistou míru tolerance. Z oněch 92% respondentů, kteří vyjádřili k myšlence turistické daně odpor, by jich přibližně 40% změnilo svůj názor ve prospěch daně, pokud by získané příjmy byly přímo zpětně reinvestovány do turistického průmyslu (Kerr a Wood, 2000, v tisku).

Tato myšlenka byla do jisté míry v souladu s názory mluvčího liberálních demokratů pro cestovní ruch Viscounta Thursoa, který tvrdil, že by se měl zvýšit počet rad ATB odrážející místní potřeby, které by byly financovány lokálně prostřednictvím turistické daně. Ta by se však nesměla dostat do blízkosti státní pokladny (Viscount Thurso, osobní komunikace). Místo toho by peníze podporovaly projekty cestovního ruchu a marketing místních oblastí a odrážely by místní potřeby i vůli, přičemž oblast sama by určila výši turistické daně, která by byla v souladu s cíli rady.

Postoj rady STB, který byl zveřejněn v prosinci roku 1998 (Wilson, 1998), předpokládal základní veřejné financování rad ATB, které by přicházelo přímo do rad STB z vlády k následnému rozdělení. Bylo zcela jasné, že by následky takového způsobu dopadly na financování místních samospráv, které byly pevně odhodlány se proti tomuto návrhu rady STB postavit. V červenci roku 1999 pak předseda rady STB lord Gordon skutečně veřejně varoval, že financování rad ATB prostřednictvím rady může v budoucnu skončit poměrně snadno u závislosti na auditech určujících, jak rady ATB své peníze rozdělily. Tento krok byl široce interpretován jako snaha o zkomplikování debaty nad návrhem základního financování rad STB, proti kterým vyjádřily dvě největší rady ATB, rada pro „Velký Glasgow“ a oblast Clyde Valley a rada Edinburgu a Lothiansu, slovní odpor (Hannan, 1999, s.10).

První dva návrhy představují v mnoha ohledech extrémny svého druhu. Návrh „daně z lůžka“ spadá v zásadě do rámce plánovaného hospodářství povinných daní uvalených na výkon podnikání. Frielem navržená forma vykazuje nedostatečnou demokratickou kontrolu a kompetence. Nicméně, navzdory neochotě labouristické vlády na úrovni Spojeného království i Skotska působit jako strana většího množství daní a vyšší výše daňové zátěže, lze „daň z lůžka“ nepochybně obhajovat tím, že se jedná o daň nepřímou a cílovou. Zavedení takového opatření tedy může mít pouze nízkou politickou cenu. Tyto myšlenky vyvolaly mezi odborníky na cestovní ruch a pohostinství ve Skotsku opravdu jistý neklid, neboť se začali

obávat, že by myšlenky podobné „dani z lůžka“ mohly nabýt na síle jako relativně „měkká volba“ nové vlády. Postoj liberálních demokratů vyjádřený lordem Thursoem by mohl být označen jako postoj extrémní demokracie, s vysokým stupněm místní participace, ovšem nízkým potenciálem koordinace národní politiky cestovního ruchu. Toto pojetí však není tak extrémní jako postoj, který zaujala během voleb do skotského parlamentu aliance Vysočiny a ostrovů (Highlands and Island Alliance). Tato malá strana s kořeny, jak již samo jméno napovídá, v oblastech skotské Vysočiny a na ostrovech, prosazovala radikálně komunitární politiku, při níž by si každá obec nebo oblast svůj vlastní přístup k cestovního ruchu určila sama.

Postoj rady STB představuje klasické byrokratické řešení problému financování rad ATB. Rada STB by měla vykonávat stejné úkoly vůči radám ATB jako instituce SE a HIE vůči společnostem LEC, což by téměř nevyhnutelně zahrnovalo odebírání peněz ze zdrojů orgánů místní správy s cílem poskytnout radě STB pevnou sumu, kterou by mohla přerozdělovat radám ATB. Orgány místní správy pravděpodobně příliš nenadchne představa redukce svých vlastních financí, ani potenciální snižování kompetencí místních orgánů vyplývající z centralizace financování rad ATB. Tato myšlenka nenalezne zřejmě nadšenou odezvu ani u centrální vlády oddané devolučním principům. Nedostatek očividné vůle na straně skotské vlády zvážit radikální změnu struktury správy cestovního ruchu ostře omezuje rozsah prozkoumání politik, které by na problém rad ATB reagovaly. Jakákoli z těchto politik musí obsáhnout dvojí problém, a sice finanční nestabilitu rad ATB a potřebu vyvážit mechanismy efektivního financování rad ATB prostřednictvím opatření v oblasti kompetencí. Politika v tomto smyslu slova musí být politikou budování konsensů, která bude schopna velký odpor ze strany mnoha institucionálních zájmových skupin zapojených do financování a správy cestovního ruchu minimalizovat.

3.7 Diskuse a závěr: vyhlídky do budoucna

Úvodní část článku naznačila, že se bude jednat o stať popisnou, která se zaměří zejména na tzv. „hutný popis“, jehož prostřednictvím se pokusí dosáhnout cíle podchycení komplikovanosti a dynamiky změn v organizacích skotského cestovního ruchu. V současnosti, provádí skotská vláda i parlament rozsáhlé průzkumy týkající se budoucnosti správy skotského cestovního ruchu: staré i nedávné jistoty organizací fungujících v cestovním ruchu jsou nyní ve stavu „nejistoty mezidobí“. Ve snaze o zachycení významu těchto změn nebylo využito žádných rigidních a umělých analytických kategorií, které by pro vznikající struktury nemusely být vhodné a které by pro analýzu struktur současných měly pouze omezenou hodnotu. Při této práci bylo cílem zaměřit se na procesy přímo v organizacích cestovního ruchu.

Jak již bylo naznačeno, finanční nestabilita rad ATB má původ ve dvou zásadních dějích či zdrojích: opakující se nejistota každoročních nejistých dohod mezi orgány místních samospráv a rad ATB v otázce podpory aktivit cestovního ruchu, a komplikovanost mající původ ve vyjednávání s mnoha různými orgány v dané oblasti rad ATB. Při letmém pohledu se zdá, že druhou z oněch dvou potíží lze překonat poněkud snadněji. Začíná se rýsovat pevná shoda v představě, že je rozumné a žádoucí usilovat o těsnou blízkost hranic působnosti místní samosprávy, společností LEC a rad ATB jednotlivých zeměpisných oblastí. Reorganizace rad ATB na principech geografické a byrokratické jednoty by vytvořila jednodušší a na první pohled zřejmý základ pro vyjednávání o finančních vstupech ze společností LEC a z místních samospráv. Ovšem tomu, co se jeví být teoreticky snadné, stojí v cestě množství potenciálních praktických překážek. Mezi ně patří výhrady ke skutečnosti, že by v období kratším než deset let došlo již k druhé reorganizaci rad ATB, přičemž tato

změna by s sebou téměř jistě nesla nezbytnost zvýšit počet rad ATB založených podle dohod z roku 1996 (i když nikoli na počet existující před reorganizací). Taková reorganizace může být legislativně málo přitažlivá, neboť současné finanční zajištění se řídí opatřením parlamentu Spojeného království, které umožňuje snadné prosazování změn prostřednictvím statutárních nástrojů (t.j. bez nové primární legislativy). Přesun kompetencí spojených s oblastí cestovního ruchu na nový skotský parlament a vládu by si mohl k zajištění zde uvažovaných změn vyžadovat novou legislativu. A nakonec bod dost možná nejdůležitější, a sice reorganizace a spojení rad ATB s oblastmi společností LEC a místních samospráv ve své podstatě všeobecné finanční postavení rad ATB pravděpodobně nijak nezlepší. Ze situace, ve které bude více rad bojovat o své díly ze stejného nebo menšího se finančního koláče veřejného sektoru, by mohla vzejít opravdu velká nestabilita.

Výše popsaná logika návrhu rady STB se v tomto kontextu zdá být neotřesitelnou: reorganizace rad ATB, která by zajistila těsnou blízkost s oblastmi společností LEC místních samospráv, žádné skutečné záruky zvýšení finanční stability nikde nevytváří. Taková strategie spoléhá poměrně silně na nevyřčený předpoklad, že pokud by rady ATB „patřily“ daleko bezprostředněji do intimní a kompaktní lokální komunity, získaly by větší podporu mající původ v lokálním patriotismu a nadšení. Protože však financování aktivit cestovního ruchu místními samosprávami zůstane ve své podstatě dobrovolnou záležitostí, připomíná tato představa spíše zbožné přání než přání splněné.

Centralizace financování rad ATB s radami STB by mohla překonat potíže při plánování rad ATB. Ovšem kromě ztráty odpovědnosti vůči místní komunitě číhá nové nebezpečí ve vytvoření procesu alokace fondů, která by byla považována za transparentní a spravedlivou, procesu, který by pravděpodobně komplikoval naprostý nezájem vlády dávat radám ATB nějaké další reálné peníze navíc. Jeden z možných alokačních mechanismů, který stejným způsobem přistupuje k předjímání i překonávání těchto překážek, by nechal rady ATB přejmout velmi úspěšný mechanismus financování skotské podnikatelské sítě SEN (Scottish Enterprise Network). V této síti musí skupiny LEC žádat o peníze instituce SE/HIE v souladu se strategickými cíly organizace, přičemž musí zdůraznit přesný dopad, jaký by měly mít na místní ekonomiku. Pak musí navrhnout odkládací mechanismus ve spojení s rozpočtem založeném na daném rozhodnutí institucí SE/HIE, podle kterého budou čerpat peníze takovým způsobem, jak je požadováno. Pokud nedodají jasný cíl, nedostanou finance. Rady ATB by musely, stejně jako v případě společností LEC a SE/HIE, navrhnout jasný soubor cílů spojených s místními potřebami. Tyto potřeby se mohou oblast od oblasti výrazně lišit. Zkušenost se vztahem organizací LEC/SE/HIE však prokázala, že spojení místních odlišností s přesvědčivou celonárodní kohezí v kompetencích a budování konsensu napříč sítěmi SEN je možné.

Paralely mezi organizací a správou institucí LEC a ATB jsou poučné. Jedním podstatným rozdílem je to, že společnosti LEC mají omezené nároky na spolupráci s místními politickými samosprávami v oblastech, ve kterých slouží, ovšem přesto jen málo z nich by mohlo fungovat efektivně, kdyby s nimi nespolečně pracovaly. Chtějí-li však rady ATB finančně přežít, jsou naopak na spolupráci s orgány místní samosprávy závislé. Druhou zajímavostí, která stojí za zmínku, je skutečnost, že společnosti LEC, stejně jako rady ATB, mají v období po roce 1996 tendenci tvořit spíše orgány nadregionální: oblasti, které pokrývají mohou zahrnovat několik místních samospráv. Otázka tedy zní, proč je rozvoj odvětví cestovního ruchu nutně propojen s požadavky místních samospráv, zatímco rozvoj ostatních průmyslových sektorů, jak naznačuje případ sítě Enterprise Network, není. Tato otázka byla jádrem politických návrhů Skotské národní strany SNP pro volby do skotského parlamentu v květnu roku 1999 které, jak bude znovu připomenuto, usilovaly o efektivní sloučení rad STB s podnikatelskými agenturami SE a HIE.

Jednu z odpovědí na tuto otázku lze pozorovat ve faktu, že odvětví cestovního ruchu vnímá vláda i nadále jako průmysl jako každý jiný podléhající převažujícím popudům makroúrovňové politiky, ale jej považuje také za specifickou sféru podnikání. Druhý z jmenovaných pohledů podporuje silnou lobby establishmentu prostřednictvím rad STB a hlasitou lobby industriální, která ovšem zatím nedokázala hovořit jedním hlasem, což lze vypožorovat z celé řady bývalých často protichůdných požadavků, které mohou být zhruba charakterizovány v rámci (a) požadavků na široký volný trh ekonomických politik a svobodu od regulací; a (b) téměř nepřetržitý proud zvláštních žádostí o ekonomická privilegia (širší pojednání viz. Wood, 1996). Navíc, rozvoj plurality názorů, organizací a iniciativ v oblasti služeb v cestovním ruchu ve Skotsku vedly pravděpodobně více stran k pocitu, že mají na tomto odvětví hmotný zájem, přičemž vyjednané změny politik se staly pro vládu potenciálně riskantní aktivitou.

Navzdory těmto výhradám tu nepochybně vzniká prostor k vytvoření jediné instituce financující cestovní ruch coby prostředku k překonání finančních potíží, kterým rady ATB v rozvoji místních služeb cestovního ruchu čelí. „Řešení“ pro rady STB diskutované v tomto článku je velmi problematické v kontextu pravděpodobné implementace, která by v nejlepším případě byla dalším nepodařeným kompromisem v rozvoji skotské správy cestovního ruchu. Výše položená otázka, proč by měl být cestovní ruch nadále považován za (velmi) specifický případ ekonomického a průmyslového rozvoje zůstává vinou rozdílných, pevně zakořeněných zájmů průmyslu nezodpovězena. V souvislosti s tímto případem je velice pravděpodobné, že postavení rad ATB i jejich skutečná a předpokládaná efektivita zůstane i nadále kontroverzní záležitostí.

4 Destinace a organizace cestovního ruchu – švýcarské zkušenosti

Obsahem této kapitoly je překlad vybraných kapitol z knihy Biegera Thomase „Management von Destinationen und Tourismusorganisationen.“

4.1 Destinace a organizace cestovního ruchu v systému cestovního ruchu

Destinace jako soutěžní/konkurenční jednotky v cestovním ruchu

4.2 Pojem destinace

Turista konzumuje svazek možností, který se nachází v určitém prostoru, to znamená na jednom místě nebo v jednom regionu. Pokud si vybere obrovský cíl, pak srovnává prostory s jejich svazky možností navzájem a vybírá si z těch, kteří spolu navzájem soutěží ten, který splňuje nejlépe jeho požadavky. Produkt, který si host zamlouvá a konzumuje, jsou výkony tohoto prostoru.

Tento prostor je svazečkem možností a nemusí to být nutně místo. Může to být také část místa nebo velké prázdninové centrum nebo hotel se všemi zařízeními pro pobyt a pro aktivity/odpočinek. Podle toho je to také celý region, země nebo skupina zemí, které si zvolí jako cíl a kde chce konzumovat možnosti.

Následně se nabízí otázka na destinace pro tyto pozorovatelné prostory, které host užívá jako cíl cesty a produkt. Dále je zřetelné, které prostorové dimenze jsou pozorovány jakým tržním segmentem jako cíl cesty a produkt.

Freyer (1993, s. 197) zmiňuje cizí dopravní místa, cíle cest a resort jako překrývající pojem pro různé pozorovatele, jestli obce, země, oblast, region, resort, město nebo krajinu. Vyjadřuje se také k tomu, že host může určovat různou velikost prostoru jako cíl dovolené.

Kaspar (1991, s. 68) označuje cizí dopravní místo jako krystalizační bod poptávky. Zdůrazňuje to tím, že turistická poptávka je zaměřena na jedno místo a ne na jedno podnikání. Toto místo musí být určeno z pohledu konzumentů a turistů.

Inskeep (1991, s.199) a WTO (1993, s. 52) definují resort jako turistickou destinaci, která je relativně uzavřená a která nabízí velký rozdíl v zařízení a službách, speciálně těch sloužících odpočinku, oddechu, učení a zdraví. Z této definice vyplývá, že je resort destinací, která vlastní právě všechna zařízení k pobytu, aby mohla platit jako samostatný cíl cest.

WTO (1993, s. 22) definuje destinaci jako místo se vzorem atrakcí a s tím spojenými turistickými zařízeními a službami, které si turista nebo skupina vybere a které provozovatel uvádí na trh. Z této definice vychází, že se destinací rozumí cíl cest a produkt cestovního ruchu.

S pojmem destinace se zdá, že byl nalezen nadřazený pojem, který odhaluje všechny druhy a velikosti cílů cest/produktů. Přitom se klade důraz na 3 body:

- 1) S odkazem na výše zmíněnou definici, že je destinace to, co si turista vybere pro návštěvu a co provozovatelé uvedou na trh, je destinace definovatelná z pohledu zákazníka. Přitom je rozhodující, že tento geografický vybraný prostor přináší celkový prospěch hostům. Takové prostory většinou překračují historické politické hranice (srovnej Müller, 1995).

- 2) Co znamená destinace pro jednotlivého hosta, závisí na jeho potřebách a vnímání. Pro hosta, např. hráče golfu, je destinací pravděpodobně centrum s golfovým hřištěm. Pro zámořské hosty, např. americké hosty, kteří procestují Evropu za 6 dnů, je destinací celý kontinent.
- 3) Destinace jako místo se vzorkem atrakcí a s tím spojenými turistickými zařízeními a službami představuje pro hosta produkt jako svazek možností. Jako taková je destinace možná jednotka cestovního ruchu (Inoming).

Následně může být destinace definována jako geografický prostor (místo, region, malá osada), který si vybere jednotlivý host (segment hostů) jako cíl své cesty. Obsahuje pro pobyt všechna nutná zařízení pro přenocování, stravu, zábavu. Je zároveň samostatný produkt a soutěžní jednotka v cestovním ruchu, která musí být vedena jako strategická obchodní jednotka.

Obsahy destinací mohou být popsány jako model dovolenkových scénérií (srovnej Schoiber, 1995, s. 18). Tento model rozlišuje 4 dějiště, na kterých může klient, který na místo přijede, uskutečňovat své cestovní motivy. Rozloha, akční rádius je vymezen na základě zkušeností, cestovních motivů, cestovních vzdáleností rekreanta.

Dějiště

- Bydlení
- Místo
- Krajina
- Výlety

Především v oblasti dějiště místo/krajina je důležité zřízení atrakcí. Atrakce jsou vzory zábavy/stravování v malém prostoru, přitahují lidi a díky živosti/nashromáždění osob mají přitažlivost.

Uvedení destinací na trh může být na různých, navzájem se překrývajících rovinách. Golfové centrum může být uvedeno na trh přímo jako destinace. Místo, na kterém leží, je uvedeno na trh zároveň díky místnímu dopravnímu spolku, země díky národní organizaci cestovního ruchu. Na první pohled se zdá, že tato situace vede ke dvoustoposti a nemá žádné působení. Při hloubějším pozorování na pozadí prezentované definice je jasné, že na každé rovině uvádí dotyčná organizace cestovního ruchu na trh jiný produkt pro jinou cílovou skupinu. Toto je důležité, protože každý segment hostů považuje za produkt jiný prostor. Organizace cestovního ruchu jsou tím odpovědné za uvedení na trh různých obou tržních výkonných oborů (srovnej Müller, Stettler, 1993, s. 57)-

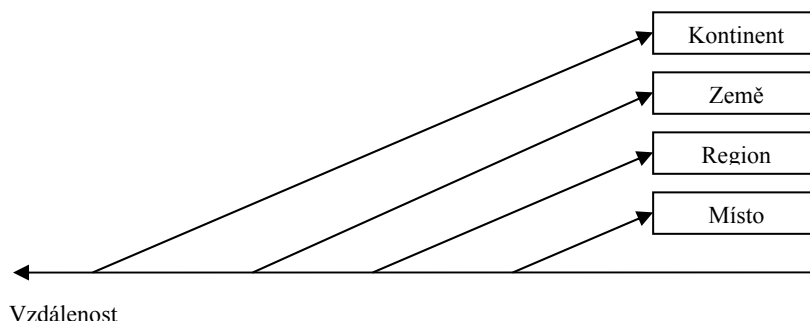
Orientace podle potřeb

Pro jakého hosta platí nyní jaká destinační velikost? Může se na základě pozorování vycházet z toho, že:

- Čím dále je vzdálen cíl cesty, tím širší je definována destinace. Švýcar procestuje možná jižní Anglii. Region je tedy jeho destinace. Asiat procestuje celou Evropu možná během jednoho týdne. Proto je Evropa jeho destinací (srovnej vyobrazení 29). Na rozdíly příslušných tržních faktorů/preferencí podle skupiny vzdáleností poukazuje také Frömbling (1993, s. 111). Také Opaschowski (1990) dokazuje, že s přibývajícím vzdáleností cíle cesty je větší i prostor, ve kterém se rekreant pohybuje.

- Čím úžeji je definována větev cesty, tím menší je i destinace. Pro chirurga, který je interesován na určitém kongresu, je destinací pravděpodobně kongresový hotel. Pro návštěvníka kongresu, který chce zároveň nakupovat a zajímá se o kulturu v cílovém městě, je destinací celé město.

Obrázek 4.1: Definice destinací v závislosti na vzdálenosti



Vzdálenost

- Kontinent
- Země
- Region
- Místo

4.3 Destinace jako soutěžní jednotka cestovního ruchu

Produkty mohou být definovány jako výkony nebo svazky výkonů, které způsobí zákazníkovi prospěch, tzn. všechno, co je vhodné k uspokojení potřeb zákazníka (srovnej Koller, 1983, s. 20). V této definici je zřejmé, že pouze zákazník určuje, které služby pro něj znamenají produkt.

Také při definici produktů turistických destinací musí vyjít konsekventní způsob myšlení orientovaný na zákazníka. Produkční aparát celé destinace přináší teprve svazek služeb podle poptávky zákazníka. Tento svazek může sloužit jako řetězec služeb (opírá se o Romeiss – Stracke, 1995) (srovnej vyobrazení 30). Řetězce služeb jsou analytické nástroje, které z pohledu spotřebitele dělí celkové výkony na částečné elementy a procesy. Zákazník diferencuje při konzumování různé výkonné elementy (např. transport, jídlo) často ne podle různého podnikání, ale připisuje výkon a jeho kvalitu destinaci jako celku. Destinace tím musejí vyvíjet přes všechny elementy řetězce služeb perspektivu orientovanou na procesy.

Destinace jako producenti turistických výkonů se měří podle toho, jak dobře umějí zařídit výkony na požadavky spotřebitelů.

Pouze, pokud se jim podaří dosáhnout pro jejich produkty vyrovnanou cenu, mohou dosáhnout dostatečnou tvorbu cen, aby všichni zúčastnění na procesu (např. hoteliéři, podnikatelé v dopravě) odpovědně ohodnotili (srovnej Hill, 1985) a zároveň odškodnili ty, kteří jsou dotčeni externími efekty produkce/konsumu turistických výkonů (např. obyvatelstvo, které v cestovním ruchu nedosáhne žádných přímých či nepřímých hospodářských efektů, přesto ale trpí dopravou). Schopnost vytvořit na trhu vyrovnané ceny, může být označována jako schopnost soutěžit (srovnej Keller, 1993). Destinace musí být v

celku vedena jako soutěžní jednotka strategicky s cílem jistit dlouhotrvající schopnost soutěžit.

Řetězec služeb v alpském cestovním ruchu

- péče o zákazníka
- cesty zpět
- vyúčtování/rozloučení
- stravování
- sport/zaměstnání
- zábava
- péče
- informace
- umístění
- přijetí
- příjezd, transport
- rezervace
- informace
- nadřazené funkce
 - plánování
 - personál/vzdělávání
- marketing
 - koordinace nabídek/kontrola kvality

Vnímání destinace jako turistická soutěžní jednotka se obrací čím dál tím více do centra hospodářských zájmů (srovnej Keller, 1995, Weiermair, 1993). Vyobrazení 31 ukazuje sklon k představě destinace jako soutěžní jednotka.

Společensko – hospodářský systém

Obyvatelstvo

- trh
 - a) politika cestovního ruchu
 - b) politika životního prostředí a prostor
- obory
 - a) zájmy hospodářské
 - b) zájmy obyvatelstva

Ekologický systém

- rezervy
- ochrana životního prostředí

Stát souvisí s oběma systémy

Mezihra branží (hoteliérství, horské dráhy, podrobný obchod) obzvláště jejich schopnost soutěžit, jejich trhů, obyvatelstva a jejich životního prostředí ovlivňují schopnost soutěže destinací v této branži. Různé efekty se náhle provádějí. Trhy mají např. vysoké požadavky a tím motivují branži, zároveň se branže schopné soutěže (např. atraktivní hotel) zajímají o náročné zákazníky na místě. Dobře motivované, cenově silné branže motivují obyvatelstvo. Pro cestovní ruch pozitivního obyvatelstva je garance pohostinnosti a pozitivní chování při projektech cestovního ruchu a ulehčení při realizaci inovací. Výměnná hra mezi životním prostředím a destinacemi, speciálně okolí s pozitivními a negativními trendy, má vliv na vývoj schopnosti soutěžení (k soutěživosti destinací srovnej kapitolu 3.3).

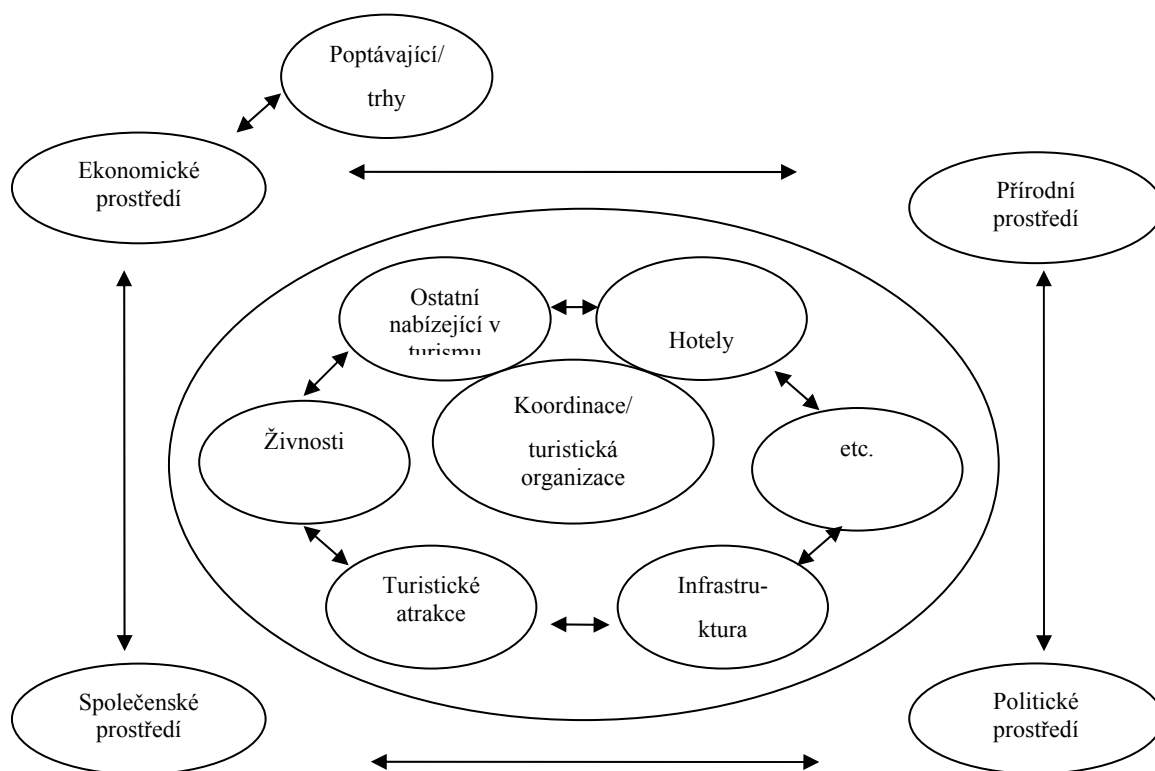
K vysvětlení průběhu a procesu v destinaci může být zjednodušené, tzn. mezi naplněním obzvláště společenských a politických procesů vytvořit podnikatelský model, a to z následujících důvodů:

- destinace je samostatná jednotka
- pomoc třetím
- s pomocí osob a technologie (sociotechnický systém)
- provázání za úplatu

Všechny společnosti, které byly vzaty klasickým způsobem do spojení, jsou tímto plněním pověřeny (srovnej Ulrich, 1968).

Podnikání může být popsáno jako systém. Uvnitř systému podnikání stojí navzájem ve vztahu četné skupiny a oddělení. Systém podnikání stojí opět ve vztahu k různým sférám životního prostředí. Přitom může být systém definován jako množství elementů, mezi jejichž vztahy obostávají. Zjednodušeně může být systém popsán jako ve vyobrazení 32

Obrázek 4.2: Systém destinace



Zjednodušeně může být popsáno následně srovnání na základě jednotlivých kritérií mezi systémem destinací a všeobecným systémem podnikání:

Tabulka 4.1: Systém podnikání

	Destinace	Podnikání
Vedení:		
Soudržnost zajištěna díky	Plnění individuálních zájmů jednotlivce	Podnikatelské vedení/ oprávněnost rozkazovat - plnění individuálních zájmů
Jednotlivec:		
Instituce/orgány	Suverén (oprávnění volit) politické úřady organizace cestovního ruchu podnikání	Generální shromáždění Ústavní rada Obchodní vedení Oddělení
Měřítko úspěchu:		
Střednědobý cíl	Schopnost soutěžit	Schopnost soutěžit
Kvalita	Destinační hodnota ceny	Podnikatelská hodnota ceny

4.4 Kooperační úkoly uvnitř destinace

V tomto odstavci bude ukázáno, jaké funkce musejí být plněny na základě zvláštností podnikání destinace a zvláštních podmínek produktů cestovního ruchu kooperativně díky organizaci cestovního ruchu.

V literatuře o cestovním ruchu jsou zmiňovány následující kooperativní úkoly pro organizace cestovního ruchu:

Freyer (1993, s. 201) zmiňuje:

- Podpora zjevení místa (atraktivita) např. díky poradenství a spolupůsobení při místních opatřeních ke zlepšení infrastruktury (včetně lázeňství a doprovodných programů, provozů kempingů atd.) a nabídky volnočasových aktivit, vývoj stavebního a užitkového plánu, ochrana přírodních rezerv
- Poradenství podnikům a obyvatelům, kteří sídlí na místě, aby se co možná nejoptimálněji zajistil vývoj provozu pro cizince
- Poradenství pro hosty, např. turistické poradenství, výlety, ubytovací dispečink, sjednocení cen ubytování, vedení, průvodcovství, uspořádání
- Zisk z hostů dostatečný díky marketingu, který probíhá od výzkumu trhu přes zdomácnění místa ven až k podpoře prodeje skrz reklamu, PR, účast na veletrzích a výstavách, spolupráci cestovními kancelářemi a uspořadatelí zájezdů
- Zdůrazňuje tím funkci nabídky a marketingu. Jeho dělení se zaměřuje na cílové skupiny pro funkce (místo, hosté, podniky v místě).

Kaspar (1991, s.96) zmiňuje jako funkce organizací cestovního ruchu:

- Všeobecné úkoly místního a regionálního cizího provozu
 - a) Vypracování a provádění lázeňské politiky a politiky dopravy cizinců, obzvláště regionální politika dopravy cizinců
 - b) Tržně právní spolková politika

- c) Hájení všeobecných dopravních zájmů
- d) Podpora vědomí dopravy cizinců
- e) Podpora kulturního, folklorního, společenského a sportovního života.
- Úkoly podle ústavy
 - a) Provoz dopravních kanceláří
 - b) Projednávání podnětů, odkazů a stížností, které se týkají dopravy cizinců
- Spluuspořádání, spolupůsobení a provoz nabídek cestovního ruchu
 - a) Spluuspořádání a koordinace nabídek cestovního ruchu
 - b) Provoz lázeňských zařízení a zařízení souvisejících s dopravou cizinců a účast na podobných
- PR, reklama
 - a) Dohled nad vztahy k úřadům, ubytovacím a pohostinným zařízením, dopravním a cestovním kancelářím, provozovatelům kempů, spolkům, tisku, radiu, televizi, organizacím všeho druhu a soukromníkům

Zmiňuje tím obzvláště úlohu věrnostních zájmů, nabídku a reklamu destinace

Heath a Wall (1992, s.166) zmiňují 4 následné body:

- Dosažení koordinované strategie cestovního ruchu pro region ve spolupráci s místními úřady a jinými stranami v regionu
- Zastupování zájmů regionu na národní úrovni a zastupování turistické branže v regionu
- Podpora vývoje výhod a zařízení cestovního ruchu, která odpovídají měnícím se nárokům trhu
- Marketing pro region, uvedení do provozu příjmový a informační servis (v souladu s Národní organizací cestovního ruchu, obzvláště s Národním spolkem cestovního ruchu), dosažení a rozptyl patřičných publikací a iniciování aktivit souvisejících s PR
- Jeho výčet úkolů odhaluje strategii/funkci plánování, funkci zastupování zájmů, funkci nabídky ve formě podporování nabídky soukromých iniciativ a funkci marketingu

Podle autora se tak diferencují úkoly, které byly přiděleny organizaci cestovního ruchu. Dosud chybí jednotný názor. Jak bylo představeno v odstavci 1.3, jsou k plnění uvnitř cestovní poptávky veřejné funkce, z nichž profituje větší množství podnikatelů a osob, které zasahují celé území destinace. Výchozím bodem pro stanovisko k funkcím, které mají být plněny organizací cestovního ruchu, mohou být proto zvláštnosti nabídky/produktů cestovního ruchu.

Nejdůležitější již dříve popsané znamení produktu cestovního ruchu je to, že vyplývá z výkonného svazku. Transport, ubytování, stravování, volnočasové aktivity atd. tvoří dohromady to, co rekreant konzumuje jako produkt. Jednotlivé podniky dopravy cizinců představují atomy molekul, jako která má platnost v místě působnosti dopravy cizinců (Hunziker, 1959, s.16). Cíl cesty nebo místo pobytu cizinců může být srovnáváno s velkým multiproduktem podnikání, které produkuje v kolektivní produkci dále nekoordinovaně a nezávisle nabídku pobytů pro cizince (Krippendorf, 1971, s.21). Různé díly produktů cestovního ruchu jsou většinou decentralizovány různými podniky, které stojí na vlastních nohách.

Aby se produkt jevil konzumentovi jako jednotka je nutná minimální koordinace. Musí být formulována přesahující strategie, jako při koncernu nebo holdingu (srovnej Staub, 1990), která zasahuje všechny oddělení nebo dceřinné společnosti. Úloha kooperativní organizace cestovního ruchu musí být na místě podnikového vedení a musí přepracovat strategii a navázat a prosazovat podnikání celé destinace.

V každém takovém jednotlivém systému se vždy vyskytují výkony, které mají veřejný charakter. Je to veřejné zboží. Z těchto výkonů profitují všichni turist a podnikatelé. Nikdo totiž nemůže být vyloučen. Nemohou být financovány hospodářsko privátně. K takovým výkonům se počítají mimo jiné ubytování turistů, od kterých nemůže být vybírán žádný vstupní poplatek nebo také podnik informační kanceláře, jehož náklady nesmějí být převáděny na jednotlivé dotazovatele. Také animační výkony nebo organizace uspořádání, které mají pro místo na základě PR efektů enormní význam, jejichž náklady ale nejsou financovány vstupy, patří k tomuto druhu výkonu.

Odpovídající je také úloha kooperativních organizací cestovního ruchu podporujících jednotlivé částečné výkony, které nemohou být jinak nabízeny, protože nejsou financovány privátně. Především jde o funkci servisu jako podnik centra služeb pro informace, rezervace, péče na místě, program péče o hosty. Každopádně k tomu patří podporovaný provoz jednotlivých infrastrukturních zařízení jako kluzišť, značkové dráhy pro běh na lyžích nebo existence stezek. Z těchto zařízení profitují díky image a díky efektu připravenosti (zařízení jsou k dispozici všem hostům) všichni podnikatelé a všichni turisté, nejen zákazníci, kteří si zaplatili vstup. V těchto zařízeních mohou být zřídka zveřejněny příjmy ze vstupu.

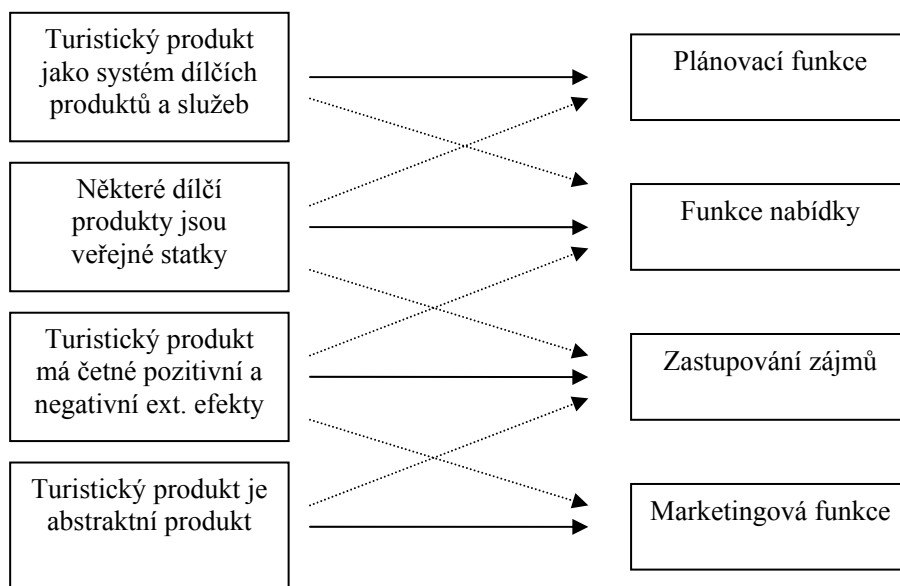
Další známka cestovního ruchu jsou externí efekty. Cestovní ruch přináší pro region pozitivní hospodářské efekty (např. pracovní místa, odbyt zboží), hospodářské efekty (např. uchování počtu obyvatel) a ekologické efekty (zajištění další správy pozemků, které kvůli přesídlování zůstaly ležet ladem). Na druhé straně to také způsobují časté negativní efekty v ekologickém a společenském ohledu. Veřejnost a tím také politika mají proto velký zájem na vlivu na cestovní ruch. Naopak je cestovní ruch odkázán na politické rozhodování, a to obzvláště, co se týče zemědělských potřeb a s tím spojeným prostorovým plánováním.

Pro hospodářství cestovního ruchu je proto důležité zastupování zájmů naproti veřejnosti a politice. Organizace cestovního ruchu musí brát vážně tyto funkce, zatím co ona např. obyvatelstvu objasňuje význam cestovního ruchu, jako expertní organizace radí politikům na místě o působení jednotlivých rozhodnutí a aktivně zasahuje do rozhodování politických rozhodnutí.

Kolik produktů cestovního ruchu je také abstraktním a vysvětlení hodným produktem cestovního ruchu. Ještě více než ostatní služby je v cestovním ruchu důležitý kontaktní produkt. Host přijímá podstatný díl svého zájmu cestovat z osobního kontaktu s provozovatelem a obyvatelstvem. Úspěch cesty je pro hosta proto jen těžko vypočitatelný. Hledá jistoty, které mu může garantovat úspěch cesty. Mezi tyto jistoty se počítá mimo jiné i značka, která je garantem pro jistotu kvality.

Kooperativní marketing musí proto dělat destinaci nejenom reklamou, ale starat se i o značku, která odhalí jasnou pozici a tím se stává pro hosta podstatným orientačním bodem při rozhodování a stává se kvalitativním garantem (Bieger, 1992).

Obrázek 4.3: Úlohy turistické organizace



Zmíněné 4 funkce se částečně objevují v katalogu služeb např. u Freyera a Kaspara a Heathe. Dělení úkolů organizace cestovního ruchu do 4 skupin je takto pojato a poskytuje na základě jejich veřejnosti prostor k zapracování jednotlivých detailních úkolů ve vývoji cestovního ruchu. Všechny 4 úkoly musejí být v každém případě kooperativně plněny na základě zvláštností produktů cestovního ruchu pro každou destinaci.

Jako povinné konkrétní úkoly lze odvodit z předešlých 4 funkcí následující pro kooperativní organizaci cestovního ruchu ve střední destinaci:

4.4.1. Funkce ideálu/plánovací funkce

- Spolurozhodování při schvalování předložených vývojových cílů cestovního ruchu pro místo díky politickým úřadům
- Běžící analýza situace konkurenceschopnosti (trh, přímá a nepřímá konkurence, poptávka, dodavatelé, branže)
- Zakotvení strategie konkurenceschopnosti destinace, obzvláště pozice
- Převedení strategie konkurenceschopnosti destinace mimo jiné díky poradenství podniků cestovního ruchu a aktivní změnou nebo inovací managementu

4.4.2. Funkce nabídky

- Uvedení veřejných nabídek (stezky, informační služba, podněty, věrnost hostů, animace) pro princip vylučovacího systému neplatí (např. pro veřejné zboží)
- Koordinace nabídky v destinaci a svazkování nabídek místa
- Utváření nových nabídek díky poradenství a iniciování soukromého podnikání nebo díky podpoře přidavných podniků
- Kontrola kvality na místě

4.4.3. Funkce marketingu

- Přepřacování marketingové strategie destinace
- Starost o image a značku

- Akvizice díky podpoře prodeje, prodeji, systému rezervací, reklamy, PR
- Informace potencionálních hostů

4.4.4. Funkce zástupu zájmů

- Senzibilizace obyvatelstva pro cestovní ruch
- Koordinace zájmů branže
- Vnímání zástupu zájmů cestovního ruchu naproti úřadům a veřejnosti

Každá úloha přichází více či méně ohraničené skupině zájemců k dobrému. Hlavní cílové skupiny výkonů organizací cestovního ruchu jsou hosté, obyvatelstvo a podnikatelé z branže. Tak vychází např. dopravní spolek Graubünden ze třísloupového modelu se třemi zmíněnými cílovými skupinami. Konkrétně slouží tvoření nabídek hostu na místě, reklama všem turistickým podnikatelům a nepřímo celému hospodářství destinace, zastupování zájmů a funkce plánování branže cestovního ruchu. Odpovídajícím profitem by byl různě zakotven kruh dotyčných podnikatelů a osob podle úlohy a funkce.

Vyobrazení 34 ukazuje výsledky explorativní ankety 17 dopravních spolků (srovnej Sieber, Tschärner, Wieser, 1994) na otázku, jaké úkoly byly plněny různými dopravními spolky. Tyto organizace cestovního ruchu berou vážně množství jednotlivých úkolů a skupin úkolů funkce poptávky, funkce ideálu, funkce marketingu a funkce zastupování zájmů. Všichni si dělají nároky na to, aby tyto 4 základní funkce plnily, v konkrétních úkolech a v rozsahu aktivit jednotlivých funkcí vznikají velké rozdíly.

4.5 K pojmu Organizace cestovního ruchu

Prakticky ve všech pracích k cestovnímu ruchu je odkazováno na nutnost a význam nadřazené a přesahující organizaci v cestovním ruchu jedné destinace. Tato organizace pozoruje kooperativní úkoly v destinaci. Tato organizace je nazývána různě podle autora a jsou jí připisovány různé úkoly. V této kapitole by měla být vypracována jednotná definice organizace cestovního ruchu.

4.5.1. Nadřazená organizace cestovního ruchu

Následní autoři zmiňují nadřazenou organizaci cestovního ruchu a připisují jí různé úkoly:

Kaspar (1991, s. 89). Rozumí pod označením cizí dopravní organizace zvláštní organizační strukturu, která přebírá koordinační funkci uvnitř cestovního ruchu jednoho místa. Aby mohla jako objekt cizí dopravy dostačovat nabídka dopravy cizího provozu požadavkům subjektů výkonných svazků, musejí být jednotlivé vztahy mezi nabídkovými elementy zvláštně vystavěny a organizovány. Částečné funkce, asi jednotlivé podniky cizí dopravy nebo jednotlivá místa cizí dopravy, musejí být koordinovány zvláštními organizačními strukturami. Tyto organizační struktury jsou podle Kaspara politické struktury (Kanton-obce) a cizí dopravní organizace, které mohou být organizovány hospodářsko privátně (jako spolek) nebo veřejně (např. úřad).

Kaspar zdůrazňuje se svými přesvědčeními:

- Organizace cestovního ruchu je celková organizace cestovního ruchu místa
- Stranou od politických a soukromých struktur v destinaci

- Význam koordinační funkce na místě

Müller a ostatní (1991, s. 112) zmiňují organizaci cestovního ruchu mezi různými prostředky cestovního ruchu. Mezi kooperativními organizacemi cestovního ruchu nás zajímají na tomto místě především dopravní kanceláře jako instituce místního sdružení (obce, regiony, kantony, země) stejně jako lázeňské a dopravní spolky jako soukroměprávní sdružení. Do toho spadají i nadpodnikové organizace (spolky branží, zájmová společenství atd.). Kooperativním organizacím cestovního ruchu připadají hlavně marketingové úkoly pro cíl cesty nebo původní země/místa, odkud turisté přijíždějí. Jak daleko se samy prodají je sporné a tím vystupují jako praví zprostředkovatelé nejen jako připravovatelé prodeje.

Müller tím zdůrazňuje

- Marketingovou funkci organizací cestovního ruchu
- Kooperativní charakter organizací cestovního ruchu
- Možnost toto vést veřejně nebo soukromě stejně jako neutrálně propagovat nebo samostatně prodávat

Freyer (1993, s.201) píše k organizaci cestovního ruchu na místní úrovni. K tomu jsou potřeba jisté organizační a institucionální předpoklady, aby se mohlo mluvit o účasti na cestovním ruchu. Na této nižší rovině je stanovena nabídka cizí dopravy díky různým spolkům a sjednocení podniků cizího provozu a větví zaměstnání (nejznámější jsou dopravní úřady, spolky, lázeňská zařízení, hotely, restaurace, taxi). Organizace mohou být státní, privátní nebo smíšené. Mnoho organizací cizího provozu se na úrovni obcí nebo nadregionální chová jen omezeně podle hospodářskoziskových principů. To souvisí s organizační strukturou. Často se jedná o spolky, které neusilují předně o profit, ale podporují přednostně zájmy svých členů a jejich ekonomické cíle.

Freyer tím zdůrazňuje

- Význam cizích dopravních organizací pro utváření nabídky v místě
- Mnohočetnost forem cizích dopravních organizací
- Neprofitující charakter organizací cestovního ruchu, přičemž tuto organizační strukturu nepřipisuje kooperativnímu, veřejnému charakteru jejich úkolů

Inskeep (1991, s.411) odkazuje na to, že organizační struktury pro management cestovního ruchu obsahují veřejné a privátní organizace na regionální, národní a mezinárodní úrovni a částečně v turistických oblastech na lokální úrovni. Tyto organizace jsou nutné, aby se dal cestovní ruch v zemi nebo regionu plánovat, vyvíjet, ohodnocovat a koordinovat.

Inskeep tím zdůrazňuje

- Funkci marketingu, plánování a koordinaci nabídek
- Neexistují pouze privátní nebo veřejné struktury, ale také struktury napříč různými geografickými rovinami
- Nutnost organizačních struktur na úrovni destinací

Různí autoři zmiňují organizace cestovního ruchu méně nebo více explicitně v souvislosti s různými faktory převyšujícími destinace, které mají být kooperativně plněny, např.

Heath a Wall (1992, s.20) zdůrazňují, že předpokladem pro efektivní implementicitu marketingové strategie je přizpůsobivá, schopná a působivá organizační struktura

- Funkce marketingu organizace cestovního ruchu

v. Böventer (1989, s.27) k tomu náleží otázky na institucionální pravidla usilující v nabídce cizí dopravy a role spolků, stejně jako státní pozice v souvislosti s uspořádáním a koordinací nabídek

- Význam přesahujících organizací pro nabídky cestovního ruchu

Hopfenbeck a Zimmer (1993, s.422): Na zemské úrovni jsou zpravidla dotyčné úřady cizí dopravy oprávněné pro marketing. Některé spolky zřídily mezitím vlastní pracovní kruhy pro životní prostředí a přírodu a zavedli zmocněnce pro životní prostředí. Nastínili jsme v díle 5 spolky cestovního ruchu (i přes jejich národní nebo mezinárodní spolky) jako nositele cestovního ruchu orientujícího se na sociální problémy a problémy životního prostředí.

- V souvislosti s úlohou realizace cestovního ruchu životního prostředí podle práva.

WTO (1993, s.146) odkazuje na význam přesahujících organizací cestovního ruchu pro realizaci stálého cestovního ruchu.

- Plánovací a strategická funkce organizací cestovního ruchu

Romeiss-Stracke (1989) a **WTO** (1993) a **Tschiderer** (1980, s.216) odkazují implicitně na význam překrývajících organizací pro efektivní plánování cestovního ruchu v destinaci. Tschiderer odkazuje explicitně na to, že pro prázdninové místo je potřeba centrální vedoucí instance.

- Funkce ideálu a plánování organizací cestovního ruchu

4.5.2. Přehled

Tento krátký přehled tvrzení o organizacích cestovního ruchu v literatuře ukazuje na to, že:

- Pojem organizací cestovního ruchu je používán nejednotně. Částečně stojí pro organizace cestovního ruchu jako celek a částečně označuje organizace, které mají plnit nadřazené úkoly v cestovním ruchu destinace pro vlastní kooperativní podnikání v cestovním ruchu, např. spolky cestovního ruchu.
- Organizace cestovního ruchu v jedné destinaci je nutná pro plnění různých nadřazených funkcí, aby mohla destinace fungovat jako produkt cestovního ruchu.
- Tato organizace cestovního ruchu na místě zahrnuje veřejné i soukromé nositele.
- Soukromí nositelé jsou prakticky převážně organizováni jako spolky a jednoty.
- Tito soukromí nositelé musejí plnit mnohočetné funkce pro destinaci (funkce marketingu, nabídky, prosazování strategií ochrany životního prostředí, plánování atd.).
- Jednotliví autoři zdůrazňují, že vykonávání různých úkolů musí být převedeno nějakému obchodnímu místu mimo organizace cestovního ruchu (např. cestovní kancelář organizace cestovního ruchu).

Organizace cestovního ruchu jedné destinace. Tento pojem platí pouze pro stavební a dispečerské organizační systémy (včetně informačního a kontrolního systému) podnikání destinace. Tato organizace obsahuje jasná pravidla, jak mohou být plněny kooperativní úkoly turismu (plánování na místě, koordinace nabídek atd.) a jak spolu mají navzájem spolupracovat různí nositelé na místě (obce, spolky, podnikatelé v cestovním ruchu).

Kooperativní organizace cestovního ruchu. Kooperativní organizace cestovního ruchu (dále jen turistická organizace) je hlavním nositelem nadřazené a kooperativně výnosné funkce cestovního ruchu v destinaci. Tato turistická organizace může být organizována jako veřejně právní (oddělení správní ústavy) nebo soukromoprávní (např. spolek nebo akciová společnost).

Dopravní kancelář nebo moderněji turistická kancelář. Turistická kancelář je vedena ředitelem turistické kanceláře (dříve dopravní ředitel) destinace a je obchodním místem, jaksí produkčním provozním místem celé organizace cestovního ruchu. Zde se vyvíjejí např. ideály cestovního ruchu, provozuje marketing a dokazují informační struktury. Při veřejně právních organizacích cestovního ruchu je protějšek k cestovní kanceláři úřad cestovního ruchu nebo úřad pro cizí dopravu.

4.6 Struktura turistických organizací

Z úvahy, která byla představena v odst. 2.1 je zřejmé, že pro různé roviny korporací území, pro místa, regiony, země, stejně jako pro části míst nebo skupiny zemí je nutná organizace cestovního ruchu. Podle roviny (místo, region, země) jsou definovány úkoly jinak, jednotlivé funkce mají zcela jinou váhu.

4.6.1. Místní organizace

Tradičně byly viděny různé roviny v organizaci cestovního ruchu hierarchicky. Zemská organizace stojí nad regionálními a lokálními organizacemi. Úkoly jsou ale pro všechny stejné, pouze pro různé území platnosti a s jinou vahou. Vycházelo se z toho, že se spodní rovina musela při plnění řídit rovinou na vyšší úrovni. Dnes je to ale takové, že se tento názor relativizoval. Následně může být vytvořen přehled o očekávání různých rovin na jiné: Očekávání místních organizací cestovního ruchu na skryté organizace (regionální i nadregionální) poukazuje vyobrazení 36 (srovnej Sieber, Tscherner, Wieser, 1994). Ukazuje se, že spontánní výčet ideálních výkonů se dotýká především servisních funkcí (výzkum trhu, zastoupení zájmů) a marketingu ve větším měřítku (např. budování známky) obzvláště ve vzdálených trzích. Rozdíl mezi většími a menšími turistickými místy ukazuje, že větší mají více konkrétních požadavků na funkci marketingu skrytých organizací cestovního ruchu. Funkce ideálního plánování uspořádání a koordinace nabídky nejsou zmiňovány. To se zdá oprávněné, tyto funkce jsou orientovány na jednotlivé místo. Místní organizace cestovního ruchu má ty nejlepší a nejpřímější možnosti vlivu.

4.6.2. Regionální organizace

Vyobrazení 37 ukazuje požadavky na skryté a místní organizace cestovního ruchu z pohledu regionální organizace cestovního ruchu. Od národních organizací se očekává jasná podpora marketingu, Zdůrazněny jsou servisní funkce na vzdálených trzích. Úkoly místních organizací cestovního trhu jsou viděny v silné závislosti na jejich velikosti (srovnej vyobrazení 38). Jako minimální požadavek je zmiňováno plnění úkolu v oblasti funkce nabídky informační kanceláři. Vyobrazení 39 ukazuje jednotlivá očekávání plnění jednotlivých čtyř základních funkcí organizace cestovního ruchu v závislosti na osobním vybavení organizace a velikosti místa.

4.6.3. Zemské organizace

V jejich strategických dokumentech je stanovena Národní organizace cestovního ruchu Švýcarska, Švýcarská dopravní centrála (1994) její očekávání rozdělení práce. V oboru marketingu se očekává např.:

Švýcarská dopravní centrála (SVZ)

- přivést nové hosty do Švýcarska
- profilovat značku Švýcarsko

Regiony

- přivést hosty do regionu
- profilovat regionální značky na regionálních trzích

Místní podnikatelé

- péče o hosty
- učinit hosty stálými zákazníky, marketing péče o stálé hosty

Jednotlivé výkony branže jsou definovány následovně:

- Vedle jejich primárních marketingových úkolů (marketing destinace, prezence v zahraničí atd.) slouží SVZ švýcarské branži cestovního ruchu díky zprostředkování marketingových informací (jako možnosti marketingu, PR), díky poradenství při uspořádávání nabídek , jako koordinační místo pro vstup na trh jako servisní platforma za odměnu.

S ohledem na dělení úloh mezi různými organizacemi cestovního ruchu mohou být na pozadí těchto výpovědí praxe a na základě teoretických přesvědčení stanoveny následující principy:

- Funkce nabídky je možné vnímat na nejnižší možné rovině. Tam trvá také velmi přímý kontakt k jednotlivým nositelům výkonu a nejlepší znalost produktů. Nejnižší možná rovina je taková, která disponuje všemi zařízeními a minimálními atrakcemi pro pobyt a od osobního vybavení organizace cestovního ruchu je v pozici vnímat tuto funkci. Většinou je to místo nebo subregion.
- Funkce zastupování zájmů musí být vnímána na každé rovině politických společenství organizacemi se stejným geografickým dosahem. Díky stejné cílové oblasti disponuje organizace dostatečnou váhou oproti politickým společenstvím. Ve většině zemí jsou proto místní, kantonální země a národní organizace cestovního ruchu pověřeny úlohou zastupování zájmů. Na národní úrovni často nemůže nastat zastupování zájmů díky národním reklamním centrálám, jako např. SVZ. Toto je převážně financováno ze všeobecných daňových prostředků a nemůže proto provozovat žádnou zájmovou politiku, možná také proti vládě. Proto byl na národní úrovni ve Švýcarsku zaveden Švýcarský spolek cestovního ruchu, který vnímá zastupování zájmů cestovního ruchu na národní úrovni.
- Úloha marketingu je vnímána každou destinací v závislosti na dosahu její známosti, její image a finančních možnostech. V případě průměru by mohla zkoušet místní organizace cestovního ruchu na národní úrovni zvýšit známost, regionální musí na národní úrovni a na základních zahraničních trzích (např. pro Graubünden Německo a Itálie, pro centrální Švýcarsko možná i Taiwan a USA) usilovat o vývoj značky. Národní organizace cestovního ruchu musí na vyspělých trzích vybudovat značku a na všech trzích usilovat o známost národa; porporovat značku. Každá úroveň destinace tím plní úlohu marketingu na jeho trhu.
- Funkci ideálu vnímá každá organizace cestovního ruchu pro svou dotyčnou rovinu.

5 Postavení a budoucnost regionálních turistických organizací

Tuto kapitolu tvoří překlad studie OAR, která byla vypracována pro rakouské Ministerstvo hospodářských záležitostí ve Vídni v roce 1997.

Výchozí postavení otázky

Regionální turistické organizace představují - stejně jako jiné organizace - zřízená podpůrná zařízení pro dosažení specifických cílů a účelů.

Nemohou zdůvodnit svoje existenční oprávnění ze zákonných opatření nebo ze sebe samých na založení na určitou dobu, ale musí být odvozeny z průkazných (významných) příspěvků k rozvoji turismu.

V této práci proto bude radikálně postavena (ve smyslu turistického hospodářství ale i v zájmu existujících regionálních organizací) otázka, které rozvojové příspěvky od regionálních turistických organizací se v budoucnu mohou stát výkonnými pro zajištění konkurenceschopnosti turistických podniků a turistických obcí.

Bylo tedy postaveno do diskuse, které funkce a úlohy a jaké role v regionální, celostátní a mezinárodní rozvojové souvislosti mohou ospravedlnit a zdůvodnit existenci na zřizování regionálních (nadlokálních) turistických organizací.

Hlavní výsledky

5.1 Turistické regiony – konkurenceschopné destinace

Turistické regiony budou na hosty orientované organizované a strategicky řízené mezinárodně konkurenceschopné destinace patřit k rozhodujícím konkurenceschopným jednotkám v budoucím turismu

Zdůvodnění:

Hosté požadují stále silněji jistý, komfortně organizovaný průběh dovolené a multioptionální nabídku dovolené. Tyto jsou realizovatelné v dobré kvalitě jen v odpovídajícím způsobu organizovaných destinací.

Trvalá mezinárodní konkurence dobře organizovaných, profesionálně prodávajících mezinárodních destinací na hlavních trzích tradičních turistických zemí po (vy)žaduje konkurenční jednotky s regionální adaptabilní velikostí cca 1 mil. přenocování, 5 000 kvalitních lůžek a marketingový rozpočet od 50 mil. Kč.

Samostatně postavené hotely a penziony, ale také turistické obce a malé regiony si budou těžce počínat, aby se na tomto mezinárodním konkurenčním poli udržely. Jen relativně málo konkurenceschopných obcí to může zvládnout.

Do budoucna požadované nadmístní regionální rozvojové jednotky mohou ale také být zřizována a organizována nejen z centrálních zařízení významné zemské roviny pro turistický rozvoj a obnovu.

Zemské turistické organizace a "Osterreich-Werbung" potřebují pro svou mezinárodní působivost a účinnost co nejkvalifikovanější a profesionálně organizované regionální rozvojové jednotky.

Mezinárodní diskuse a proběhlé rozvojové aktivity v Rakousku a Švýcarsku došly k výsledkům, že funkčně definované, strategicky řízené turistické regiony budou do budoucna představovat rozhodující konkurenční jednotky.

Přitom nejsou míněny přirozeně jen jednoduché prostorově nebo zákony definované regiony, ale funkčně propojené, na hosty orientované nabídkové-, marketingové- a rozvojové jednotky s odpovídající vnitřní rozvojovou spoluprací a strategickou orientací. S nadmístními regionálními organizacemi, které k tomu jsou vhodné, tedy vykonávat významné příspěvky k zdoání rozhodujících konkurenčních jádrových rozvojových problémů v rozvoji a ztržení (marketingu).

Tento výsledek současně říká, že regionální turistické organizace ve vhodné formě mohou do budoucna představovat významná zařízení turistického rozvoje. Tím nejsou zde míněny turistické organizace, které své působení omezují na tradiční úlohy jako např. informační služby pro hosty, pořádání organizace, reklamu PR a podporu prodeje, nýbrž dále rozvinuté organizace k profesionálním rozvojovým a tržním společnostem, k DMC (destinační management společnosti).

Vlajkové lodě rakouského turismu mohou představovat takové destinace. Rakouský turismus potřebuje k zesílení jeho konkurenceschopnosti ale ještě větší počet silnějších konkurenceschopných jednotek a vhodná řešení pro menší regiony s ne tak dobrými šancemi v konkurenceschopnosti.

5.2 Strategie pro rozvojovou spolupráci a organizaci v různých typech regionů

5.2.1. Destinační strategie pro turistické regiony s výborným potenciálem k zajištění mezinárodní konkurenceschopnosti

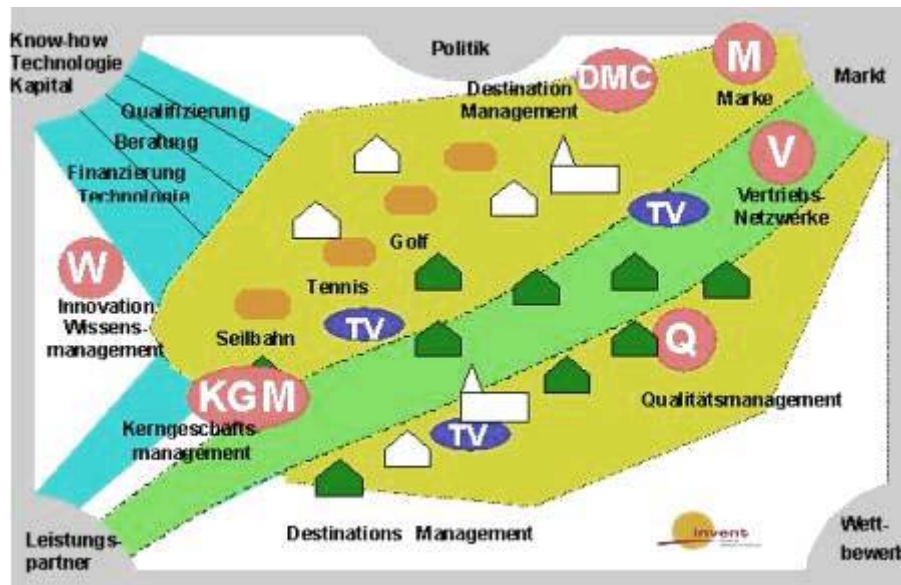
"OAR agentura dala v předložené práci jasné doporučení, že turistické regiony s bohatým rozvojovým potenciálem pro zajištění mezinárodní konkurenceschopnosti mají být destinacemi, tedy na hosty orientované a strategicky řízené konkurenceschopné a rozvojové jednotky. DMC - jako silné regionální rozvojové a tržní společnosti - mají z regionů udělat atraktivní nabídkové a konkurenceschopné jednotky.

Destinace jako na hosty orientované organizované mezinárodně konkurenceschopné podnikatelské jednotky se vyznačují následujícími zařízeními a kvalitami:

- 1) Jsou mezinárodně konkurenceschopné rozvojové jednotky
- 2) Jsou řízeny rozvojovými a tržně orientovanými společnostmi
- 3) Mají zavedenou vlastní značku (logo)
- 4) Jsou organizovány pro potřeby hostů
- 5) Mají jasně rozvinutou rozvojovou vizi
- 6) Koncentrují se na strategii hlavních obchodních a tržních jednotek
- 7) Vytvářejí vysoce hodnotný centrálně řízený tržní proces
- 8) Mají zavedený rozvojový systém kvality
- 9) Používají regionálně koordinovaný systém nabídky
- 10) Mají organizovaný a systémový rozvojový koncept

- 11) Starají se o profesionální obsazení managementu
- 12) Využívají vlastní sítě, kooperace a konkurenceschopnosti vlastní značky a produktů
- 13) Vytvářejí destinační rozvojový diskurs
- 14) Jsou to rozvojové jednotky s vlastní dynamikou

Obrázek 5.1: Zobrazení regionu s potenciálem cestovního ruchu



Nahmarktorientierte Spezialisierungsstrategie für Regionen mit Nahmarktpotenzial

Při orientaci na uvedené aktivity lze destinace krátce definovat takto:

Destinace jsou na hosty orientované, mezinárodně konkurenceschopné rozvojové jednotky v turismu. Jako funkčně definované rozvojové jednotky s prostorově určujícími charakteristikami se vyznačují vysokou vlastní dynamikou, která se rekrutuje z přednostní a užiteků plynoucích z kooperační rozvojové strategie a ze spojeného systému a vzájemné vztahové působnosti.

Tyto konkrétní výhody a užitky pro zúčastněné podniky, obce a organizace zakládají (odůvodňují) zájem a účelnost pro etablování a permanentní další rozvoj destinací.

Co mají tedy dělat regiony, které nemají dostatečný potenciál rozvoje k destinační strategii?

Obrázek 5.2: Zobrazení regionu bez potenciálu cestovního ruchu



Kooperations- & Spezialisierungsstrategie für Extensivregionen ohne ausreichendes regionales Kooperationspotenzial

5.2.2. Regionální specializační strategie k dosažení konkurenceschopných produkt-trh kombinací

(pro turistické regiony se špatnými šancemi na konkurenceschopnost)

Takovéto regiony by se především měly plně koncentrovat na své klíčové kompetence, aby zajistily přinejmenším pro zvláštní segment trhu stálý úspěch a konkurenceschopnost. Některé rakouské regiony jako např. Lieser-Maltatal se specializací na dětské a rodinné pobyty, oblast Weissensee svou nabídkou zaměřenou na ekoturistiku, Bregenzerwald či Ramsau vytvořením center běhu na lyžích a Südburgenland (“Weinidylle”) vydaly touto úspěch slibující cestou rozvoje a již se dostatečně osvědčily.

Organizačně se také těmto regionům doporučuje další rozvoj nebo doplnění turistických organizací o profesionálně vedené společnosti napomáhající vývoji a tržnímu rozvoji. Tyto mohou být při odpovídající velikosti regionů samy zakládány, a tak doplňovat či nahrazovat již existující organizace.

Ideální případ znázornění vývojové a komercializaci zajišťující základní struktury specializovaných regionů by mohl vypadat následovně:

Obrázek 5.3: Regionální specializační strategie k dosažení konkurenceschopných produkt-trh kombinací



Je také možné, že nutné vývojové a komercializační funkce budou přebírány specializovanými mimoregionálními firmami, popř. že jedna společnost zajišťující vývoj a tržní rozvoj ošetřuje více regionů. V každém případě má být umožněna koncentrace sil na regionálně koordinovaný, vysoce hodnotný rozvoj nabídek, konkurenceschopné pokrytí existenci zajišťujících marketingových úkolů jako Packaging, Pricing, odbyt a efektivní prodej. Dalekosáhlé “vzdvížení” a ochrana tržní rozvoj a další vývoj zajišťující společnosti od mocenskopolitického střetávání zájmů v regionu umožní také etablování prodeje orientovaného na návštěvníky a sankčními možnostmi vybaveného systému zajišťujícího kvalitu a rozvoj kvality. Tyto jistí k realizaci specializačních strategií nutné vysoké kvality, aniž by ohrozily existenci těch pro toto pověřených.

Jak vývoj v uvedených regionech ukazuje, je navržená specializační strategie vhodná k realizaci úspěchů a zpětné vazby, které jsou nezbytné, aby z relativně bezvztahných, od sebe oddělených turistických nabídek mohl vzniknout inteligentní, flexibilní a dynamický systém turistického rozvoje.

Co mají tedy dělat regiony, které také nemají dostatečný potenciál k regionální specializační strategii, která je důležitá pro rozvoj turismu?

5.2.3. Organizovaná zařízení

V rámci zemí i celé spolkové republiky organizovaná zařízení zajišťující uvádění na trh a rozvoj v turistických ostrovních řešeních (v turisticky nezorganizovaných regionech).

Z regionálně, sídelně a turisticko-politických důvodů může být důležité vyvíjet také v turisticky nevyhraněných oblastech turistické nabídky. Takového regiony, např. Weinviertel, stojí před problémem, že zde není potřebné množství turistických podniků a iniciativ pro nosnou regionální kooperaci. Pro dynamickou, progresivní regionální turistickou organizaci, ale také pro vlastní regionální společnost, která zajišťuje rozvoj a uvádění na trh, neexistuje dostatečný potenciál.

Proto se jeví jako smysluplné zasadit se pro takovéto, na periferii ležící a rozvojově slabé regiony o veřejné i soukromé prostředky za účelem vytvoření minimálně nutných

regionálních kooperačních struktur, dále především výstavbu a financování služeb zařízení zajišťujících vývoj a tržní rozvoj. Tato zařízení by významně zase přispěla k řešení hlavních problémů turistických ostrovních řešení.

Ideální znázornění vývojové a komercializaci zajišťující základní struktury turistických aktivit by mohlo vypadat následovně:

Struktury zajišťující vývoj a tržní rozvoj v turistických ostrovních řešeních

Navrhuje se veřejná podpora zakládání a služeb aktivních zařízení působících v rámci země, spolkové republiky i mezinárodně, které se starají o ztvárnění nabídek odpovídajících návštěvníkům, účinný odbyt, aktivní prodej a vhodný systém zajišťující kvalitu. Tyto úkoly mohou být řešeny společnostmi zajišťujícími komercializaci a rozvoj, které byly založeny nabízejícími, přebírány zemskými turistickými organizacemi nebo také řešeny skrze odpovídající služby soukromých firem.

Rakouské skupiny nabídek “Dovolená na venkově v Rakousku“, “Dovolená na statku“, iniciativa “Vinný podzim v Dolním Rakousku“, “Evropské turistické hotely“ a jiné již započaly s těmito úspěšnými strategiemi rozvoje.

Jejich cesta rozvoje se jeví při konsekventním dalším vývoji spíše jako vedoucí k cíli než pokus o založení a rozvoj regionálních a místních turistických organizací ve velmi extenzivně turisticky využívaných regionech, který se dá jen těžce ospravedlnit.

Co udržuje región pospolu a v pohybu? Co dělá z “plovoucích“, formálně ohraničených turistických oblastí inteligentní, dynamické systémy, pro jejichž rozvoj mohou zůstat zaangažovány zapojené hotely, penziony, organizace, spolky a jiné? Co umožňuje strategické spolupůsobení regionálních aktérů?

5.3 Nové spojující systémy a kauzální souvislosti turistického rozvoje

Spolupracující formy jsou samozřejmě udržovány v pohybu díky úspěchu, který byl jimi dosažen. Je nepochybné, že dobré strategie a profesionálně vedené organizace jako “Destination Management Companies“ mohou k tomuto úspěchu podstatně přispět.

Méně brány na vědomí a méně profesionálně ztvárňovány jsou ale často systémy a kauzální souvislosti, které skrze profesionálně řízené organizace jako “Destination Management Companies“ teprve budou v turistických regionech plně působit.

Jedná se o podniky a další aktéry regionu spojující systémy, které se vyznačují odpovídající stabilitou a dynamikou, protože přinášejí zúčastněným skrze zpřístupnění vývojových synergií další užitek a výhody.

Na sítě, kooperace a dynamické produkt-trh-kombinace s regionálními turistickými organizacemi je třeba nahlížet jako na relevantní součásti strategické organizace regionů. Profesionální zacházení s těmito systémy patří mezi specifické úkoly turistického regionálního managementu. Kdo chce spravovat turistické regiony, měl by se o ně starat a rozumět jim přinejmenším stejně tak jako rozvoji turistických organizací a podniků.

Hlavní specifické znaky a kvality těchto “nových“ systémů a kauzálních souvislostí budou následně krátce představeny.

5.3.1. Turistické sítě

Sítě regionálního turistického rozvoje

Hlavní vztahy pro realizaci klíčových obchodů regionálního turistického rozvoje jsou tržní vztahy regionálních nabízejících a organizací k návštěvníkům, relevantním tržním partnerům a partnerům poskytujícím služby. Vznikají v souvislosti s povahou regionálního turismu určujícími klíčovými obchody a produkt-trh-kombinacemi jako finance zprostředkující výměna výkonů a utvářejí hlavní turistický systém rozvoje. Síťové vztahy se sice tvoří podél hlavního turistického systému rozvoje, ale mohou být vyvolány i úspěšnými tržními vztahy. Daleko však tržní vztahy překračují, mohou tvořit spojovník s dalšími relevantními prostředními a vyznačují se vlastními důležitými kvalitami. V síťových vztazích nehrají peníze žádnou roli. Spíše dochází k výměně “zboží“ za “zboží“, informace za informace, a to nejen přímo mezi partnery, ale také nepřímo a střednědobě zprostředkovaně skrze síť.

Rozhodující stále zůstává, aby zúčastnění partneři mohli těžit minimálně střednědobě kalkulováno ze stávajících sítí užitek, protože tyto mimo jiné jistí jejich dynamiku a trvání.

Mohou být jmenovány následující zajímavé a důležité příklady sítí pro regionální turistický rozvoj:

- Jednoduchý příklad turistické sítě představují existující Erfa-skupiny v rodinném hoteliérství, které mohou velmi užitečně spojovat podniky jednoho či více regionů. Jsou využívány k výměně tržních zkušeností, výměně zkušeností o partnerech poskytujících služby a tržních partnerech, k přípravě společných prodejních akcí a dlouhodobé spolupráci, stejně tak jako k cílenému lobbyingu.
- Důležité informační a rozvojové sítě se vytvořily za účelem společného zvládnutí úkolů při zavádění nových systémů informací, rezervací a vstupu na elektronické trhy. Kdo je do takovéto sítě integrován, prosazuje se mnohem snadněji, nemusí znovu prodělavat staré zkušenosti, a tím může šetřit čas, peníze i nervy.
- Nejdůležitější turistické sítě představují sítě zajišťující tržní využití. Kdo má v této oblasti kvalifikované trvalé vztahy s důležitými partnery jako turistickými společnostmi, spolky, ÖW a místními pobočkami ÖW, cestovními kanceláři, Incomern, elektronickými trhy, médii a nakladatelstvími, vlastní zcela rozhodující rozvojový kapitál. A to především tehdy, může-li využívat své vztahy nejen k nákupu a prodeji služeb, ale i k výměně zkušeností a diskuzi o rozvoji.

Mohly by být uváděny i další důležité sítě s důležitými prostředními jako partnery poskytujícími služby, společností, politikou a správou, které procházejí částečně napříč systémem klíčových turistických služeb.

Tato práce neusiluje o úplný výčet, spíše chce demonstrovat zvláštní kvality a výhody dynamických sítí v regionálním turistickém rozvoji.

Souhrnně mohou být uvedeny následující specifické kvality a výhody sítí:

- 1) Mohou splnit záměry, které by partneři na trhu sami nemohli naplnit nebo je naplňovali mnohem obtížněji
- 2) Spojují více autonomně působících partnerů relativně bez větších nákladů
- 3) Mohou zvolené cíle naplňovat skrze koordinované jednání
- 4) Mohou vytvářet dalekosáhle podněcující spojení
- 5) Působí proti endogenním blokacím

- 6) Podporují inovace
- 7) Umožňují částečnou spolupráci mezi konkurenty
- 8) Umožňují seznámení partnerů a budování vzájemné důvěry
- 9) Podporují budování užších vztahů a kooperaci mezi partnery
- 10) Mohou podporovat decentralizované koordinační a řídicí formy
- 11) Podporují vytváření společných úhlů pohledu a skutečností
- 12) Ulehčují zvládnutí strukturálních přelomových situací
- 13) Posilují schopnost přizpůsobení, inovace a rozvoje regionálních kontextů
- 14) Podporují a umožňují mobilizaci rozvojových potenciálů, které jsou užitečné pouze skrze kooperativní strategie

5.3.2. Kooperace

Horizontální kooperace

Pod pojmem kooperace rozumíme zpravidla hotelové kooperace. Představují skutečně důležitou kooperační formu v rozvoji regionálního turismu.

Sítě a kooperace rozvoje regionálního turismu

Horizontální kooperace spojují hotely jako partnery jedné úrovně v procesu hlavních turistických služeb. Podle účelového sestavení a společenskopravního řešení můžeme rozlišovat množství různých typů hotelových kooperací. Hlavními typy hotelových kooperací se ve svých pracích zabývají např. Horvath, Kohl (1996). Samotné turistické organizace také představují jednu z forem horizontální kooperace.

Vertikální kooperace

Zvláště důležité pro regionální turistický rozvoj mohou být také vertikální kooperace nacházející podél relevantních produkt-trh-kombinací. Mohou zajišťovat osvědčené tržní a síťové vztahy dlouhodobě trvajících a smluvně danými důležitými vztahy na určitou časovou periodu k tržním partnerům a partnerům poskytujícími služby. Dlouhodobě smluvně zajištěné vztahy s firmami pořádajícími zájezdy, Incomern nebo médiu mohou být k tomuto připočteny.

Ale také dlouhodobě zaručené vztahy s centry volného času, kulturními akcemi, sportovními školami, jazykovými školami, semináři a dalšími partnery poskytujícími služby mohou skýtat nové výhodné možnosti.

Zvláštní síla vertikálních kooperací spočívá v tom, že mohou jako kupředu směřující a tržně integrované systémy podstatně podporovat zvláštní tok a integraci regionů do systémů zajišťujících tržní rozvoj. Jako zpětně integrující systémy mohou zabezpečit spojení s atraktivními a silnými partnery poskytujícími služby.

Jejich, zpravidla společný výskyt s horizontálními kooperacemi výrazně přispívá k dynamice a zajištění klíčových obchodů formujících region a produkt-trh kombinací.

Diagonální kooperace

Pod tímto pojmem zpravidla rozumíme odvětví přesahující kooperace, které otevírají turismu svým rozvojem nabídek a komercializace další podstatné nové možnosti.

Kooperace se sportovními a kulturními podniky, s regionálním zemědělstvím, pojišťovnami, firmami, kluby a spolky mohou otevírat nové možnosti v rozvoji nabídek a doporučovat zcela

nové přístupy na trh. Skýtají turismu další možnosti rozvoje na různých úrovních, a tím mohou být považovány za zvláště zajímavé.

Kooperace profesionálů zaměřených na děti a rodiny s firmami specializovanými na dětskou výživu, provozovateli ozdravných pobytů s pojišťovnami, turistickými provozovateli s místními výrobci značkového zboží nebo vhodnými spolky a kluby v zajímavých cílových trzích mohou být jmenovány jako příklady zajímavé diagonální kooperace.

5.3.3. Produkt-trh kombinace

V ideálním případě kombinují regiony trvale působící klíčové kompetence z rozvojových potenciálů, které jsou jim k dispozici, a odvozují z nich obzvláště dobře realizovatelné klíčové obchody, které se skrze pro ně typické produkt-trh-kombinace stávají konkurenceschopnými a dobře zpeněžitelnými na trhu.

Zvláštní koncentrace, specializace na zajímavé klíčové obchody a je nesoucí produkt-trh-kombinace mohou zajistit obzvláště výrazné kvality a úspěchy na trhu. Díky nim vznikají z produkt-trh-kombinací a klíčových obchodů velmi dynamické kauzální souvislosti, na jejichž udržení a dalším rozvoji jsou trvale zainteresováni i partneři, kteří byli z počátku skeptičtí.

Regionálně specializované oblasti na rodinné pobyty jako Lieser-Maltatal, výtečné nabídky běhu na lyžích např. v Ramsau a Seefeld, nabídky ekoturistiky a nabídky se zaměřením na tradiční kulturu ve Weissensee nebo Villgratental jsou toho příkladem.

Detailnější zkoumání ukazuje, že se zpravidla vyznačují kombinacemi horizontálních, vertikálních a diagonálních kooperací podél jim vlastních a charakteristických rozvojových řetězců, řetězců pro poskytování služeb a tržních řetězců.

Disponují kooperacemi a sítěmi s experty a partnery relevantními pro rozvoj a poskytování služeb, spojují regionální partnery skrze horizontální kooperace a sítě s odpovídajícími, vysoce kvalitními a eficientními jednotkami a zpravidla disponují výbornými sítěmi a kooperacemi s pro ně důležitými tržními partnery. Přitom jsou nezřídka vybírána i diagonální partnerství a kooperace pro zvláštní přístupy na trh.

Zvláštní kvalita a atraktivita produkt-trh-kombinací je činí atraktivními pro externí partnery a usnadňuje tvoření sítí a kooperací.

Příklad produkt-trh-kombinací stávajících se dynamickými kauzálními vztahy ukazuje také, že ve vývoji relevantních systémů a kauzálních vztahů na rovině turistického rozvoje nikdy nejde pouze o etablování abstraktních vztahů, ale rozvoj turistických systémů a kauzálních vztahů se zdaří pouze tehdy, odpovídají-li relevantním rozvojovým a marketingovým nutnostem.

Z toho lze vyvolit, že zvláště ty turistické formy spolupráce a organizace jsou úspěšné, které slouží k naplnění nutných požadavků a funkcí regionálních klíčových obchodů a pro ně typických produkt-trh-kombinací.

5.3.4. Turistické regiony a destinace

Turistické regiony se mohou vyznačovat bezvztahným výskytem různých nabízejících. Označení turistický region je dáno spíše místním a správním ohraničením než funkčními souvislostmi.

Příčinou bezvztahné existence může být jednoduše skutečnost, že není možno, obdobně jako v regionech jen velmi extenzivně využívaných, založit smysluplný funkční vztah pro nedostatek rozvojového potenciálu a poptávky. Je však také možné, že aktéři regionu nedokázali vyvinout relevantní vývojové vztahy, které by přesahovaly jejich obce.

Ale také v regionech, ve kterých již došlo k založení regionálních turistických organizací jako výrazu kooperativní orientace, mohlo být v rámci průzkumu zjištěno, že se kooperativní orientace a strategie koncentrují na jednání těchto organizací a podniky naplňují dále své primárně dané hospodářské strategie bez většího ovlivnění. Progresivní, dynamické a kooperativní systémy a kauzální souvislosti jako hotelové kooperace nebo produkt-trh-kombinace nevznikaly ve zvláště vyhraněné formě. Značné šance získat charakter funkčně spojeného regionálního dynamického celku mají ty turistické regiony, které disponují vhodně se doplňujícími a podněcujícími konstelacemi souhlasných vývojových faktorů a vykazují nutné množství podniků, které jsou potřebné ke vhodnému spojení daných potenciálů a zhodnocení potenciálů kooperace daných konstelací.

Pro podněcující regionální vývojové konstelace jsou přitom rozhodující:

- Nutné množství firem, podniků a spolků, které by díky kooperativnímu rozvojovému postoji byly schopny využívat existující konstelace a potenciály součinnosti
- Produktivní podněcující soutěž regionálních aktérů a dalších regionů
- Vhodné kombinace faktorů pro realizaci klíčových obchodů odpovídajících silným stránkám a potenciálům úspěchu daného regionu: krajina, know-how, kapitál atd.
- Dobrý, situaci odpovídající podpůrný postoj regionálních politických sil kompetentních v politice rozvoje. Vhodné konstelace působí podpůrně vzhledem k etablování dynamických, funkčně spojených vývojových spojitostí, jež však nenechávají automaticky vznikat. Jejich etablování zůstává důležitým aktem relevantních partnerů rozvoje daného regionu.

Vhodné regionální konstelace působí prospěšně, čímž je pro regionální aktéry a podniky mnohem snazší spojit jejich rozdělené potenciály úspěchu s regionálními klíčovými kompetencemi, a tak vytvořit atraktivní, regionální, koordinované a řízené klíčové obchody a profilující produkt-trh-kombinace.

Při takovémto trhu odpovídajícímu spojení a shrnutí regionálních potenciálů úspěchu mohou jistě napomáhat již existující sítě a turistické organizace. Rozhodující však zůstávají podniky, které musejí vykonávat kooperativní regionální rozvojové strategie a realizovat klíčové obchody a produkt-trh-kombinace určující daný region.

Teprve úspěch klíčových obchodů intenzivně spojuje regionální aktéry. A pouze funkční působící souvislosti úspěšných a atraktivních klíčových obchodů a produkt-trh-kombinace činí z regionů komprimované funkční vývojové jednotky, na jejichž trvání a rozvoji jsou relevantní aktéři trvale zainteresováni.

Vedle jmenovaných rozdílných, vzájemně se podporujících vývojových faktorů zůstává pochopení a schopnost relevantních aktérů etablovat "nové", výhodné a kooperativní systémy jako spolupráce a produkt-trh-kombinace zcela rozhodující "subjektivní" faktor k zajištění konkurenceschopnosti menších alpských turistických oblastí. Tento "System Thinking" tvoří s již zmíněnými faktory pro regionální turistický rozvoj rozhodující konstelaci.

Nezdaří-li se realizace místně spojených klíčových obchodů a produkt-trh-kombinací dostatečně, stávají se regiony pouze omezeně funkčními vývojovými jednotkami a zůstávají spíše jednoduchými správními nebo reklamními společnostmi, které zpravidla nemohou představovat strategicky řízené vývojové jednotky.

Destinace disponují zařízeními, kvalitami a strukturami, které jsou nejvíce vhodné k využití potenciálů spolupráce vzniklých z kooperativních strategií. Vykazují tedy velmi vysokou dynamiku. K podrobnějšímu popisu viz. Bod 2.

V ideálním případě se stává z regionů s dostatečným potenciálem konkurence- a rozvoje-schopnosti destinace.

5.3.5. Cluster

Mnoho, ale ne všechny předpoklady a faktory, které mohou podstatně ovlivnit vývoj turistických regionů a destinací, je možno najít již v samotných regionech.

Také ve velkých a silných turistických regionech v Rakousku se nacházejí podstatné ovlivňující faktory mimo tento region a stejně tak je nutno hledat důležité partnery na poskytování služeb, know-how partnery, spolupracovníky, finanční partnery aj. vně regionu.

To znamená, že regiony jsou začleněny do dalších vývojových souvislostí, jejichž konstelace zcela podstatně ovlivňují možnosti regionů. V rakouské rozvíjející se krajině se na střední úrovni turistického rozvoje jako zvláště relevantní jeví Cluster vztahující se na jednotlivé spolkové země.

Cluster se představují jako podněcující a produktivně spolupůsobící konstelace různých vývojových faktorů podél sítě turistických služeb a jejich struktur vývoje, produkce a tržního zhodnocení. V rakouské rozvíjející se krajině se vztahují na spolkové země, svými systémy tržního zhodnocení jsou ovšem internacionálně rozšířeny.

Hodnota Cluster je ve vývojově-politickém všedním životě nezdědka podceňována, přestože mají rozhodující význam pro rozvoj turismu ve spolkových zemích.

V příznivém případě vedou zvláště produktivní a podněcující vývojové vztahy Cluster k tomu, že tento se může stát stálou mezinárodně úspěšnou hospodářskou oblastí země, jako je tomu v případě rakouského průmyslu.

Principiálně se jedná o vývojové elementy příslušející k relevantním prostředím turistického rozvoje, které mohou ve vzájemné součinnosti velmi podpůrně a pozitivně působit na rozvoj turismu obecně, stejně tak jako i na rozvoj turismu regionálně.

Pro rozvoj regionálního a zemského turismu se jedná o 5 Cluster-elementů, které mohou ve vzájemné souhře působit velmi pozitivně:

Trh poptávek

Rozhodující aktivační element, také u turistických Cluster, představují trhy poptávek, které se na ně zaměřují.

Jejich požadavky, kvality a dynamika určují také možnosti a dynamiku v rozvoji regionu.

Zůstávají neovlivněny regiony i nabízejícími. Trhy je jen těžko možno si vybírat. Musejí se hodit ke klíčovým kompetencím nabízejících. Přesto nabízí strategie volby trhu jisté možnosti ve výběru budoucích trhů a cest rozvoje. Velké a náročné domácí trhy usnadňují rozvoj odpovídajících kvalit nabízejících, mohou od nich vyžadovat vysokou úroveň, a tím podporují také schopnost prosadit se na mezinárodních trzích. Relativně nenáročné domácí publikum oproti tomu způsobuje pravý opak.

Konkurence

Odhlédneme-li od možných destruktivních konkurenčních bojů, je nutno spatřovat v soutěži mezi domácími nabízejícími, ale také mezinárodními nabízejícími podstatnou hnací sílu a podstatný aktivační element ve vývoji turistických Cluster. Jako ne vždy oblíbené "vzbuzení" podněcuje nabízející k permanentním vývojovým výkonům a nedovoluje žádné trvalé setrvání na dosažených úspěších. Realizuje-li nabízející nějaký úspěšný tržně relevantní krok v rozvoji, musí na toto dříve nebo později jeho konkurenti reagovat.

Při existujících rozvojových zdrojích se krok za krokem realizuje vysoká úroveň nabídek a tržního zhodnocení se schopností mezinárodní konkurence, jak je tomu zjevně v rakouském zimním turismu.

Nabízející se při tom nacházejí ve vzájemné konkurenci, ale současně kooperují, aby dosáhli zpřístupnění na mezinárodní trhy. Příkladem toho je reklamní společnost "Top Ski Austria".

Partneři na poskytování služeb, doplňující se odvětví a podniky

Pro turistický rozvoj a rozvoj celých regionů je rozhodující najít v zemi vhodné partnery k realizaci a konverzi o úspěchu rozhodujících klíčových obchodů a pro ně potřebných výkonů při poskytování služeb a uvádění na trh.

V zemích s dlouholetou a intenzivní turistickou tradicí se zpravidla vytvořili partneři potřební k realizaci relevantních klíčových obchodů. Umožňují většinou rutinní uzavírání obchodů a sami mají jako lyžařská centra, střediska volného času, kulturní a sportovní akce, Incomer, reklamní a marketingové agentury a.j. velký zájem na dalším rozvoji a úspěchu.

Tímto se stávají důležitým aktivačním elementem ve vývoji turistických Cluster a usilují ve vlastním zájmu o další rozvoj turismu v regionech. Jejich produktivní spojení umožňuje rychlé a flexibilní reakce na stále rychleji rostoucí požadavky trhu a rozvoje.

Podpůrné kombinace faktorů: know-how, kapitál, technologie

Vedle vhodné kombinace partnerů v poskytování služeb, kteří se více či méně přímo podílejí na sestavování nabídky služeb, které návštěvník požaduje, hrají v regionálním i celonárodním rozvoji turismu podstatnou roli také konstelace rozvojových faktorů, které se často nacházejí spíše jen na pozadí a na zdaření poskytování služeb se podílejí pouze nepřímo. Jedná se např. o přítomnost vhodného know-how, vhodné trhy práce a kvalifikace a vhodné partnery na včasné uplatnění nových technologií.

Tyto vývojové faktory se realizují skrze zařízení blízka turismu, nezřídka také souvisejí s rozvojem a partnery v dalších odvětvích.

Tak se mohou stát univerzity, instituce mající vztah k turismu a stejně tak vhodná angažovaná kvalifikovaná zařízení podstatnými aktivačními elementy v rozvoji turistických center nebo také progresivně stimulují angažované firmy specializované na elektronické zpracovávání dat v uplatňování nových informačních technologií a systémů rezervací.

Stejně tak se také kvantitativně hodnotné trhy práce a úroveň vzdělání mohou stát důležitými aktivačními elementy v rozvoji turismu, když budou realizovány nabídky, ceny a pracovní podmínky, které připouštějí jejich uplatnění a nenutí k přechýlení v jinou hospodářskou oblast.

Toto opět poukazuje na to, že účinnost zajímavých Cluster-elementů závisí na souhlasně podněcujících konstelacích, požadované kompatibilitě a kvalifikovaných vztazích mezi partnerskými systémy.

Politika turismu/správa

Ve značně vyvinutých turistických regionech a zemích s velkým významem odvětví cestovního ruchu se ukazuje volná hra trhu a konkurence jako vysoce účinný rozvojový a řídicí mechanismus a měla by, stejně jako v jiných hospodářských odvětvích, rozvíjet své pozitivní efekty.

Protože se odvětví cestovního ruchu vyznačuje více než jiná hospodářská odvětví intenzivním vlivem na region a neturistické společenské podniky, je jeho pozitivní rozvoj zvláštní mírou

odkázán na řídicí a regulující opatření státu za účelem vyrovnání deficitů trhu, vyvarování se negativních ekologických a sociálních následků.

Ve smyslu Cluster-vývoje a moderní politiky turismu jde v této politice především o možnosti státu stanovit a zajistit obzvláště podněcující konstelace a výměnné vztahy v turistickém Cluster země.

Podstatnou roli při tom hraje vytvoření vhodných rámcových podmínek. Ve smyslu moderního místního rozvoje se jako nanejvýš důležitá jeví účast státu popř. veřejných institucí na realizaci místních předpokladů, které by umožnily optimální konstelace a produktivní spolupůsobení Cluster-elementů v moderním osvětleném smyslu.

Neboť trh a konkurence, obdobně jako je tomu i ve vývoji jiných hospodářských odvětvích, nejsou samy schopny realizovat optimální konstelace a Cluster-elementy, stává se vhodné angažmá státu důležitým aktivačním elementem ve vývoji turismu regionů a zemí.

Mimo simplifikované dichotomie trhu a státu jde v angažmá veřejných institucí a v politice turismu o realizaci souladu, který by mohl plně zhodnotit síly relativně autonomních partnerů a podporoval jejich vlastní možnosti konání.

Společenské rámcové podmínky

Společenské rámcové podmínky a akceptovatelnost se stávají pro intenzivně propojené odvětví cestovního ruchu podstatným vývojovým elementem turistického Cluster.

Ekologická a sociální úroveň požadavků společnosti značně ovlivňuje skrze trh a politiku rozvoj turismu. Tak si může např. jen ekologicky a sociálně akceptovatelná turistika trvale zajistit podporu svého rozvoje ze strany státu.

Vysoké ekologické, sociální a kulturní požadavky návštěvníků v rámci jedné země vyžadují dříve nebo později také vyšší ekologickou, sociální a kulturní úroveň odvětví turistického ruchu země, popř. regionu.

Tato dynamika někdy přináší turistickým podnikům a organizacím velké těžkosti v rozvoji, může ale dlouhodobě podpůrně působit na konkurenceschopnost na trzích s velkými požadavky. Společenské rámcové podmínky je proto také nutno považovat za aktivační element v turistických Cluster.

Předložená práce dochází tak k závěru, že vědomé a profesionální utváření těchto “nových“ systémů turistického rozvoje bude patřit k podstatným a nutným inovacím turistického rozvoje v 90. letech. Systémové inovace jsou takové inovace, které stále více diskutované inovace jako vývoj značek, vhodný vstup na nové trhy a destinační management doplňují, ale mnohonásobně teprve budou umožňovat.

Z výšin inovací nyní však zpět k tradičním turistickým organizacím.

Aneb: Protože věci mají být nazývány pravým jménem, přistupme ke “skandální historii“.

5.4 Hlavní základy pro funkční problémy tradičních regionálních turistických organizací

Turistické regiony jsou v jednotlivých spolkových zemích v důsledku rozdílných zemských zákonů o turistice odlišné, a tedy přirozeně existují také ve spolkových zemích velmi rozdílná řešení.

Následující výklady znázorňují experty shromážděné všeobecné hlavní problémy rozvoje domácího turismu, které se ovšem nemusejí nacházet v každé organizaci.

Celkově je možno zjistit, že turistické organizace ještě dostatečně neprodělaly přeměnu z minulých rámcových podmínek nabízejícího trhu a vyzrání domácího turismu v aktuální a restrukturalizační situaci. Následně uvedené problémy jsou toho obrazem a také ukazují, co brání nutné proměně.

5.4.1. Politicky vyhraněné neprofesionální struktury

Struktury tradičních turistických svazů jsou utvářeny skrze širokou integraci regionálních aktérů v rozhodování. Toto z části zajišťuje velké integrační možnosti, avšak také s sebou přináší podstatné překážky:

- Turistické svazy se tak stávají mocenskopolitickými způsoby hry regionálních aktérů. Prosazování individuálních zájmů nezřídka zabraňuje na trh orientovaným, věcným a regionálně optimálním řešením.
- Regionální turistické organizace mohou být vedeny jen velmi omezeně jako profesionálně řízené na trh orientované organizace, které se dokáží rychle rozhodovat dle požadavků trhu.
- Ukazuje se, že napětí mezi integračními a tržními požadavky není zrušitelné bez negativních následků.
- Regionální turistické organizace nenabízejí dostatečně zajištěné rámcové podmínky pro profesionální organizační management. Jsou tím málo atraktivní pro vysoce kvalifikované vedoucí síly. Nabízejí příliš málo ochrany před věcně neoprávněnými útoky a existenčními problémy tohoto povolání.

5.4.2. Příkaz neutrality

Mnoho regionálních turistických organizací je zavázáno zákonně stanoveným příkazem neutrality pro všechny členy. Ten zabraňuje sankčním možnostem proti službě nabízejícím, kteří porušují kvalitu a image na návštěvníky orientovaného zprostředkování služeb a dále brání instalaci vhodných systémů zajišťujících kvalitu a její rozvoj. Jde o organizační princip z dob počátku rozvoje turismu.

5.4.3. Koncentrace na “měkké“ marketingové instrumenty

Tradiční regionální turistické organizace se koncentrují ve své marketingové práci zpravidla na reklamu, PR a podporu prodeje. Výstavba spolehlivých odbytových směrů, aktivní prodej a Controlling vlastních často s vysokým nasazením prováděných marketingových výkonů mají podřadnou roli, či dokonce nehrají roli žádnou.

Centrální systémy informací a objednávek neexistují. Odpovídání na dotazy probíhá velmi nepřímě. Na trhu uplatnitelných nabídek se mnohonásobně nedostává. Objednávání je značně nepohodlné.

Jedná se jistě o extrémní znázornění, které se bohužel ve svých základních rysech týká mnoha turistických organizací.

Celkově se jedná o stav, který jen málo přispívá ke kvalitnímu utváření klíčových procesů uvádění na trh.

Stav, který ohrožuje konkurenceschopnost míst a regionů a pomalu ale jistě činí regionální turistické organizace nadbytečnými.

5.4.4. Nedostatečná tvůrčí síla v regionálním rozvoji

Péče o profesionální a strategické plánování regionální nabídky a regionálního turistického rozvoje nepatří k prakticky řešeným úkolům regionálních turistických organizací. Chybí pro to možnosti a odpovídající objednávka.

Turistické regiony nepředstavují proto strategicky řízené rozvojové jednotky, ale “plovoucí“ útvary s tendencí ke zpožděným reakcím na vývoj.

Koncentrovaný rozvoj oblastí klíčových obchodů a trvalý úspěch zůstává jen zbožným přáním. Chybí jasné profilace. “Konsens-marketing“, ovládá situaci. Budování dobrého obchodního jména zůstává utopií. Na trhu uplatnitelné produkty paří mezi nedostatkové zboží.

Takovéto regionální turistické organizace nemohou dostatečně řešit problémy.

Z hlediska destinačního managementu lze vyjmenovat následující základní principy dalšího rozvoje regionálních turistických organizací.

5.5 Další principy

Dalšího tržně orientovaného rozvoje a přizpůsobení turistických organizací na rámcové podmínky současných krizových a restrukturalizačních fází v mezinárodním turismu.

5.5.1. Tvorba konkurenceschopných regionálních jednotek

5.5.2. Koncentrace práce na klíčové problémy aktuálního rozvoje

- politika klíčových obchodů a obchodního jména
- Packaging - Pricing - odbyt - aktivní prodej
- Zajišťování kvality a rozvoj kvality
- rozvoj systémů a organizací

5.5.3. Oddělení funkce marketingu a prodeje k zajištění profesionálního uvádění na trh

- Zakládání nových tržních organizací nebo jasné oddělení jednotlivých funkcí uvnitř jedné organizace. V každém případě možná volná hra uplatňování regionálních mocenskopolitických způsobů hry.
- Umožnění profesionálního na trh orientovaného počínání

5.5.4. Koncentrace na klíčový proces

Koncentrace na klíčové procesy uvádění na trh: packaging - pricing - výstavby spolehlivých odbytových struktur - vlastní aktivní prodej

5.5.5. Zajištění profesionálně vypočitatelných rámcových podmínek pro management nových organizací

- Možné vůči mocenskopolitickým intervenčním pokusům
- Zajištění na trh orientovaných strategií zprostředkovávání a prodeje
- Umožnění nutných sankčních možností
- Poskytnutí atraktivních pracovních míst

5.5.6. Strategický management regionálního rozvoje

- Vzor
- Strategické plánování: strategie klíčových obchodů a značek
- Systémový a organizační rozvoj
- Marketing
- Organizace úloh marketingu a rozvoje systémů

5.5.7. Instalace systému zajišťujícího kvalitu a její rozvoj

Regionální turistická organizace částečně vyňatá z regionálních mocensko- a stranickopolitických způsobů hry by měla využívat své posílení postavení k uvádění působivého systému zajišťujícího kvalitu a rozvoj kvality, a tím tak podstatně přispět k tomu, aby se daný region stal rozvíjejícím se, na trh orientovaným systémem.

Tak se mohou stát turistické regiony a turistické organizace funkčně propojenými systémy a kauzální souvislosti, které by zúčastněným zajišťovaly podstatné výhody a řešení problémů. Tak se turistické regiony stávají inteligentními, dynamickými systémy, na jejichž vývoji budou zúčastnění trvale zainteresováni.

5.6 Doporučení

Následná doporučení pro veřejné podpůrné výkony (služby) k rozvoji moderních nadmístních turistických organizací:

5.6.1. Regiony s dostatečným potenciálem k mezinárodní konkurenceschopnosti

Umožnit vlastní rozhodování

Autonomní, silní, samostatní a nutně na sebe se koncentrující partneři turistického rozvoje se musejí v silných regionech principiálně samostatně rozhodovat pro formu utváření jejich vývojové spolupráce, aby umožnili trvalá řešení.

Fixovat jen velmi otevřené právní rámcové podmínky

Příliš úzká právní nařízení pro utváření rozvojově-relevantní spolupráce a organizací rozvoj flexibilních, na trh orientovaných organizací a stejně tak jako požadované vlastní iniciativy a organizaci partnerů spíše ohrožují než podporují. Na právní bázi by měly být fixovány proto jen velmi otevřené a co možná největší flexibilitu zajišťující rámcové podmínky.

Nepřímo účinné podněcující a podporující opatření jako nejvhodnější forma podpory rozvoje turistických organizací

Veřejné engagement v rozvoji moderních turistických organizací v konkurenceschopných regionech by se mělo soustředit na realizaci zvláště inovačních forem rozvojové spolupráce a organizací.

Destinační útvary, které zakládaly nové tržní a rozvojové společnosti aj., jsou toho příkladem. Pro projekty tohoto druhu by měly být definovány jasné minimální požadavky a kvalitativní kritéria.

Nepřímo účinná podněcující a podporující opatření, která vyžadují od partnerů zvláštní angažovanost a iniciativu a umožňují volné rozhodování ve flexibilních organizačních

modelech, se jeví nejvíce vhodná k podněcování silných aktérů k trvalým rozhodnutím a trvalé angažovanosti.

Příkladem jsou:

- Zvláštní angažmá pro realizaci pilotních projektů
- Podpora poradenství pro zakládání a kvalifikace inovujících projektů
- Mimořádná ocenění a soutěže příkladných výkonů

Celoplošná podpora není bezpodmínečně nutná

Výhodná řešení se prosazují na základě zvláštních užitků a výhod, které nabízejí. Konkurenceschopné podniky a spolky je realizují také bez podpory státu, když od nich očekávají relevantní přínosy.

5.6.2. Venkovské regiony s malými šancemi konkurenceschopnosti, ale regionálním, sídlištním a turisticko-politickým významem pro rozvoj turismu

Intenzivní veřejné angažmá ospravedlňuje

Hlavní cíl: Rozvoj tržně konformních struktur a získání potřebného množství podniků pro samostatné utváření turistického rozvoje

Podpora zajištění klíčových výkonů v regionálním turistickém rozvoji

- Konkurenceschopné nabídky
- Profesionální rozvojová zařízení a zařízení pro uvádění na trh
- Zajištění kvality
- Kvalifikace
- Rozvoj regionálních spolupracujících struktur

Při dostatečných regionálních, sídlištních a turisticko-politických důvodech je jeví trvalé veřejné angažmá v zachování nutných rozvojových a tržních úkonů jako nutné a smysluplné.

Jako zajímavé se jeví doporučení podpory turismu a turistické politiky přizpůsobené rozdílným regionálním situacím, které vyžaduje a podporuje vlastní iniciativu regionálních aktérů.

Na "navržená" řešení pro regiony se silnou konkurencí musí být nahlíženo s nejvyšší skepsí, protože mohou při příliš silné přímé intervenci vyvinout odpor relevantních aktérů a stát se kontraproduktivními vzhledem k vlastní, silnými hospodářskými aktéry požadované iniciativě.

6 Turistická regionalizace

Náplně této kapitoly tvoří článek M.Bačvarové z polského časopisu Turyzm z roku 2003.

6.1 Úvod

Region je základní koncept v těch oborech, které se zabývají geografickým prostorem. Jeho identifikace a analýza je komplexním předmětem bádání, je zároveň předmětem a nástrojem. Geografie vymezuje a studuje různé části prostoru. Whittlesey (1954) definoval region jako zřetelnou část zemského povrchu. Po mnoho let se regionální studia považovala za „vymezování ploch“ čili za chorologii (Johnson, 1994), kde plochy vykazující stejné znaky náležejí do stejného regionu za podmínky, že mezi nimi existuje prostorová kontinuita. Pokud využijeme objektivní kritéria, může být existence takových formálních regionů demonstrována a můžeme vymezit například regiony přirozené vegetace. Hledání formálních regionů bylo hlavním předmětem geografie po dlouhou dobu.

Tento přístup v 60. letech napadán příznivci kvantitativní analýzy. Nepopřeli sice význam regionu, ale chýápali ho hlavně jako logický způsob organizace geografických informací (Haggett 1977). V 60. letech poznamenal Grigg (1965), že regionalizace je blízko klasifikace (ve skutečnosti se jedná o horizontální klasifikaci) a zavedl jako logickou tak regionální taxonomii a algoritmus pro určování regionů. To položilo základ klasifikačnímu paradigmatu, které následoval přístup k systémům.

Od 70. let se regionální studia zaměřily na vytváření a využívání databází a na vytváření geografických informačních systémů založených na elektronických médiích (počítače, skenery, internet).

Od 30. let byla „západní“ geografie silně ovlivněna Christallerem a jeho organizací socio-ekonomického prostoru za pomoci teorie centrálních míst. To byl první krok ke konceptu funkčního regionu založeném na sociální struktuře spíše než na přírodním prostředí. Později vědci jako Berry, Dickinson a Philbrick vysvětlili mechanismus spojující funkční síť do prostorových systémů. Na rozdíl od formálních regionů funkční přepokládají mohou být vymezeny různě na základě zvolených charakteristik. Obvykle se jedná o integrované nebo sektorové systémy (např. rozvojový projekt pro údolí Tennessee v USA, rozvoj centrálního průmyslového okresu v Polsku nebo rozvoj zemědělství v severním Kazachstáně). Teoretický a metodologický vývoj na tomto poli silně ovlivnil regionální politiku a rozvoje, které se po druhé světové válce staly imperativy téměř ve všech zemích.

Dnešní situace je odlišná. Vzhledem k technologickému pokroku a ekonomické a finanční globalizaci nabývají na významu i vzdálené vztahy na úkor vztahů založených na územní blízkosti. Díky globalizaci poprvé v historii vznikl světový hyperprostor, což vyžaduje monitorování a studium mezinárodní dělby práce. Globalizace nevede k prostorové jednotě. Naopak globální procesy a změny vyvolávají lokální odpovědi, které nejsou nikdy stejné. Proto je rozvoj v různých částech světa různý a nerovnoměrný.

Zároveň vzrůstá role regionalismu (nebo regionalismů) v politice, správě a kulturní identitě. Bez ohledu na rozdíly v prostorovém rozvoji není možné území spravovat, aniž bychom respektovali jeho teritoriální strukturu. To je také důležité pro tvorbu regionální rozvojových plánů.

V současné době socioekonomické a ekologické faktory určují procesy formování regionů, ale můžeme již vidět nový aspekt regionalismu – vzrůstající vliv regionů na život jednotlivce. Tato lidská dimenze zahrnuje identifikaci s místem a kulturními znaky. Proto regionalizace nabývá na důležitosti v sociální teorii, kde je chápána ne jako koncept produkující individuální teritoriální jednotky, ale spíše jako soubor různých sociálních kontextů v čase a prostoru. Jeden ze strukturalistů, Thrift (1983), píše, že region je místem, kde jsou lidské aktivity konfrontovány se sociální strukturou.

Hlavní trendem v regionálních studiích není až tak podrobná analýza jako vytvoření metodologie pro zlepšení analýzy pro určité účely, např. pro administrativu, marketing, služby, dodávky zboží pro místní obyvatelstvo atd. Nemění se tedy sama regionální analýza jako spíše regionální přístup v závislosti na cílech, použitých nástrojích a kritériích. Jinými slovy nezajímá nás ryba, kterou můžeme sníst pouze jednou, ale dovednost ji chytit, protože tak ji můžeme mít na talíři každý den.

Tento stručný a jistě neúplný nástin problémů týkajících se termínu region neodkazuje na tak zřejmě znaky jako prostorová kontinuita, časovost, homogenita podle přijatých kritérií, specializaci ve vztahu k vnějšímu světu, existence vnitřních struktur (jádro – periferie) a nevyhnutelnost informačních a kapitálových toků uvnitř i mezi regiony.

6.2 Region cestovního ruchu – jeho specifika, hlavní znaky a aspekty

Nejdříve je nutné se zmínit o několika faktech týkajících se rekreace a turistiky, jejichž konkrétním prostorovým vyjádřením jsou rekreačně-turistické regiony. Tento koncept bude později uváděn jako „cestovní ruchu a regiony“.

„Megakoncept, který zahrnuje „region cestovního ruchu, jako i jiné objekty cestovního ruchu, které se v daný okamžik mohou považovat za součásti regionu cestovního ruchu, je prostor cestovního ruchu (viz Liszewski in Golemski, 2002). Pokud přijmeme Liszewského hypotézu prostoru cestovního ruchu (1995), musíme souhlasit s tím, že počáteční stadia rozvoje cestovního ruchu (sub-prostory) nevykazují znaky regionu cestovního ruchu. Ty se objevují ve fázi penetrace, rozvíjejí se ve fázích asimilace a kolonizace a postupně se ztrácejí ve fázi urbanizace (jako výsledek turistifikace – rozsáhlý rozvoj turistické činnosti, stejně jako negativní socio-kulturní účinky). Liszewski analyzuje rozdíly mezi prostorem cestovního ruchu a regionem cestovního ruchu a věří (Golemski 2002), že zatímco typy prostoru cestovního ruchu (sub-prostory) odrážejí fáze rozvoje cestovního ruchu a „anexí“ ploch, regiony cestovního ruchu jsou homogenní oblasti podle přijatých kritérií.

Další problém, se kterým třeba se utkat, je rozdíl mezi regionem cestovního ruchu a teritoriálním rekreačně-turistickým systémem (Preobraženskij, Liszewski a Bachvarov 1998, viz. Obr. 1 a 2) bez ohledu na jakékoliv podobnosti mezi těmito dvěma koncepty. Bez toho abychom zabíhali do detailů, je důležité, že hlavními systémostvornými faktory jsou vztahy mezi bloky (subsystémy). Regionotvornými faktory jsou územní vztahy (Obr. 2) mezi danými bloky, ale také vztahy s prvky okolního přírodního, socioekonomického a kulturního prostředí. To vede k turistické specializaci daného území oproti okolnímu světu. Proto je region na jedné straně menší koncept zahrnující pouze část větší infrastruktury území (část, která se vyskytuje v území dané regionální jednotky), ale na druhé straně je to větší koncept, protože nezahrnuje pouze prvky sektoru cestovního ruchu ale i ostatní artefakty a mentální konstrukce. Společně vytvářejí celek a ovlivňují rozvoj cestovního ruchu v regionu.

Dále se pokusím nastínit několik specifických prostorových znaků cestovního ruchu, které určují regiony cestovního ruchu:

- 1) Prostorově se cestovní ruch skládá ze tří základních prvků: zdroj turistické poptávky a území rekrutace turistů, sféra nabídky služeb (také známá jako turistická destinace, místo nebo turistická oblast) a transitní sféra jako vzdálenost mezi sférou poptávky a nabídky zahrnuje nezbytnost využití dopravních prostředků. Snahy spojit sféru dopravy s regiony cestovního ruchu (např. Strategie rozvoje..., 2001) nebyly úspěšné.
- 2) Cestovní ruch je ekonomické odvětví, které produkuje služby, které se uskutečňují pouze mezi zákazníkem a poskytovatelem v okamžiku transakce. To má velký prostorový význam, protože turista musí být v místě, kde se turistický produkt nabízí ve formě rekreačně turistických služeb.
- 3) Cestovní ruch je zároveň velice dynamickým (proměnlivým) sociálním pohybem, který se vyznačuje velkými rozdíly v turistických tocích stejně jako fluktuacemi délky pobytu v destinaci. Cestovní ruch má významný kulturní, integrační, ozdravný a relaxační potenciál a může také vést k různým pozitivním a negativním změnám v ekologických podmínkách, ekonomických a sociálních struktur i technologickém rozvoji destinací, které jsou chápány jako region cestovního ruchu. Sféry nabídky a poptávky nejsou zahrnuty v rámci regionu cestovního ruchu, ačkoliv také patří do prostorového turistického systému. Odtud pramení významné rozdíly mezi rozsahem a charakterem regionů cestovního ruchu a celkový charakter turistického prostoru, jehož součástí je region. Rogalewski (1974) a Liszewski (2002) a jiní autoři také upozorňují na tvar regionů cestovního ruchu. Mohou být lineární, nodální, plošné (rozptýlené) atd. Turistické hodnoty jsou heterogenní. Některé atraktivitativy jsou přírodní; některé vytvořil člověk. Mají různé „geografie“. První pocházejí z přírodního prostředí, které bylo málo změněné, zatímco druhé z člověkem ovlivněného prostředí (převážně sídel). Hranice mezi těmito dvěma skupinami není jasná, protože existuje skupina atraktivit, které jsou jak přírodní tak umělé – např. přehrady.
- 4) Umístění atraktivit určuje turistickou specializaci území. Hodnoty samy o sobě nejsou turistickou atraktivitou, v daných podmínkách a poté, co byly investovány čas a peníze, se atraktivitou stávají a jsou na trhu nabízeny jako služby (turistické produkty).
- 5) Charakteristickým znakem regionu cestovního ruchu je jeho silně vyvinutá sezónnost způsobená časovými změnami přírodních hodnot (aktiv) a volný čas je tráven v závislosti na přírodních faktorech a sociální organizaci různě. Ruští geografové Tverdochlebov a Mironěnko (1986) tvrdí, že regiony cestovního ruchu jsou efemerní, protože mají různý rozsah a charakter v závislosti na ročním období, což je unikátní znak netypický pro ostatní ekonomická odvětví.
- 6) Christaller (1963) si všiml prostorové duality cestovního ruchu, když psal o metropolitních a periferních regionech. Nepověřel však existenci komplexního regionu cestovního ruchu jako konceptu vyšší úrovně. Podlé jiných autorů (např. Mariot) integrální region cestovního ruchu neexistuje, protože ve skutečnosti se zabýváme dvěma typy regionů lišícími se jako svojí logikou tak časovými a prostorovými zákonitostmi: prázdninové regiony (založené na vysoké kvalitě hodnot a specializované infrastruktuře) a víkendové regiony (kde je nejdůležitější rychlá dostupnost z blízkých aglomerací a kvalita hodnot a infrastruktura nejsou tak důležité). Zatímco dominují stálá infrastruktura a významné hodnoty, ve víkendových regionech je rozhodující urbánní vliv. Zdáli akceptujeme dělení turistických území na dva úplně odlišné typy či ne, musíme se shodnout, že specializovaná rekreačně turistická centra jsou vysoce důležitá pro vysvětlení distribuce specializovaných oblastí cestovního ruchu. Zkraje 90. let se v

Bulharsku rozlišovaly základní síť turistických center a síť druhého bydlení, kdy ta druhá byla mnohem větší a doplňovala první.

- 7) Region cestovního ruchu je jak odvětvovým tak funkčním regionem. Skutečnost, že existují podmínky, které se časem mohou stát turistickými hodnotami a produkty (pokud je po nich poptávka), je nečiní součástí regionu cestovního ruchu. Můžeme nanejvýš hovořit o potenciálních turistických rozvojových zónách.
- 8) Území chápané jako regiony cestovního ruchu (pohoří, jezerní oblasti nebo pobřeží) nemohou vykazovat stejně významné vnitřní vztahy (znaky a funkce se snadno zamění!). Často vykazují mnohem silnější vztahy se vzdálenými oblastmi (odkud turisté přijíždějí) nebo s neturistickými oblastmi. Znamená to, že myšlenka integrity, silných vnitřních vazeb v rámci regionu cestovního ruchu je chybná?. S tím souhlasím.
- 9) V dynamice a komplikovaném vývoji regionu cestovního ruchu lze rozeznat několik fází (Miossec, Butler, Oppermann, Liszewski atd.). Ve své nedávno publikované práci srovnávající rozvoj cestovního ruchu na ostrovech Man a Bornholm tvrdí Lundtorp a Wanhill, že Butlerovy cykly se nepotvrzují, jestliže se velká skupina turistů vrací na stejné místo. V tomto případě se turistické území interpretuje vícerozpůsobem (jednak nově příchozími a jednak stálými turisty). Proto je nejstabilnějším prvkem regionu cestovního ruchu jeho infrastruktura, protože interpretace a percepce hodnot je vysoce individuální.
- 10) Region cestovního ruchu je něco hmotného; většina jeho parametrů a kvalit může být změřena. V současné době je to příliš obecný koncept, např. pokud hovoříme o JV Asii, o Roztoczích, nebo dokonce menších regionálních jednotkách. Velikostní rozrůznění je příliš velké, což znesnadňuje srovnání a zastírá významné rozdíly. Ve skutečnosti, čím je jednotka menší, tím vyšší je její důležitost v prostorovém plánování, marketingu atd. Naopak větší jednotky mají menší praktický význam, ale jejich vzdělávací a informační role roste.
- 11) Také existuje diverzifikace typů regionů cestovního ruchu – např. pobřeží, pohoří, poutní turistika atd. To jsou specializované turistické regiony, jejichž role v prostorovém plánování je menší, ale jsou významné pro činnost specializovaných turistických institucí.
- 12) Region cestovního ruchu jako forma prostorové klasifikace a klasifikace cestovního ruchu je velmi důležitý z hlediska poskytování informací a vzdělání konzumentům turistických služeb.

6.3 Problematika delimitace

Vymezení hranic regionu cestovního ruchu zahrnuje všechny komplikované problémy regionalizace. Vedoucími faktory zde jsou přírodní podmínky, ekonomická aktivita a zejména organizace administrativní jednotky. Jsou hranice turistického regionu v horách vymezeny údolními, řekami a horskými hřbety nebo zahrnuje takový region také sousedící území s většími sídly, dopravními uzly a budovami, kde turisté přebývají? Mohou být celé Himaláje považovány za jeden region cestovního ruchu, když jsou některé jejich části tak nepřístupné, že je nutné se vracet stovky kilometrů do Číny, Indie, Nepálu, aby bylo možné navštívit sousední údolí? Alpské oblasti v hranicích Evropské unie jsou poměrně dobře spojeny silnicemi, tunely, lanovkami a sjezdovkami. Znamená to ale, že mohou být izolovány italské Alpy od Lombardie a Piemontu; rakouské Alpy od údolí Dunaje, Štýrska a Korutan; švýcarské Alpy od nížin severního Švýcarska; a francouzské Alpy od údolí Rhony? Vyvstává

tak otázka, zda mají být do regionů cestovního ruchu řazeny i oblasti bez cestovního ruchu, ačkoliv jsou s nimi funkčně a teritoriálně propojeny. Věřím, že bychom tento problém měli vidět odlišně od odvětvového teritoriálního systému rekreace a turistiky, který navrhuje Preobraženskij (1975). Je otevřená otázka, zda má turistický prostor zahrnovat takové oblasti bez cestovního ruchu, i když jsou propojeny? O tom pochybuji.

V rámci výuky geografie cestovního ruchu jsem položil asi 200 studentům z Bulharska a Polska následující otázku: „Čím je vymezen region cestovního ruchu: přírodní krajiny nebo administrativně politické hranice?“ Většina polských studentů myslí, že to jsou přírodní krajiny, tj. velké geografické jednotky jako jsou např. Tatry, zatímco bulharští studenti zvolili roli státních hranic. To může být interpretováno následovně: v první případě je region cestovního ruchu chápán jako většinou jako region založený na přírodních hodnotách, ve druhém případě je region považován více za informační a administrativní oblast (nejvíce prostorových informací se týká systému administrativních jednotek, zvláště států). Umístění a hranice regionu cestovního ruchu je ve skutečnosti určeno územím s vysokými přírodními hodnotami (např. pohoří, pobřežní nebo jezerní oblasti). Při jejich studiu se spoléháme na jiné geografické a také negeografické disciplíny. Takové chápání hranic však dnes není z marketingového hlediska efektivní. Využití postupů aplikačních akademických oborů při studiu delimitace funkčních a problémových regionů je mnohem slibnější. Hlavními znaky těchto hranic jsou jejich dynamický charakter, vzájemné přesahy a průniky a jejich různé tvary závislé na plánovacích a marketingových cílech.

Staré dilema se vrací: příroda nebo člověk? Člověk, zdá se, má náskok, protože bez člověka by žádné přírodní hodnoty (aktiva) neexistovaly, pro něho získaly jistou společensky definovanou hodnotu (hodnoty – aktiva – samy o sobě neexistují).

6.4 Regionalizace cestovního ruchu v Polsku

Na problém regionalizace cestovního ruchu v Polsku upozornil Mileska (1961), jehož kniha na toto téma byla založena na hodnocení potenciálu rekreačně turistických hodnot. Jedná se o průkopnickou a ceněnou publikaci. Je však těžké souhlasit s tvrzením, že území potenciálního turistického rozvoje jsou (potenciálními) regiony cestovního ruchu. Taký přístup zakrývá hranice mezi regiony cestovního ruchu a ostatními územími, kde se cestovní ruch nevyskytuje nebo je jen špatně rozvinutý. V 70. letech mnoho plánovacích nebo geografických projektů týkajících se Polska nebo regionu (např. doktorské disertace Rogalwské, Wyrzykowského, Gudelise atd) zahrnovalo infrastrukturu, dostupnost a typ turistické aktivity (lázně, letní nebo prázdninová střediska). Většina těchto projektů nebyla publikována, ale využilo se jich k přípravě plán rozvoje cestovního ruchu v Polsku.

Regionalizace se však často objevovala ve výuce. Pro informačně vzdělávací účely se téma polské regionalizace cestovního ruchu objevuje v publikacích Bajcara (1969), Bara a Doliňského (1976) i v učebnicích: Geografia turystyczna Polski Lijewského, Mikulošské a Wyrzykowského (poslední edice 2002) a Geografia atrakcji turystycznych w Polsce Kruczek a Sachy (1994). Knihy zaměřené na hodnocení přírodního prostředí, např. Lijewski et al. (20025) provedli dvouúrovňovou regionalizaci Polska a identifikovali sedm velkých oblastí (pobřeží, Sudetská pohoří, Karpatská pohoří, Mazurská, Pomorská a Velkopolská jezerní oblast, Malopolská vrchovina) skládající se z jednoho environmentálního typu a 44 menších jednotek nazvaných regiony. Rovněž je diskutována turistická infrastruktura. Kruczek a Sacha identifikovali 12 regionů, také založených na přírodních krajinách, s rozlišením vrchovin a nížin (kde identifikovali 7 regionů). Z mého hlediska to jsou příklady

formálních regionů s jistými prvky funkčnosti. Plán pro Plsko v 80. letech zahrnoval koncept regionu cestovního ruchu se třemi typy území:

- s největšími turistickými hodnotami,
- s hodnotami atraktivními pro prázdninovou rekreaci,
- s hodnotami umožňujícími potenciální rozvoj cestovního ruchu v závislosti na potřebách a příležitostech.

Všechny polské snahy v oblasti regionalizace cestovního ruchu jsou založena primárně na přírodních hodnotách, což z nich činí regionalizaci podmíněnou nabídkou. Poptávka se také bere v potaz (víkend v územích mimo velká města) a to stejné může být řečeno o celém cestovním ruchu. Změna vnímání hodnot nebo přesun z kategorie podmínek do kategorie hodnot a opačně byla přehlížena. Naopak, byla detailně rozpracována turistická infrastruktura.

Problematika regionu a turistické destinace z regionálního a lokálního ekonomického pohledu byla nedávno diskutována ekonomy jako Gaworecki (2000), Golemski (2000) a Kornak, Rapacz (2001). Poukazují na to, jako jsou turistické oblasti vnímány místními orgány. Kornak, Rapacz (2000, s. 45) věří, že region cestovního ruchu je oblast, která:

- má jisté turistické hodnoty
- je dopravně přístupná
- má turistickou infrastrukturu, která přiměje turisty zůstat a užívat si hodnoty

Autoři zdůrazňují nedostatek homogenity regionu cestovního ruchu, protože může zahrnovat atraktivní partie, které vykonávají jiné funkce, ať již jsou spojeny s cestovním ruchem nebo ne. V souvislosti s rozvojem cestovního ruchu Kornak, Rapacz (2000, s. 49) poskytují argumenty pro regionální a místní politiku:

- racionální využívání přírodních hodnot a místních tradic,
- zvážení typu cestovního ruchu (včetně preferencí zahraničních turistů),
- pohostinnost a bezpečnost pro turisty,
- ceny by neměly překročit finanční možnosti skupiny, na kterou je nabídka zaměřena, produkt by měl být na trhu cestovního ruchu konkurenceschopný,
- plán na rozvoj turistické infrastruktury musí flexibilní, tj. zavést v případě potřeby doplňkové služby a garantovat ochranu turistických hodnot.

Tyto principy jasně ukazují, že jsou směřovány k udržitelnému rozvoji turistických destinací.

Tento přehled ukazuje, že v současné době se v Polsku geografové regionalizaci a analýzy regionů cestovního ruchu nevěnují, ačkoliv jistý zájem o management a ekonomické efekty může být spatřen mezi ekonomy. Nedávno byla tato problematika opět nastolena Liszewským (viz část I, kap. 6 – Golemski, 2002).

6.5 Konec regionalizace cestovního ruchu?

Je příznačné a současně záhadné, že se po mnoho let, prakticky od 80. let, „západní“ a polští geografové nezabývali problémy integrační a odvětvové regionalizace včetně regionalizace cestovního ruchu. Tyto překvapující skutečnost může mít několik vysvětlení:

Zaprvé, po éře centralizované ekonomiky a v době vzrůstajícího významu globalizačních faktorů se zdá, že regionalizace svoji roli v centrálním nebo regionálním plánování ztrácí.

Zadruhé, integrální region (přírodně-socio-ekonomický region) je chápán jako komplikovaná struktura, příliš obecná, příliš složitá a, co je nejdůležitější, neposkytující oporu pro činnost v daném území.

Zatřetí, funkční regiony mají mnohem větší význam. Odrážejí prostorovou organizaci ve vztahu k jistým cílům, např. produkce paliv nebo zvyšující se zaměstnanost v málo rozvinutých sektorech jako je cestovní ruch. V současnosti je regionalizace pro funkční účely snadnější a základě geografických informačních systémů. Zároveň sleduje rychlé změny, je velice dynamická a není zaměřená na sebe. Jinak řečeno, je to časový obraz objektů a fenoménů důležitých pro dosažení cíle, což může být různé v závislosti na druhu cíle a způsobu, jakým ho bude dosaženo. Protože existují tisíce takových regionalizací, problém jako takový se smršťuje na praktické činnosti v daném území, aby bylo dosaženo určitého cíle.

Začtvrté, regionalizace se vždy spojovala s přírodními podmínkami, které podporují cestovní ruch. Protože přírodní prostředí Evropy a prakticky celého světa bylo detailně prozkoumáno a popsáno, nevyvstává potřeba vracet se k regionalizaci. Ta byla potřebná v raných fázích rozvoje cestovního ruchu, kdy se informace sbíraly, aby poskytly prostorovou inventarizaci potenciálních podmínek pro cestovní ruch. Tento mýtus o anachronismu regionalizace cestovního ruchu je stále velmi rozšířený. Zapomíná se, že není nic lepšího než regionalizace, když v daném území hodnotíme účiny cestovního ruchu (ekologické, sociální, ekonomické, kulturní a psychologické).

Zapáté, moderní rozvoj cestovního ruchu se zaměřuje na zlepšení organizace a marketingu na trhu cestovního ruchu, tj. na poptávku, která ve skutečnosti existuje mimo oblasti cestovního ruchu. Regionalizace se však také zaměřuje na poptávku po turistických produktech, které nejsou nic jiného než přeměněné přírodní a lidské hodnoty (ve formě primární turistické poptávky). Odborníci, včetně geografů, si zatím neuvědomují, že turistický marketing je bohaté pole pro geografické studie a funkčně problémovou regionalizaci pro praktické účely.

Vymezení a detailní popis turistických regionů není dnes již tak významný, jak tomu bylo v minulosti. Management a strategické plánování rozvoje cestovního ruchu však vyžaduje použití územní matice, která by odrážela jako geografickou realitu tak cíle, které byly stanoveny. Proto je operační region cestovního ruchu, jako pole činnosti, nezbytný pro teoretické úvahy i v praxi. Přirozeně regionalizace cestovního ruchu z tradičního pohledu není a nebude nahraditelná jako nástroj při výuce.

7 Typologizace středisek cestovního ruchu

Tato kapitola je tvořena článkem P. Mariot : Príspevok k typizácii stredísk cestovného ruchu z Geografického časopisu, který vyšel v roce 2001.

Jedním ze základních problémů, resp. určení předmětu geografie cestovního ruchu (kromě problémů definice jejího předmětu výzkumu) jsou aspekty prostorové diferenciacce cestovního ruchu. Jedním z konkrétních problémů, resp. přístupů je např. otázka modelového vyjádření základů prostorové struktury cestovního ruchu. Tyto komplexní přístupy lze nalézt např. u autorů jako jsou představitelé např. německé školy sociální geografie (Ruppert K., Maier J. 1970 ..), Pearce (1995 ..) , Benthien (1997) a v neposlední řadě také v pracích významného, bohužel již zesnulého, slovenského geografa Petera Mariota (funkčně – chorologické členění předpokladů cestovního ruchu - 1983, 1985).

Prvky tohoto modelu jsou založeny na základní tezi, že z hlediska určování lokalizace, objemu, časového průběhu a struktury cestovního ruchu je možné podmínky cestovního ruchu rozdělit na tři základní skupiny, a to na **lokalizační, selektivní a realizační podmínky**. Toto dělení podmínek cestovního ruchu označuje P. Mariot jako funkčně-chronologické.

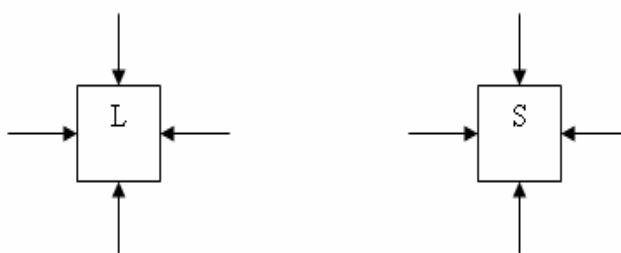
Prvky tohoto modelu jsou tři skupiny předpokladů cestovního ruchu, které sehrávají při jeho vzniku odlišnou funkci, mají odlišné prostorové rozmístění a specifickou orientaci na vazeb na své okolí. **Skupina lokalizačních předpokladů** (L) určuje místo výskytu (lokalizace) cestovního ruchu. Jejich hodnocení umožňuje vyjádřit potenciál krajiny pro cestovní ruch (aspekt nabídky). **Skupinu selektivních předpokladů** (S) tvoří urbanizační, demografické a sociologické faktory, které ovlivňují intenzitu účasti obyvatelstva na cestovním ruchu (uskutečňují jeho selekci). Mají disperzní orientaci vazeb k okolí. Jejich hodnocení umožňuje vyjádřit intenzitu a strukturu zájmu o cestovní ruch (aspekt poptávky). Protikladná orientace územních vztahů lokalizačních a selektivních předpokladů cestovního ruchu umožňuje rozlišovat dva typy pólů všeobecné funkční delimitace prostoru z hlediska cestovního ruchu – póly lokalizačních předpokladů, resp. póly selektivních předpokladů cestovního ruchu.

7.1 Lokalizační podmínky

Pokud vycházíme z tradičního členění podmínek cestovního ruchu, potom lokalizační podmínky tvoří přírodní předpoklady (reliéf, klima, vodstvo, rostlinstvo, živočišstvo, obraz krajiny) a kulturněhistorické předpoklady (kulturní památky, lidová kultura, a jiné), tj. uměle vytvořené (antropogenní) podmínky. Jsou to geneticky odlišné skupiny podmínek (přírodní a uměle vytvořené), které se proto odlišně posuzovaly, ale při určování rozmístění cestovního ruchu plní příbuznou úlohu. Jejich schopnost ovlivňovat lokalizaci cestovního ruchu vyplývá z úlohy, kterou cestovní ruch plní v životě společnosti, tj. umožnit reprodukci fyzických a psychických sil člověka a rozvíjet jeho osobnost. Základním předpokladem reprodukce fyzických a duševních sil je změna každodenní činnosti a vykonávání rekreačních a kulturních činností.

Hodnocení lokalizačních podmínek umožňuje vyjádřit potenciál krajiny pro cestovní ruch, tj. způsobilost určitého území poskytnout podmínky pro rozvoj cestovního ruchu. Teritoriální vztahy lokalizačních podmínek cestovního ruchu (L) k okolí vyjadřuje schéma.

Obrázek 7.1: Teritoriální vztahy lokalizačních podmínek



7.2 Selektivní podmínky

Selektivní podmínky cestovního ruchu mají vliv především na intenzitu účasti obyvatelstva na cestovním ruchu. Jestliže potenciál krajiny vyjadřuje způsobilost území poskytnout podmínky pro rozvoj cestovního ruchu, selektivní podmínky vyjadřují způsobilost (aktivitu) obyvatelstva účastnit se na cestovním ruchu. Selektivní podmínky určují, kdo a jak často se zúčastňuje na cestovním ruchu, tj. z kvantitativního a kvalitativního hlediska podmiňují selekci (výběr) obyvatelstva. K selektivním podmínkám patří hlavně demografické faktory (hustota a věková struktura obyvatelstva), urbanizační faktory (hustota a velikost sídel, výstavba sídel, bytový fond) a socioekonomické faktory (ekonomická aktivita, sociální příslušnost, příjem na člena domácnosti, vlastnictví auta, resp. objektu individuální rekreace, kulturní a vzdělanostní úroveň, volný čas a jiné) a politické faktory. Teritoriální vztahy selektivních podmínek cestovního ruchu (S) k okolí vyjadřuje schéma.

Pořadí významu selektivních činitelů při určování účasti obyvatelstva na cestovním ruchu je variabilní. Tato skupina podmínek je protipól lokalizačních podmínek. Existuje úzký vztah mezi lokalizačními a selektivními podmínkami. Pohybový charakter cestovního ruchu umožňuje jejich vzájemné spojení. Předpokladem pohybové stránky cestovního ruchu je nutnost existence další skupiny podmínek, které umožní spojení obou statických pólů. Vzniká tím **teritoriální model cestovního ruchu**.

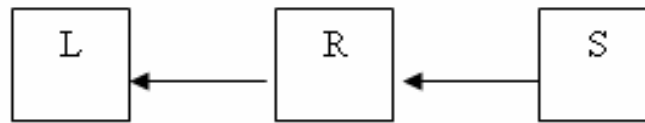
7.3 Realizační podmínky

Spojení lokalizačních a selektivních podmínek cestovního ruchu umožňují realizační podmínky, které svou existencí umožňují uskutečnění cestovního ruchu. Do této skupiny patří komunikační podmínky, materiálně - technická základna cestovního ruchu. Určit jejich postavení mezi ostatními podmínkami cestovního ruchu je při funkčním posuzování souboru podmínek mimořádně důležité, neboť některé jejich rysy vytváří dojem, že jde o lokalizační podmínky, a že určují místa výskytu cestovního ruchu. Chybí jim však typické rysy lokalizačních a selektivních podmínek, a to jejich potenciální charakter. Význam realizačních podmínek cestovního ruchu je v jejich schopnostech vytvořit spojení a konkretizovat vztahy mezi lokalizačními a selektivními podmínkami cestovního ruchu.

7.3.1. Teritoriální model cestovního ruchu

Teritoriální model cestovního ruchu vyjadřuje schéma, kde (L) jsou póly lokalizačních předpokladů cestovního ruchu, (S) jsou póly selektivních předpokladů cestovního ruchu a (R) jsou realizační předpoklady cestovního ruchu.

Obrázek 7.2: Teritoriální model cestovního ruchu



Komunikační podmínky jsou předpokladem zabezpečení pohybové stránky cestovního ruchu a materiálně - technická základna cestovního ruchu formuje místa koncentrace cestovního ruchu, tj. střediska cestovního ruchu. Velikost středisek cestovního ruchu a jejich význam závisí na objemu a charakteru materiálně.technické základny, která je sekundárním vyjádřením hodnot lokalizačních podmínek cestovního ruchu. Z umístění středisek cestovního ruchu vyplývají i komunikační a selektivní podmínky cestovního ruchu, tj. jsou výsledkem konkrétních projevů vzájemných vztahů podmínek cestovního ruchu.

7.3.2. Teritoriální funkčně-chronologický model cestovního ruchu

Teritoriální funkčně – chorologický model cestovního ruchu schematicky představuje odlišné rozmístění předpokladů cestovního ruchu v prostoru. Přínosem tohoto modelu je především je jeho jednoduchost a skutečnost, že v případě cestovního ruchu se oblasti poptávky nekryjí z oblastí spotřeby, ale naopak, vystupují prostorově diferenciovaně. Model odhaluje základní princip strukturálních vazeb v krajině, umožňuje komplexní pohled na systém vztahů mezi cestovním ruchem a krajinou, a je metodickým východiskem pro regionalizaci cestovního ruchu.

Základní územní jednotkou ve smyslu lokalizačních předpokladů jsou střediska cestovního ruchu, která mají různou polohu, morfologii, strukturu, funkci, sezónnost návštěvnosti, aj. Právě jejich rozmanitost je podnětem pro typizaci středisek cestovního ruchu.

7.4 Základní územní jednotky cestovního ruchu

Problematika hierarchie územních jednotek cestovního ruchu je otevřenou otázkou v teoreticko-metodických přístupech současné geografie cestovního ruchu. Otázkami k zamyšlení a různých přístupů autorů z turisticky vyspělých zemí Evropy je především určení kvantitativních parametrů používaných při vymezování územních jednotek cestovního ruchu.

V geografické literatuře se jako základní územní jednotky cestovního ruchu nejčastěji rozlišují oblast (region) cestovního ruchu a středisko (centrum) cestovního ruchu

7.4.1. Oblast cestovního ruchu

Nejvyšší hierarchickou jednotkou cestovního ruchu je oblast nebo region cestovního ruchu. V odborné literatuře jsou regiony cestovního ruchu chápány jako území, která jsou homogenní z hlediska struktury potenciálu krajiny pro cestovní ruch. Jejich regionální dimenze (velikost) jsou však velmi rozmanité (od vymezení regionů s rozlohou desítek tisíc km² a překračujících hranice více států – např. Karibský region nebo Středomořský či Alpský region). Většinou se však tato regionalizace uplatňuje na úrovni jednotlivých států.

Při vymezování regionů cestovního ruchu se obvykle uplatňují 3 přístupy (např. Klarica Z., 1992):

- oblasti (regiony) cestovního ruchu respektují hranice administrativních celků (obce apod.)

- oblasti (regiony) cestovního ruchu jsou vytvořeny jako specifické regiony, které nepokrývají celé území státu
- oblasti (regiony) cestovního ruchu pokrývají celé území státu, ale nekorespondují s aktuálním administrativním členěním

Především rozdíly v kvalitě turistické nabídky a tím i v atraktivitě potenciálu krajiny pro cestovní ruch vedou ke snahám a přístupům jejich kategorizace. Ani tento postup nevyužívá všeobecně platná a exaktní kritéria (důvodem jsou především různé míry atraktivity krajiny v jednotlivých zemích). Přesto však tyto přístupy umožňují rozlišit následující kategorie regionů cestovního ruchu:

- oblasti cestovního ruchu mezinárodního významu
- oblasti cestovního ruchu celostátního významu
- oblasti cestovního ruchu regionálního významu

7.4.2. Středisko cestovního ruchu

Kromě oblastí cestovního ruchu, vyčleněných na principu homogenity kvality potenciálu krajiny pro cestovní ruch, se v odborné literatuře objevily také snahy představit určitý typ regionů cestovního ruchu jako územní celky vymezené na **principu nodality**. Tento přístup ovlivnilo především studium rekreačního zázemí měst a zejm. velkoměst, jeden z významných badatelských směrů v oblasti geografických výzkumů cestovního ruchu.

Termín středisko cestovního ruchu (nebo centrum cestovního ruchu) se v odborné literatuře chápe a chápe několik způsoby. V nejvšeobecnější rovině se dlouhodobě za středisko cestovního ruchu považovalo každé místo, v němž se vyskytovalo zařízení materiálně – technické základny cestovního ruchu (např. horská chata, část pobřeží vodní nádrže s restaurací, lyžařský svah s vlekem apod.). Od tohoto přístupu se však upustilo a podobná místa topické dimenze se označují jako lokalita cestovního ruchu. Rozlišují se hlavně pro potřeby územního plánování.

V současnosti se středisko cestovního ruchu ztotožňuje s nejnižšími územně - administrativními jednotkami – obcemi. Střediskem cestovního ruchu je zde tedy obec, na jejímž katastru je větší koncentrace zařízení materiálně – technické infrastruktury. Hraniční hodnoty této koncentrace nejsou přesně stanoveny. Vyjadřují se např. výkony v ubytovacích zařízeních (nejčastěji počet přenocování a jejich sezónní rozložení, nebo příjmy z cestovního ruchu, kapacita rekreačních dopravních zařízení, apod.), jejichž parametry se využívají jako jedny z hlavních kritérií typizace středisek cestovního ruchu.

7.5 Typizace středisek cestovního ruchu

Problematicke typologie (typizace) středisek cestovního ruchu je v odborné literatuře věnována velká pozornost. Prakticky každá regionální studie cestovního ruchu nebo Atlasy cestovního ruchu vždy v určité míře akcentují a pracují s nějakou typologií a typizací středisek cestovního ruchu. V souvislosti s tím je k dispozici poměrně bohatý soubor kritérií, aplikovaných při určení typů středisek cestovního ruchu v oblastech s různou funkcí a intenzitou cestovního ruchu. Někteří autoři se pokusili zevšeobecnit existující informace a přispět k budování všeobecně aplikovatelné typizace středisek cestovního ruchu.

Např. B. Benthien (1997) shrnul základní požadavky na kritéria typizace středisek cestovního ruchu, které by musely být:

- **lokalizovatelné** (tzn. že se musí jednoznačně vázat na určité konkrétní místo)
- **relevantní** (tzn. že musí vystihovat podstatné a rozhodující rysy středisek cestovního ruchu)
- **vnitřně pozorovatelné** (tzn. že musí vyjadřovat určitou vlastnost každého střediska stejnou měrnou jednotkou)
- **generalizovatelné** (tzn. že musí vyjadřovat poskytovat možnost zjednodušeného vyjádření výsledků)

Mezi nejčastěji používaná kritéria typizace středisek cestovního ruchu patří charakteristiky, které je umožňují rozlišovat na základě:

- sídelní polohy a struktury
- velikosti
- intenzity cestovního ruchu
- struktury materiálně – technické základny cestovního ruchu

Členění středisek cestovního ruchu podle polohy patří v geografické literatuře k nejstarším (např. podle G. Schwarzové – 1959 - – izolovaná střediska cestovního ruchu s dominantní rekreační funkcí vzniklá na mořském pobřeží nebo v horských masívech, tranzitní střediska cestovního ruchu, venkovská střediska cestovního ruchu městská střediska cestovního ruchu). Tento přístup je později obohacen o přístup definice funkční specializace (viz např. Jordan -). Toto členění se většinou používá při charakteristice velmi rozsáhlých území nebo oblastí cestovního ruchu.

Podobně velmi rozšířené je v geografické literatuře členění podle velikosti². Velikost středisek se nejčastěji měří počtem přenocování³ v ubytovacích zařízeních, případně počtem lůžek v ubytovacích zařízeních či počtem hostů v ubytovacích zařízeních, v zemích s dobrou regionální statistikou také podle příjmů z cestovního ruchu.

7.5.1. Ukazatelé intenzity cestovního ruchu

Při měření intenzity cestovního ruchu se využívá více ukazatelů, z nichž ke klasicky používaným patří zejm.:

- intenzita cestovního ruchu (např. počet přenocování na počet trvale bydlícího obyvatelstva ve středisku cestovního ruchu, resp. počet hostů na obyvatele)
- index turistické funkce středisek (Baretje, Defert – 1972) – definovaný jako poměr počtu lůžek v ubytovacích zařízeních střediska ku počtu trvale bydlících obyvatel střediska (nejčastěji vyjádřen v %), později rozšířen J. Vystoupilem (1987) o index turisticko-rekreační funkce sídel (středisek) – v indexu započtena také lůžka v objektech individuální rekreace
- výše příjmů z cestovního ruchu na obyvatele
- index sezónnosti cestovního ruchu (% podíl počtu přenocování např. v letním či zimním půlroce)

² Většinou se přitom vychází s relativní situace tak, aby bylo možné rozlišit velikostní kategorii středisek cestovního ruchu ve zkoumaném území.

³ Nejčastějšími velikostními hranicemi pro počty přenocování v evropských střediscích jsou: do 50 tis., 50-149 tis., 150-499 tis., 500 tis. a více přenocování za rok.

- průměrná délka pobytu ve dnech
- vývoj počtu přenocování ve střediscích cestovního ruchu v časových řadách
- koncentrační zóny v oblastech cestovního ruchu

Základní charakteristika struktury sítě ubytovacích zařízení je vhodná pro rozlišení středisek s celoroční, resp. letní sezónou, dále pro identifikaci funkce středisek v rámci příměstské rekreace. Struktura jiných zařízení materiálně – technické základny cestovního ruchu hodně napovídá o funkci střediska a o stádiu jeho rozvoje. V minulosti se u nás uplatňovalo normativní stanovení struktury MTZ cestovního ruchu v základních typech středisek cestovního ruchu (např. letní středisko rekreace u vody, podhorské středisko rekreace a vodních sportů, horské středisko rekreace a turistiky, vysokohorské střediska turistiky a zimních sportů). V současnosti je struktura MTZ cestovního ruchu věcí iniciativy podnikatelských subjektů.

Kapacita zařízení MTZ cestovního ruchu je dalším důležitým faktorem ovlivňujícím objem návštěvnosti střediska cestovního ruchu. Každý typ zařízení má přitom vlastní kapacitní ukazatele. Nejčastěji se používají ukazatele o kapacitě měřené např. počtem lůžek, nebo počtem lůžkodní. Soubor údajů o kapacitě zařízení MTZ vždy doplňují i údaje o jejich výkonech, které jsou základními charakteristikami středisek cestovního ruchu. Proto se velmi často využívají i pro jejich typizaci.

K hlavním údajům charakterizujícím **výkony ubytovacích zařízení** patří:

- počet ubytovaných hostů (domácí a zahraniční)
- počet přenocování hostů (domácí a zahraniční)
- využití lůžkové kapacity
- průměrná délka pobytu (domácí a zahraniční hosté)
- příjmy za ubytovací služby

Tyto údaje se obvykle sledují za rok nebo sezónně.

K dalším ukazatelům charakterizujícím výkony MTZ středisek cestovního ruchu patří příjmy získané v jednotlivých zařízeních (stravovací, zábavní, sportovní, aj.), počet obslužených hostů (např. přepravených na vlecích, hostů na koupalištích, aj.).

Při typizacích středisek cestovního ruchu se občas používá jedno dominantní kritérium, jakým je např. pro určení velikostních typů středisek cestovního ruchu počet přenocování za rok. Ve většině případů se však v jedné typizaci používá více kritérií, které mohou mít stejnou váhu, nebo mohou být hierarchicky jednoznačně seřazené.

Mezi nejvšeobecnější **typizaci středisek** patří např. návrh K. Kulinata (1972), který využil kombinaci 4 kritérií:

- druhová struktura cestovního ruchu
- intenzita cestovního ruchu
- struktura ubytovacích zařízení
- pomocné znaky

V rámci **drukové skladby struktury cestovního ruchu** bylo rozlišeno V. Kulinářem 6 druhů:

- lázeňský
- rekreační přímořský
- rekreační vnitrozemský letní
- rekreační zimní
- krátkodobý
- služební

Intenzitu cestovního ruchu přitom vyjadřoval počtem přenocování na 1 obyvatele. Přitom rozlišoval:

- střediska cestovního ruchu 1. řádu
- střediska cestovního ruchu 2. řádu
- střediska cestovního ruchu 3. řádu
- střediska cestovního ruchu 4. řádu

V rámci **struktury ubytovacích zařízení** rozlišoval střediska s převahou ubytování:

- v hotelech a penzionech
- v soukromí
- v podnikových rekreačních zařízeních
- v ostatních typech rekreačních zařízení

Jako pomocné **znaky typizace středisek cestovního ruchu** Kulinat navrhoval:

- celkový počet přenocování za rok v tis.
- sezónnost cestovního ruchu vyjádřená procentním podílem počtu přenocování v letním půlroce
- průměrná délka pobytu ve dnech
- vývoj počtu přenocování

Kulinatova typizace je vhodná na prezentaci rozmanitosti typů středisek větších a funkčně rozmanitějších územních celků (např. států). Její kartografická interpretace umožňuje získání představy o rozmístění cestovního ruchu, o oblastech jeho zvýšené koncentrace a jejich převažující funkce. Podle Mariota (..) má však slabiny zejm. při určování druhové struktury cestovního ruchu (není definována exaktněji).

Jinou typizaci, a to pro území Slovenska, navrhl v roce 1984 pro tématické mapy cestovního ruchu již zmíněný slovenský geograf Mariot. Jeho typizace je stanovená na hierarchizaci kritérií – intenzita cestovního ruchu, sezónnost, průměrná délka pobytu) – tedy na typizaci středisek podle jejich významu (kvantitativní ukazatele). O funkci jednotlivých středisek a jejich velikostní kategorii však tento přístup neinformuje. Relativní ukazatel intenzity cestovního ruchu (přenocování na obyvatele) navíc zvýhodňuje menší střediska. Jeho další příspěvek k typizaci středisek cestovního ruchu lze nalézt v Atlase SSR (Mazúr E., 1980) - Typy návštěvních míst a oblastí cestovního ruchu. Základem je výběr kritérií, které mají stejnou váhu - první z kritérií je funkce střediska cestovního ruchu (služební, mototuristické,

celoročně rekreační a sezónně rekreační a ostatní). Druhým kritériem byla atraktivita střediska (mezinárodní, národní a nadregionální význam), třetím potom velikostní význam středisek (podle počtu přenocování) a nakonec čtvrtým kritériem byla intenzita cestovního ruchu v nich (počet přenocování v maximální sezóně ku počtu obyvatel).

Jako další variantu typizace středisek lze uvést přístup v mapě Cestovní ruch a rekreace v Atlase obyvatelstva ČSSR (GGÚ ..). Její autoři J. Vystoupil a P. Mariot použili pro typizaci středisek cestovního ruchu ČSSR několik kritérií se stejnou významovou vahou, a to :

- velikostní význam střediska (počet přenocování hostů v ubytovacích zařízeních za rok)
- funkční hledisko (střediska letní rekreace u vody, horská střediska, lázeňská střediska, městská střediska)
- střediska koncentrace objektů individuální rekreace)

Přínosem této typizace je především seriózní nástin regionální diferenciaci cestovního ruchu. Za pozitivní lze rovněž uvést snahu detailněji informovat o významové váze střediska (kvantitativní kritérium). A především kompletizaci informací o zařazení středisek individuální rekreace (ta např. v rámci ČR představují až 75 % lůžkových kapacit v oblasti cestovního ruchu).

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tabulka 2.1: Typy destinací – hlavní cílové skupiny trhu a využívané aktivity.....	30
Obrázek 2.1: Mechanismy distribuce turistického ruchu a role organizací DMO a systémů DMS.....	32
Tabulka 2.2: Služby a hlavní stránky pokročilých systémů DMS	33
Tabulka 2.3: Překážky úspěšného vývoje systémů DMS	39
Tabulka 2.4: Rámec 6A k analýze turistických destinací	41
Obrázek 2.2: Obsah systému managementu integrovaných počítačově zpracovaných informací o rezervacích v destinacích.....	42
Obrázek 2.3: Distribuce systému destinačního managementu propojených počítačově zpracovaných informací	50
Obrázek 4: Kritéria úspěchu zainteresovaných stran systému DMS	53
Tabulka 5: Charakteristiky úspěšných destinačních systémů budoucnosti.....	54
Tabulka 3.1: Organizace působící v cestovním ruchu Skotska.....	60
Obrázek 4.1: Definice destinací v závislosti na vzdálenosti	71
Obrázek 4.2: Systém destinace.....	73
Tabulka 4.1: Systém podnikání	74
Obrázek 4.3: Úlohy turistické organizace	77
Obrázek 5.1: Zobrazení regionu s potenciálem cestovního ruchu	85
Obrázek 5.2: Zobrazení regionu bez potenciálu cestovního ruchu	86
Obrázek 5.3: Regionální specializační strategie k dosažení konkurenceschopných produkt-trh kombinací.....	87
Obrázek 7.1: Teritoriální vztahy lokalizačních podmínek	108
Obrázek 7.2: Teritoriální model cestovního ruchu.....	109

LITERATURA

- Barčvarova, M.: K přístupům a vymezení turistických regionů. Časopis Turyzm, roč.13, č. 1, 2003, s. 5-19.
- Benthien, B.: Geographie der Erholung und des Tourismus. Roth, Perthes GeographieKolleg. 1997, 1. Aufl., 192 S. ISBN: 3-623-00845-1.
- Bieger, T.: Management von Destinationen und Tourismusorganisationen. Oldenburg Verlag, München, 1996, ISBN 3-486-23378-5.
- Buhalis, D.: eTourism; Information technology for strategic tourism management. Finacial Times Prentice Hall, Harlow, 2003, 376s. ISBN 0-582-35740-3.
- Kaspar, C.: Základy cestovního ruchu. Banská Bystrica, EF UMB, 1995. 135 s. ISBN: 80-901166-3-9.
- Kerr, B., Barron, G., Wood, R.C.: Politics, policy and regional tourism administration: a case examination of Scottish area tourist board funding. Tourism Management 22 (2001) 649-657pp.
- Kulinat, K.: Die Typisierung von Fremdenfrkehrsortern. Göttinger Geographische Abhandlungen. Jg. 60, S. 521-538.
- Mariot, P.: Geografia cestovního ruchu. Bratislava, Veda, 1983, 1. vyd. 249 s.
- Mariot, P.: Príspevok k typizácii stredísk cestovního ruchu. Geografický časopis, roč. 53, 2001, č. s.307-319.
- Postavení a budoucnost regionálních turistických organizací. Studie OAR, Ministerstvo hospodářských záležitostí, Vídeň, 1997.
- Tiroler Tourismusgesetz 1991. LGBl.Nr. 24/1991 in der Fassung der Novellen: LGBl.Nr. 71/1992, 111/1994, 9/1996, 52/1998, 106/2001.
- Wokou, R., Vystoupil, J.: Vybrané kapitoly z geografie rekreace. Vysokoškolská skripta. UJEP, PF, Brno 1983. 68 s.
- Wokoun, R., Vystoupil, J.: Geografie cestovního ruchu a rekreace I. Vysokoškolská skripta. SPN, Praha 1987. 250 s.