

# Cestovní ruch v regionu

## aktuální výzvy a přístupy



Petr Štumpf, Viktor Vojtko a kol.



Tento projekt je spolufinancován  
statutárním městem České Budějovice.

# **Cestovní ruch v regionu**

## aktuální výzvy a přístupy

Petr Štumpf, Viktor Vojtko a kol.

2015

Profess Consulting s.r.o.

**Editoři:**

Ing. Petr Štumpf, Ph.D.

Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.

**Autoři:**

Ing. Petr Janeček (kapitoly 2, 3, 4)

Ing. Petr Štumpf, Ph.D. (úvodní slovo a kapitoly 2, 3, 4, 6)

Ing. Viktor Vojtko, Ph.D. (kapitoly 1 a 6)

Ing. Hana Volfová (kapitola 1)

Ing. Jitka Zikmundová, MBA (kapitola 5)

**Recenzenti:**

doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

doc. Ing. Dagmar Jakubíková, Ph.D.

**Návrh obálky a sazba:**

Michal Jánský

**Vydavatel:**

Profess Consulting s.r.o.

Dunajevského 261/16

250 91 Zeleneč

Czech Republic

[www.e-profess.cz](http://www.e-profess.cz)

Tato elektronická publikace je licencována podle Creative Commons Attribution–NonCommercial–NoDerivatives 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

© Petr Janeček, Petr Štumpf, Viktor Vojtko, Hana Volfová, Jitka Zikmundová, 2015

ISBN 978-80-7259-073-5

Tato publikace byla vydána v rámci projektu *Konference TourConf – cestovní ruch a 750 let města České Budějovice* spolufinancovaného statutárním městem České Budějovice.

# Obsah

<b>1 Regionálně udržitelný cestovní ruch – systémově dynamická perspektiva . . . . .</b>	<b>3</b>
1.1 Udržitelnost v cestovním ruchu . . . . .	3
1.2 Klíčoví partneři v udržitelném cestovním ruchu . . . . .	5
1.3 Modelování udržitelnosti . . . . .	6
1.4 Počítačové modelování udržitelnosti v cestovním ruchu . . . . .	7
1.5 Systémově-dynamický metamodel udržitelného cestovního ruchu v regionu . . . . .	9
1.5.1 Výzkumná otázka . . . . .	9
1.5.2 Metodika . . . . .	9
1.5.3 Vymezení možných problémů při modelování . . . . .	10
1.5.4 Identifikace hranic modelu, klíčových komponentů a vztahů . . . . .	10
1.5.5 Metamodel . . . . .	14
1.5.6 Obecná doporučení pro modelování . . . . .	17
1.6 Diskuse a závěr . . . . .	22
<b>2 Komparace jižních Čech a Horního Rakouska jako destinací cestovního ruchu . . . . .</b>	<b>27</b>
2.1 Regionální rozvoj a cestovní ruch . . . . .	27
2.2 Destinace cestovního ruchu a management destinace . . . . .	28
2.3 Metodika . . . . .	30
2.4 Jižní Čechy a Horní Rakousko jako partnerské regiony cestovního ruchu . . . . .	31
2.5 Jižní Čechy jako destinace cestovního ruchu . . . . .	32
2.5.1 Vymezení jižních Čech jako destinace cestovního ruchu . . . . .	32
2.5.2 Typologie destinace jižní Čechy z hlediska převažujících druhů cestovního ruchu . . . . .	34
2.5.3 Intenzita cestovního ruchu v destinaci . . . . .	34
2.6 Horní Rakousko jako destinace cestovního ruchu . . . . .	38
2.6.1 Vymezení destinace Horní Rakousko . . . . .	38
2.6.2 Typologie destinace Horní Rakousko z hlediska převažujících druhů cestovního ruchu . . . . .	40
2.6.3 Intenzita cestovního ruchu v destinaci Horní Rakousko . . . . .	40
2.7 Závěry a další výzkum . . . . .	42
Použité zdroje . . . . .	44



<b>3 Management destinace a úloha organizace destinačního managementu v jižních Čechách</b>	<b>46</b>
3.1 Úvod	46
3.2 Spolupráce v cestovním ruchu	47
3.3 Destinační management	49
3.4 Organizace destinačního managementu	50
3.5 Organizace destinačního managementu v podmínkách ČR.	51
3.6 Metodika.	52
3.7 Legislativní podmínky	53
3.8 Organizační zajištění	53
3.9 Způsob financování	56
3.11 Podniky jako součást managementu destinace	59
3.12 Závěr	62
<b>4 Priority rozvoje cestovního ruchu – expertní pohled</b>	<b>65</b>
4.1 Strategické řízení destinace	65
4.2 Strategické a programové dokumenty destinací a jejich význam	68
4.3 Metodika.	69
4.4 Priority rozvoje cestovního ruchu v jižních Čechách očima expertů.	74
4.4.1 Destinační management a organizace cestovního ruchu.	74
4.4.2 Marketing destinace jižní Čechy	75
4.4.3 Poptávka po jižních Čechách jako destinaci cestovního ruchu	75
4.4.4 Podpora nabídky jižních Čech jako destinace cestovního ruchu.	77
4.4.5 Nové trendy a technologie.	77
4.5 Závěr	78
<b>5 Branding destinace, inovativní marketingová strategie aneb Příběh kamzíka</b>	<b>84</b>
5.1 Úvod	84
5.2 Branding turistické destinace	85
5.3 Jak budovat značku turistické destinace?	86
5.4 Případová studie: Příběh kamzíka – strategie brandingu destinace na příkladu rakouského střediska Kitzbühel	88
5.4.1 Metodika	89

5.4.2	Zrození legendy .....	89
5.4.3	Strategie brandingů destinace Kitzbühel .....	91
5.5	Závěr .....	97
<b>6</b>	<b>Profil návštěvníků a ekonomické dopady cestovního ruchu v Českých Budějovicích za rok 2014.....</b>	<b>99</b>
6.1	Úvod .....	99
6.2	Cíle výzkumu .....	100
6.3	Metodika výzkumu.....	100
6.4	Výsledky výzkumu .....	101
6.5	Doporučení vyplývající z výsledků výzkumu.....	118
6.5.1	Doporučení s ohledem na další provádění výzkumů profilu návštěvníků ...	118
6.5.2	Doporučení s ohledem na zjištění z tohoto výzkumu .....	118
6.6	Závěr .....	120

# Úvodní slovo

Cestovní ruch působí jako důležitý faktor ekonomického rozvoje lokality nebo regionu. Za jeden z předpokladů plánování rozvoje lze považovat vzájemnou kooperaci mezi veřejnou správou a soukromým sektorem, jejímž výsledkem by měla být konkurenceschopná destinace s důrazem na udržitelný cestovní ruch, a to jak z hlediska ekonomického, tak i environmentálního a socio-kulturního. Právě partnerství a spolupráce je jedním ze základních principů rozvoje cestovního ruchu.

Zvyšující se poptávka po informacích o cestovním ruchu na regionální a místní úrovni a potřeba zlepšovat plánování rozvoje cestovního ruchu jsou hlavními důvody, proč byla vydána i tato publikace. Využití znalostí a vědomostí soustřeďujících se na univerzitě a v akademickém prostředí obecně může přispět k efektivnímu a udržitelnému rozvoji cestovního ruchu v místě i regionu. Z tohoto důvodu organizuje Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích každé dva roky odbornou konferenci s názvem TourConf, jejímž cílem je již od roku 2011 rozšiřování a udržování spolupráce mezi akademickým, veřejným a soukromým sektorem. V roce 2015 se konference uskutečnila u příležitosti výročí 750 let od založení města České Budějovice.

České Budějovice jsou označovány jako vzdělanostní, administrativní a kulturní centrum Jihočeského kraje, který je považován za jeden z nejvýznamnějších a nejnavštěvovanějších regionů České republiky. České Budějovice však z hlediska rozvoje cestovního ruchu stojí v roce svého významného jubilea před řadou výzev k řešení problémů v oblasti plánování, organizace a financování dalšího rozvoje cestovního ruchu na úrovni města.

Tato publikace může být inspirací pro udržitelný rozvoj cestovního ruchu v Českých Budějovicích v návaznosti na regionální úroveň jižních Čech s využitím nejnovějších teoretických poznatků a přístupů. Rovněž může být využita jako jeden z informačních zdrojů k efektivnímu rozhodování regionálních a místních aktérů o dalším rozvoji cestovního ruchu ve městě a regionu. Příklady a porovnání se zahraničími vyspělými destinacemi z Rakouska, které je jednou z turisticky nejvyspělejších a nejkonkurenceschopnějších zemí světa, představují zároveň výzvu pro České Budějovice i jižní Čechy jako destinace cestovního ruchu.

Publikace si dává za cíl sloužit při přípravě a dalším vzdělávání pracovníků v oblasti cestovního ruchu. Měla by se stát pomůckou ve výuce cestovního ruchu a taktéž by měla sloužit jako příklad konkrétních aplikací v udržitelném cestovním ruchu. Oporu vní naleznou jak studenti vysokých škola zaměřených na cestovní ruch, tak i pracovníci v cestovním ruchu a zástupci veřejného sektoru.





# 1 Regionálně udržitelný cestovní ruch – systémově dynamická perspektiva

*Viktor Vojtko<sup>1</sup>, Hana Volfová<sup>2</sup>*

## *Anotace:*

Udržitelnost se stává zásadním a široce aplikovaným konceptem moderního managementu. Ačkoli mnozí souhlasí, že se jedná o koncept bezpodmínečně nutný pro další vývoj, je samotná udržitelnost prezentována především jako velká výzva. A právě odvětví cestovního ruchu, které disponuje velmi komplexní strukturou rozdílných klíčových partnerů a jejich vzájemných vztahů, je touto výzvou ovlivněno téměř kriticky.

Pro pochopení komplexity tohoto systému je však vhodné používat pokročilejší metody, umožňující manažerům předvídat krátkodobé i dlouhodobé dopady jejich rozhodnutí a politik. Jedním z přístupů, které mohou manažerům pomoci s lepším porozuměním tomuto komplexnímu systému a zlepšit jejich rozhodování, může být i systémová dynamika – metodologie, jež byla vyvinuta na Massachusettském technologickém institutu, Sloanově škole managementu.

V této kapitole je prezentován obecný systémově-dynamický metamodel regionální turistické destinace, který demonstruje nejen schopnost systémové dynamiky řešit i velmi komplexní a složité otázky, ale současně poskytuje východiska i pro vývoj dalších, přizpůsobených systémově-dynamických modelů, které mohou pomoci analyzovat různé politiky cestovního ruchu, jejich vliv na udržitelnost a důsledky pro různé klíčové partnery, a to na úrovni regionálního působení cestovního ruchu.

## *Klíčová slova:*

udržitelnost, regionální cestovní ruch, destinační management, systémová dynamika, metamodel, testování politik

## 1.1 Udržitelnost v cestovním ruchu

Koncept udržitelnosti v cestovním ruchu široce pokrývá nejen perspektivu ekonomických subjektů, ale současně i turistických destinací a udržitelného rozvoje jako takového.

Následující definice velmi dobře vysvětluje tento rámec: udržitelný je takový cestovní ruch, který je: „ekonomicky životaschopný a rentabilní, přičemž však neničí zdroje, na kterých závisí budoucnost cestovního ruchu, zejména fyzické prostředí a sociální strukturu hostitelské komunity“ (Swarbrooke, 1999).

<sup>1</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta (e-mail: vojtko@ef.jcu.cz)

<sup>2</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta (e-mail: skarvh00@ef.jcu.cz)

Na základě definice United Nations Environment Programme & World Tourism Organization (2005) je udržitelný: “cestovní ruch, který bere plně v úvahu své současné i budoucí ekonomické, sociální a environmentální dopady a řeší potřeby nejen návštěvníků, ale i průmyslu, životního prostředí a hostitelské komunity.”

Porozumění konceptu je v této kapitole svázáno především s dlouhodobou udržitelností v destinacích cestovního ruchu tak, jak je popsána ve vědeckých pracích nejvýznamnějších autorů (např. Ritchie & Crouch, 2003; Swarbrooke, 1999) či článcích vědeckého časopisu *Journal of Sustainable Tourism* (např. McKercher, 1993; Clarke, 1997; Sharpley, 2000). Udržitelnost není brána z pohledu izolované udržitelnosti ekonomických činností, ale spíše z pohledu širšího rámce. Na druhé straně, není možné zahrnout do zkoumání veškeré aktivity cestovního ruchu, zahrnující např. cestování, které se uskutečňuje mimo turistické destinace.

Podle Bramwella (1996) to znamená, že strategické plánování a řízení na úrovni destinace cestovního ruchu je vhodné a potřebné, neboť cestovní ruch, jako zdroj hospodářského růstu, může vykazovat negativní dlouhodobé, a někdy i nevratné důsledky pro přírodu, místní obyvatele i kulturu destinace.

Pokud se zaměříme na prozkoumání základních komponentů udržitelnosti v řízení cestovního ruchu, identifikujeme následující čtyři pilíře, které jsou přímo propojeny i s regionální udržitelností (Ritchie & Crouch, 2003):

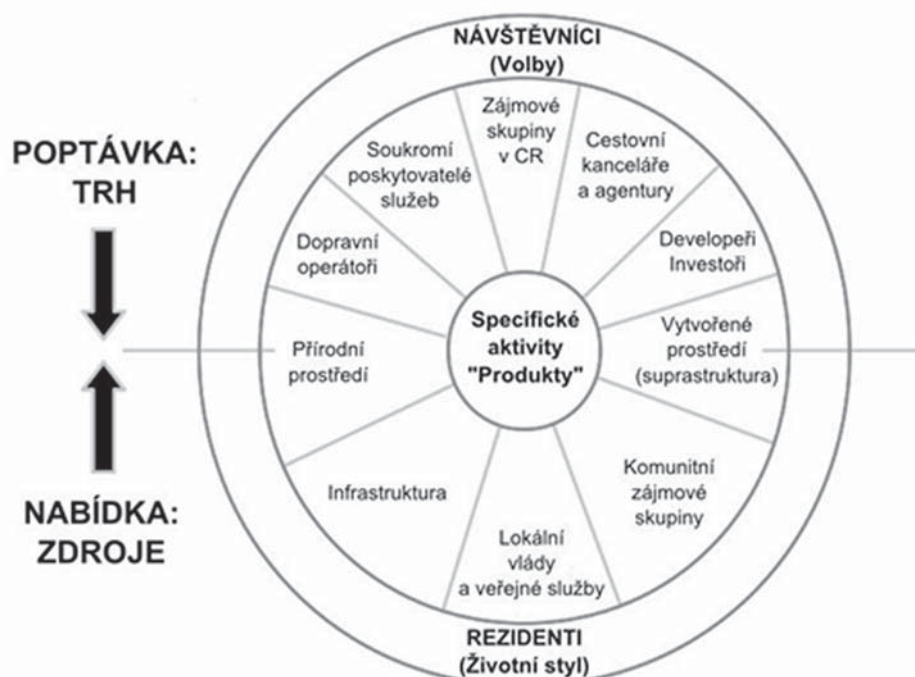
- Ekologická udržitelnost – vztažená především k přírodnímu prostředí, jako atraktivitě cestovního ruchu; tedy ochrana před poškozením, způsobeným návštěvníky i rezidenty, proti dopadům změny klimatu, atp.
- Ekonomická udržitelnost – představovaná kvalitou života místních obyvatel; může být charakterizovaná např. cenami, využitím místních pracovních sil, výší mezd a pracovní sezónností, bezpečností, investicemi, rozdělení zisku, atp.
- Socio-kulturní udržitelnost – charakterizována sociálními efekty cestovního ruchu, např. ochranou kulturního dědictví, iritací rezidentů, zločinem, prostitucí a dalšími.
- Politická udržitelnost – postavená na vztahu vláda a tvůrci politik versus místní obyvatelé (motivace, regulace) a legitimitě politických rozhodnutí.

Jak již bylo zmíněno, zaměření na udržitelnost v regionu či destinaci může být podrobena kritice z ještě širší perspektivy. Fischer (2014) například argumentuje následujícím: „Chceme-li zobrazit celkový efekt cestovního ruchu, ne pouze chování návštěvníka v destinaci, je nezbytné posuzovat i to, jak se návštěvník do destinace dopravil, tedy zda cestoval ‘udržitelně’ či nikoli.“ Jinými slovy, doprava návštěvníka do a z destinace by měla být považována za důležitý faktor udržitelnosti, i když je ze zásady velmi obtížné posoudit přímý dopad tohoto transportu na situaci přímo v konkrétní destinaci.

## 1.2 Klíčoví partneři v udržitelném cestovním ruchu

Jiným a velmi zajímavým způsobem, jak porozumět komplexitě udržitelného cestovního ruchu, je poznání a popis klíčových partnerů a jejich aktivit spojených s cestovním ruchem (viz Obrázek 1-1).

OBRÁZEK 1-1: MANAGEMENT CESTOVNÍHO RUCHU V DESTINACI – “KOLO VLIVŮ”



Zdroj: Hawkins & Middleton (2009)

Subjekty v tomto modelu mohou být rozděleny do čtyř základních skupin, podílejících se na řízení cestovního ruchu v destinaci – místní obyvatelé, místní samospráva, podnikatelé (poskytující zboží a služby) a návštěvníci. Tyto skupiny však typicky mají rozdílné zájmy a musí čelit odlišným omezením – např.:

- regulace využívání půdy,
- regulace počtu nových staveb,
- regulace dopadů na životní prostředí,
- zajišťování infrastruktury,
- poskytování a kontrola licencí,
- zajišťování informací,
- daňové kontroly a pobídky.

Je zřejmé, že tato omezení jsou ve většině případů dána a kontrolována lokálními samosprávami, což opět ukazuje, jak významná je jejich role v řízení destinace. Cíle těchto lokálních autorit nejsou často zcela v souladu s cíli cestovního ruchu

(United Nations Environment Programme & World Tourism Organization, 2005) – příkladem může být dynamika ekonomického růstu, ochrana a zachování hodnot (životní prostředí, kulturní dědictví, atp.), zdraví, bezpečí a ochrana – tedy samotné nastavení rozdílných politik v destinaci může být velkou výzvou.

Na druhou stranu, situace je ještě komplexnější, pokud se do procesu řízení zapojují i další klíčoví partneři (Waligo, Clarke, & Hawkins, 2013). K hospodářskému růstu nemůže dojít bez činnosti podnikatelských subjektů a návštěvníků, a k plnému využití potenciálu cestovního ruchu v destinaci je nutné nastavení partnerství právě mezi soukromým a veřejným sektorem.

### 1.3 Modelování udržitelnosti

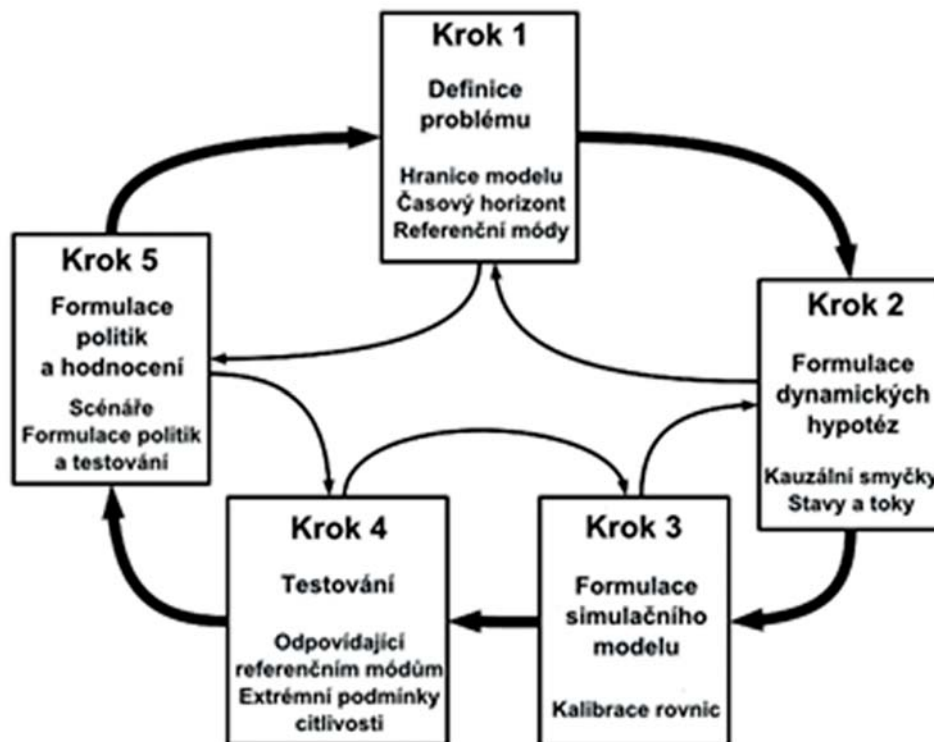
Počítačové a především simulační modelování je často užíváno v situacích, kdy je úroveň komplexity problému příliš vysoká na to, aby byly využity obvyklé myšlenkové dovednosti (Stermán, 1994). Modelování je v tomto případě nástrojem, který pomáhá porozumět a zhodnotit možné důsledky odlišných rozhodnutí. Jedná se také o jeden z mála přístupů, který umožňuje podrobnou analýzu dynamických sociálních fenoménů, a to z pohledu jejich kauzality, protože realizace experimentů v reálném sociálním prostředí je často zcela nemožná.

K samotnému modelování, následné analýze a předpovídání efektů existuje také množství přístupů – některé z hlavních modelů jsou v současné době používány v ekonomii a dalších společenských vědách, např. CGE modely, I/O modely, regrese, metody časových řad, systémová dynamika, multiagentní modely, fuzzy logika, diskrétní simulace, algoritmy umělé inteligence či geografické modely.

První pokus o modelování politiky udržitelnosti byl proveden již v roce 1972 (Meadows et al.). Od té doby je modelování v oblasti udržitelnosti široce uplatňováno. V tomto kontextu je pak vhodné zmínit práce z různých oblastí, ve kterých bylo užito modelování, například udržitelná produkce a spotřeba energie (Pfenninger, Hawkes, & Keirstead, 2014; Blumberga et al., 2014), zemědělství (Rossing et al., 2007), městské vodní hospodářství (House-Peters & Chang, 2011; Bach et al., 2014), udržitelné řízení dodavatelského řetězce (Brandenburg et al., 2014), systémy kritické infrastruktury (Ouyang, 2014), lesní ekosystémy (Seidl et al., 2011), či udržitelný rozvoj obecně (Moffatt & Hanley, 2001).

Každý z těchto přístupů měl rozdílné zaměření, cíl i cestu k jeho dosažení. Na druhou stranu, v případě potřeby mohou být některé tyto modely velmi úspěšně kombinovatelné. Například systémová dynamika poskytuje jednotící rámec, který je dostatečně obecný na to, aby mohl podpořit využití dalších simulačních technik (multiagentní modely, některé geografické modely, nebo diskrétní simulace), a to v rámci jednoho procesu orientovaného na řešení určitého problému (viz Obrázek 1-2)

OBRÁZEK 1-2: SYSTÉMOVĚ DYNAMICKÝ PROCES



Zdroj: zpracováno podle Sterman (2000)

Celý tento rámec je iterativní a vysoce interaktivní a může jednoznačně vést ke zlepšení porozumění a smysluplnému řešení dlouhodobých problémů, s ohledem na složitost systému, včetně jeho vazeb i nelinearit (Senge, 1999).

Je však třeba dodat, že obecné modelování udržitelnosti je multidisciplinárním přístupem (Farrell & Twining-Ward, 2005). Každý z pilířů udržitelnosti (environmentální, ekonomický, sociální) má svá specifika, která není možné ignorovat.

## 1.4 Počítačové modelování udržitelnosti v cestovním ruchu

V aktuálních teoretických pramenech není v současné době dohledatelná žádná systematická práce, která by se zaměřovala přímo na počítačové modelování v oblasti trvale udržitelného rozvoje v cestovním ruchu. Přesto je možné najít některé jednotlivé články či odkazy (především Schianetz et al., 2007 and Farrell & Twining-Ward, 2005).

Pravděpodobně prvním pokusem o popsání a analyzování dopadů cestovního ruchu z pohledu udržitelnosti (Schianetz et al., 2007) byl případ lyžařského rezortu Obergurgl v Rakousku (Holling, 1978; Moser & Moser, 1986). Model vyvinuli experti z Mezinárodního institutu pro aplikovanou systémovou analýzu v roce 1970, a následně byl úspěšně používán jako vzor pro pozdější studie.



Další práce na toto téma byly publikovány v devadesátých letech minulého století. Schianetz et al. (2007) zmiňuje především simulace ze Sporadských ostrovů/Řecko (Giaoutzi & Nijkamp, 1993), z Bali/Indonésie (Wiranatha & Smith, 2000), z Douglas Shire/Austrálie (Walker et al., 1998), z Ping Ding/Taiwan (Chan & Huang, 2004) nebo z Guilin/Čína (Honggang & Jigang, 2000).

Můžeme však zmínit i další, nedávné studie, např. systémově-dynamický simulační model národních parků (Chen, 2004), australský South West Tapestry model (Walker et al., 2005), model využití chráněných přírodních oblastí návštěvníky (Lawson, 2006), systémově-dynamický simulační model cestovního ruchu (Lazanski & Kljajic, 2006), dynamický model udržitelných produktů pro Jamajku (Jide, 2007), Skotský model odvětví cestovního ruchu (Harwood, 2009), logistický model cestovního ruchu v Karibských rezortech (Cole, 2009), simulační model pro společný masový/venkovský cestovní ruch na Kanárských ostrovech, Baleárských ostrovech a v Katalánii/Španělsko (Hernández & Casimiro, 2012), model cestovního ruchu a životního prostředí (Böhm, 2012), časoprostorová simulace udržitelných aktivit spojených s pozorováním velryb v Kanadě (Chion et al., 2013), mikrosimulace hodnocení kulturního dědictví místními obyvateli v Amsterdamu (van Leeuwen, Kourti & Nijkamp, 2013) či modelování cestovního ruchu na Galapážských ostrovech (Pizzitutti, Mena & Walsh, 2014).

Samozřejmě existují i další simulační modely, pro účely této kapitoly jsme však vybrali pouze ty, které se explicitně zaměřují na trvalou udržitelnost v cestovním ruchu, nebo alespoň spojují cestovní ruch s dopady na životní prostředí. Nicméně, je nutné říci, že v této oblasti existuje velké množství literárních pramenů a nové stále vznikají, avšak obvykle se jedná o individuální práce, poměrně roztržité a nekomplexní.

Podle dostupné literatury je však možné identifikovat jeden z trendů, charakteristický vznikem nových modelovacích technik, např. využitím geografických informačních systémů (GIS), nebo agentní simulace. Tyto metody umožňují modelovat časoprostorovou dynamiku z mikro i makro pohledu, a navíc současně atraktivně vizualizovat výsledky.

Některé z těchto novějších metod jsou užívány nejen v dlouhodobém horizontu, ale i v krátkodobém plánování a zapojování klíčových partnerů. Krátkodobé modely typicky nezahrnují udržitelnost přímo, ale soustředí se na urgentnější hrozby, jako je záchranný/krizový management, související s přírodními katastrofami (např. evakuace v případě tsunamí, zemětřesení, sopečných erupcí a lesních požárů, terorismus nebo epidemie jako je ptačí chřipka, SARS či EBOLA). Takové modely umožňují testování postupů a chování návštěvníků v kritických situacích a pomáhají v přípravných fázích tvorby záchranných plánů. Jako příklad lze uvést následující práce - Tsai & Chen (2010), Lämmel, Grether, & Nagel (2010) a Jolly, Keys, Procter, & Deligne (2014).

Dalším zajímavým výstupem je, že určité "archetypální" modelové struktury, jež jsou běžně používány, otevírají vcelku velké možnosti pro zobecnění. Ovšem celková kvalita těchto simulačních modelů se značně liší, proto by bylo užitečné vytvořit jednotící metamodel, který by podpořil budoucí vývojáře v jejich úsilí.

## **1.5 Systémově-dynamický metamodel udržitelného cestovního ruchu v regionu**

### **1.5.1 Výzkumná otázka**

V této práci byla stanovena následující výzkumná otázka – je možné vytvořit dynamický simulační model, který by pomohl pochopit zainteresované strany, jejich aktivity a vztahy, a to za účelem úspěšného udržitelného řízení ve vybrané destinaci cestovního ruchu?

### **1.5.2 Metodika**

Metodika řešení této výzkumné otázky je založena na kombinaci meta-modelování a systémové dynamiky. Meta-modelování využívá různých dostupných zdrojů (literatura, existující modely, pozorování) ke specifikaci „požadavků, které musejí být splněny v procesu modelování, nebo k přesnému vymezení podmínek, které musí proces modelování naplnit.“ (Gigch, 1991). To znamená, že samotné meta-modelování je zaměřeno spíše na skupinu problémů, než na jeden konkrétní problém a mělo by pomoci budoucím vývojářům stanovit hranice, popsat všechny klíčové systémové komponenty a vztahy mezi nimi, či poskytnout určité pokyny pro vývoj modelu.

Tento přístup je poměrně unikátní při vývoji systémově-dynamických simulačních modelů, avšak velmi dobře známé Sengeho (1999) systémové archetypy nebo systémově-dynamické molekuly struktur (Hines, 2014) v současnosti slouží pro velmi podobné účely. V některých případech mohou být jako metamodely vnímány například i kauzální smyčky diagramů (CLD), obvykle však trpí nedostatkem obecných instrukcí. Přístup založený na meta-modelování je ovšem aktuálně s úspěchem používán při simulacích na bázi multi-agentních modelů (Béhé et al., 2014), což jen dokazuje, jak může být tento přístup přínosný i v ostatních souvisejících disciplínách.

Metodika pro vývoj takového systémově-dynamického meta-modelu odráží následující kroky, jež částečně reflektují také systémově-dynamický proces tak, jak je popsán v Obrázku 1-2 (Sterman, 2000):

1. Přehled existující literatury a modelů souvisejících s výzkumnou otázkou, a to jak koncepčních, tak formalizovaných.
2. Definice skupiny problémů vhodných k modelování.
3. Identifikace hranic modelu, klíčových systémových komponentů a jejich vztahů, založených na dostupných datech a existujících znalostech.
4. Vývoj meta-modelu a současně i instrukcí pro sběr dat a kalibraci modelu.

Pátým krokem tohoto procesu by mělo být logicky testování a hodnocení meta-modelu, ale to je zcela mimo rámec této práce. Tento směr by však měly odrážet budoucí, návazné výzkumné práce. I přesto by však mělo být možné získat z tohoto meta-modelu některé závěry, jež by mohly obohatit současnou teorii.

Nyní však bude práce pokračovat v souladu s výše zmíněnými kroky 2 až 4.

### 1.5.3 Vymezení možných problémů při modelování

Možné problémy, jež mohou při modelování vzniknout, byly již definovány ve výzkumné otázce. Zaměříme se však na problémy, související s udržitelným managementem, v daném regionu cestovního ruchu, a to s ohledem na dříve zmíněné definice. Hlavní účel vývoje modelu je pomoci s dlouhodobým řízením cestovního ruchu v destinaci a se strategickým sladěním zainteresovaných stran. To znamená, že model by mohl vysvětlit chování klíčových partnerů a umožnit detailní testování různých politik, které mohou být v destinaci využity.

### 1.5.4 Identifikace hranic modelu, klíčových komponentů a vztahů

Hranice modelu úzce souvisí s definicí možných problémů. V tomto smyslu je nutné uvažovat minimálně čtyři skupiny klíčových partnerů – návštěvníky, podnikatele, rezidenty a veřejné autority.

Návštěvníci jsou typicky hédonističtí, což znamená, že se orientují na aktivity, jež jim přinášejí osobní uspokojení. Jejich výjezdy jsou poměrně krátké a nelze očekávat, že by byli dlouhodobě orientovaní. Mohou být rozděleni do dvou základních skupin – návštěvníci využívající ubytovacích kapacit (přenocující) a jednodenní návštěvníci. Jako celek poptávají množství produktů a služeb – ubytování, stravování, nakupování, dopravu, aktivity a infrastrukturu. Jejich chování, pokud není vhodně řízeno, může jednoduše vést k poškozování regionálních zdrojů (životní prostředí, kultura). Ve své poptávce v podstatě konkurují místním obyvatelům.

Podnikatelé se typicky orientují na zisk, přesněji na zajímavou návratnost investic. Nabízejí množství produktů a služeb – ubytování, stravování, aktivity, nakupování, dopravu či reality. Mohou konkurovat veřejným autoritám v poskytování některých aktivit návštěvníkům (s využitím přírodního prostředí, ve formě bezplatných produktů cestovního ruchu, např. turistické túry či poskytování informačních služeb, atp.) a současně i ostatním podnikatelům (např. reality, nemovitosti). Podnikatelé poptávají lidské zdroje, nemovitosti, infrastrukturu a kapitál pro své investice (zvnějšku, ale současně i zevnitř regionu – od rezidentů a veřejných autorit.

Jejich investice jsou zaměřeny na zvyšování kapacit, a to kvalitativně i kvantitativně. Pokud je aktuální využití kapacit vysoké (případně existuje výhled ziskovosti nových kapacit), je velmi pravděpodobné, že budou chtít podnikatelé zvýšit stávající kapacity. Toto rozhodnutí je závislé nejen na situaci na trhu (poptávka, nabídka, nemovitosti, lidské zdroje, konkurence), ale i na veřejných politikách. Veřejné politiky však mohou mít v tomto případě velmi negativní dopad – při nesprávných omezeních investic, stejně jako při problematickém poskytování dotací k rozvoji nových kapacit, mohou ohrozit ziskovost cestovního ruchu v destinaci.

Rezidenti, neboli místní obyvatelé, se zaměřují na dlouhodobou životní spokojenost. To znamená především adekvátní životní standard, odpovídající nabídku produktů a služeb, úroveň bezpečnosti, životního prostředí, kultury a veřejného řízení. Mohou být jednoduše iritováni, pokud negativní vedlejší efekty cestovního ruchu (přehlcení, stoupající ceny, poškození infrastruktury, prostředí a kulturního dědic-

tví) převáží benefity (příjem, vzrůstající nabídka). Poptávají stravování, nakupování, dopravu, aktivity a infrastrukturu, stejně jako návštěvníci. Ovšem nabízejí lidské zdroje pro podnikání i veřejné autority, a částečně i kapitál pro podnikatele.

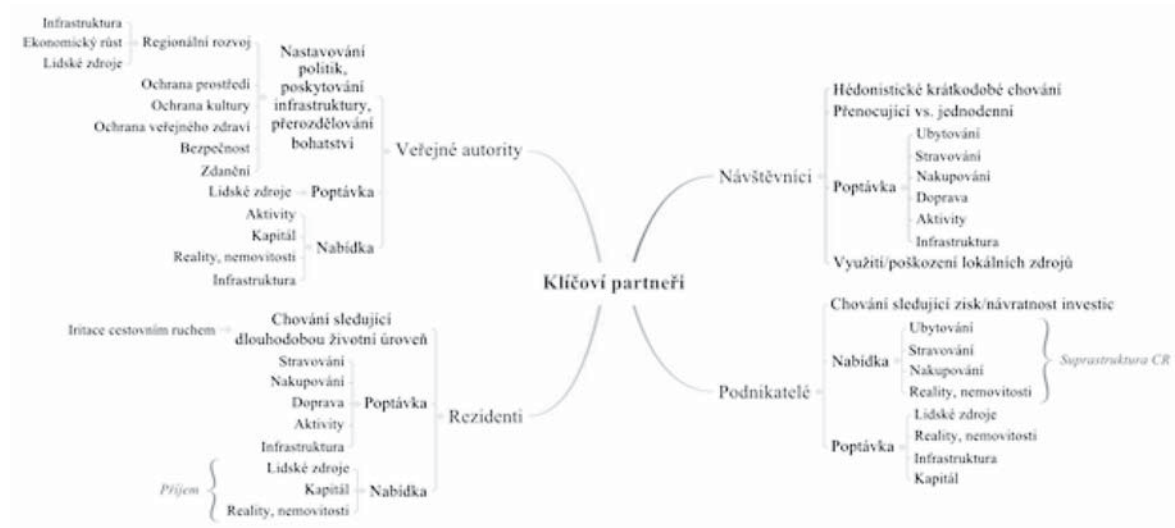
Veřejné autority stanovují politiky, poskytují infrastrukturu a přerozdělují veřejné bohatství. Politiky mohou být docela komplexní a implementovány různými veřejnými organizacemi, na různých úrovních vládnutí. Nejdůležitější politiky, spojené s cestovním ruchem, jsou zaměřeny na regionální rozvoj (zahrnující destinační management a marketing, oslovení investorů a podporování aktivit spojených s cestovním ruchem), ochranu životního prostředí, kultury, veřejného zdraví a bezpečí, rozvoj infrastruktury, vzdělání, limitaci a zdanění nemovitostí.

Na politiky regionálního rozvoje je v tomto případě kladen speciální důraz, protože jejich prvotním cílem je podpořit ekonomický růst, a tedy mohou pomoci oslovit návštěvníky, nabídnout aktivity, reality, infrastrukturu, rozvoj lidských zdrojů a poskytování kapitálu podnikatelům.

Veřejné autority poptávají lidské zdroje a mohou nabízet aktivity, kapitál, nemovitosti a infrastrukturu.

V demokratických režimech jsou tyto autority závislé na místních obyvatelích a jejich aktivity jsou spojeny se zájmy rezidentů, vysvětlovány a komunikovány vůči nim. Pokud nejsou tyto aktivity v souladu s požadavky voličů, změny politických autorit mohou být prosazeny prostřednictvím voleb.

**OBRÁZEK 1-3: METAMODEL UDRŽITELNÉHO REGIONÁLNÍHO CESTOVNÍHO RUCHU**  
– DEFINICE KLÍČOVÝCH PARTNERŮ



Zdroj: vlastní zpracování

Je tedy zjevné, že skupiny klíčových partnerů hrají různé, a částečně konfliktní, role v systému regionálního cestovního ruchu. Vztahy mezi nimi jsou konkurenční i kooperativní povahy, což znamená, že je možno dosáhnout jak pozitivních (koordinace a efektivnější využití existujících zdrojů), tak negativních (efekt přehlcení,

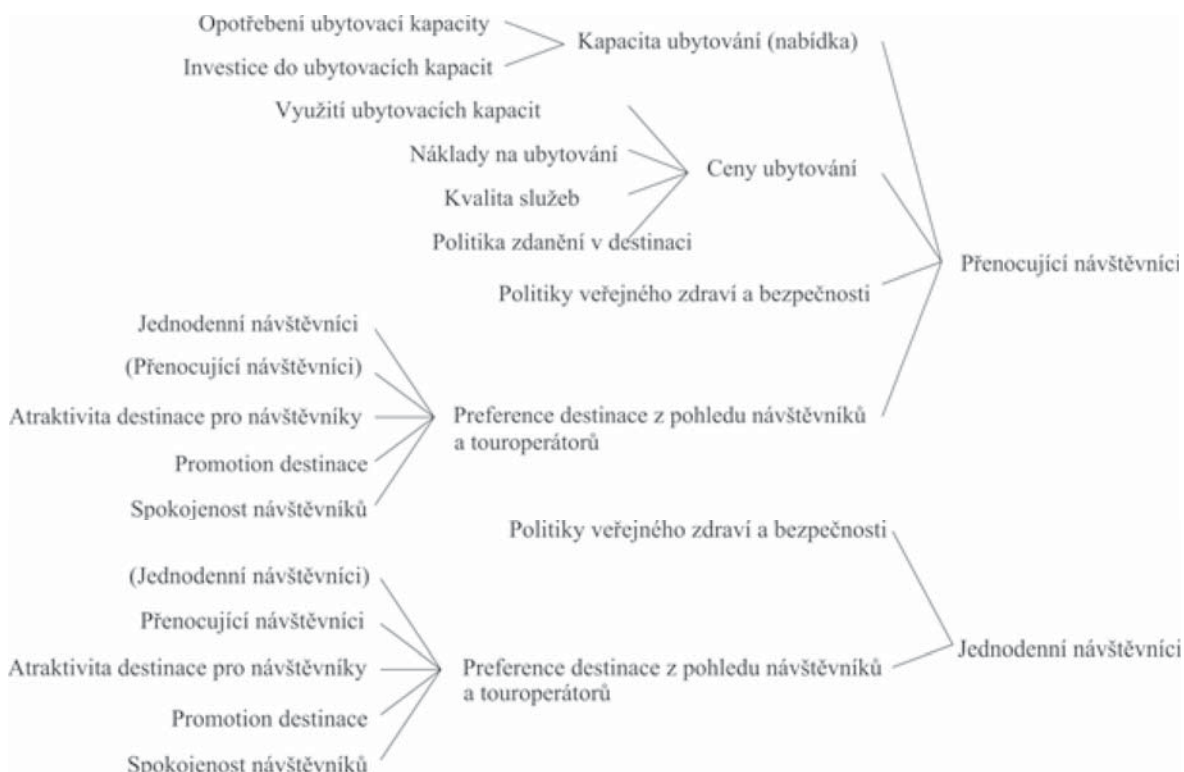
přeinvestování způsobené špatně aplikovaným veřejným financováním) synergických efektů.

Pokud zařadíme další pohled – konkurenci mezi destinacemi při lákání příjezdících návštěvníků a investic – stává se celá situace ještě mnohem komplexnější.

Z této perspektivy je nutné nejprve porozumět dynamice, jak jsou návštěvníci přitahováni do destinace, kolik z nich skutečně přijede, a jak dlouhý jejich pobyt bude. Hlavní důvody pro cestování jsou obvykle dány způsobem trávení volného času (rekreace, dovolená, zdraví, studium, náboženství či sport) nebo pracovními aktivitami. Tato motivace může být chápána jako skutečné chování realizované srovnáváním osobních preferencí a omezení (rozpočet) s očekávanými možnostmi. Tyto možnosti jsou obecně založené na návštěvníkově osobní paměti, případně externích zdrojích informací jako jsou ústní reference, reklamní sdělení nebo mediální obsah (zahrnující internet).

Různé destinace proto soupeří o pozornost potenciálních návštěvníků. Jejich předpokládaná atraktivita je vždy srovnávána relativně vůči jiným destinacím, a také očekávaným nákladům. Více rozvinuté destinace jsou obvykle lepší v oslovování návštěvníků – vyvinuly si již kontakty na různých úrovních (např. na touroperátory cestovního ruchu), předchozí návštěvníci již sdílejí své zkušenosti a o destinaci zpravidla existuje poměrně velké množství mediálního obsahu.

**OBRÁZEK 1-4: ROZHODOVACÍ STROM PRO STANOVENÍ POČTU PŘENOCUJÍCÍCH A JEDNODENNÍCH NÁVŠTĚVNÍKŮ**



Zdroj: vlastní zpracování

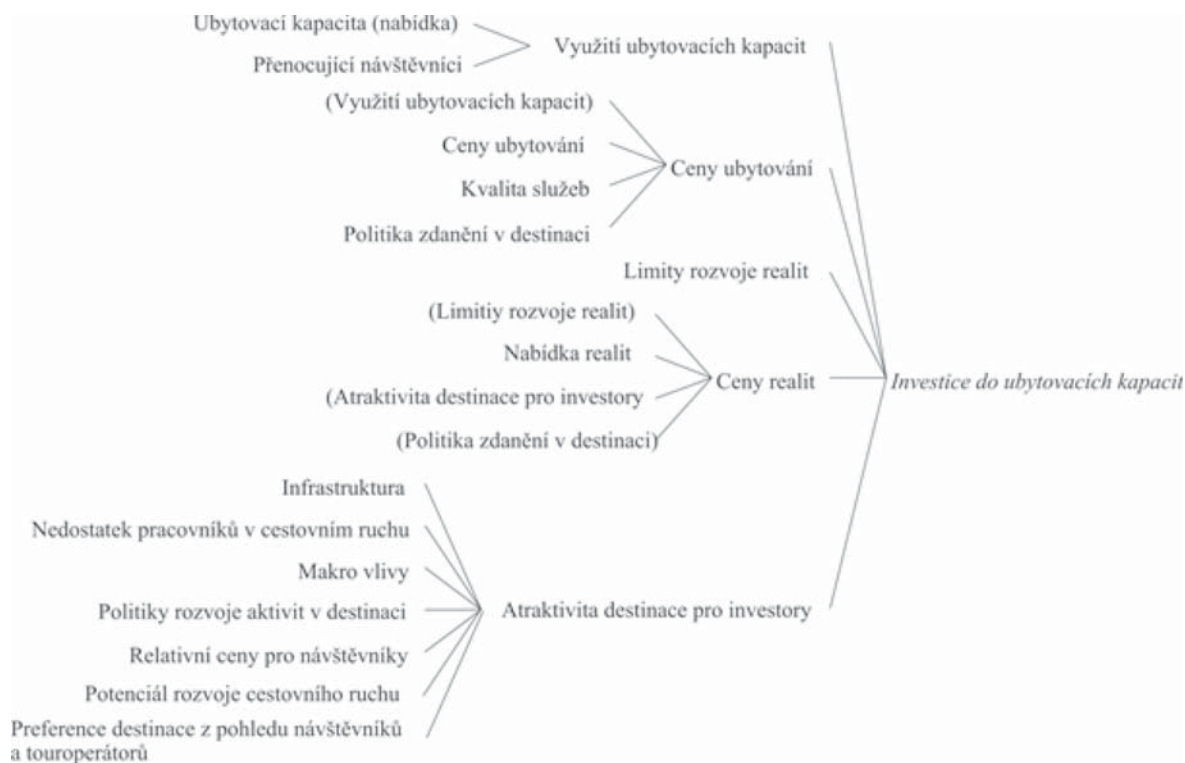


Na druhou stranu, existují i limitující faktory, které nedovolí potenciálnímu návštěvníkovi destinaci skutečně navštívit. Ty jsou spojené především s dopravní dostupností, politikami veřejného zdraví a bezpečí, tj. požadavky na víza, vakcinace, atp., či kapacitami ubytování, případně aktivitami pro návštěvníky.

Investice do infrastruktury a suprastruktury (ubytování, stravování a především aktivity pro návštěvníky) cestovního ruchu mohou zvýšit dostupné kapacity, jež mohou znovu pomoci v dosahování vyšší očekávané atraktivity, a v některých případech dokonce prodloužit délku pobytu návštěvníka. Tyto investice mohou být jak veřejné, tak soukromé, jsou však limitovány dostupnými zdroji. Pro místní samosprávu je tedy jednou z možností, jak podpořit růst destinace, snaha o oslovení dodatečných investorů.

Tyto dodatečné investice bývají motivovány zajímavou návratností, která však obecně závisí na předpokládané poptávce, cenách, konkurenci, dostupné infrastruktuře, lidských zdrojích, nemovitostech, daních a veřejném financování.

**OBRÁZEK 1-5: ROZHODOVACÍ STROM PRO STANOVENÍ ROZSAHU INVESTIC DO UBYTOVÁNÍ A AKTIVIT CESTOVNÍHO RUCHU**







Zdroj: vlastní zpracování

Poslední pohled, jež je nutné zohlednit, je spojen s makroprostředím – faktory, které se nacházejí zcela mimo vliv managementu destinace. Tyto faktory jsou například ekonomické (směnný kurz měny, kupní síla), environmentální (přírodní katastrofy, nemoci), kulturní a politické vlivy (válka, legislativa) či související s novými technologiemi. Změny v makroprostředí mohou ovlivnit všechny konkurenční destinace, dopady se však mohou značně lišit.

### 1.5.5 Metamodel

Zatím byly identifikovány klíčové komponenty systému, nyní je možné provést jejich syntézu a představit metamodel.

Struktura metamodelu se skládá z následujících, vzájemně souvisejících submodelů.

1. Návštěvníci – počet jednodenních a přenocujících návštěvníků, jejich vnímaná atraktivita destinace a osobní spokojenost.
2. Ubytování návštěvníků – kapacita a kvalita, ceny, znehodnocení, ekonomická situace a investice.
3. Aktivity pro návštěvníky a rezidenty – kapacita a kvalita, ceny, soukromé a veřejné aktivity, znehodnocení, ekonomická situace a investice.
4. Infrastruktura – úroveň infrastruktury (doprava, dodávky vody, zdravotní péče, atp.), znehodnocení a investice.

5. Nemovitosti dostupné pro rozvoj – nabídka, ceny.
6. Rezidenti – počet, iritace cestovním ruchem, nabídka práce v cestovním ruchu, regionální rozdělení vlastnictví majetku.
7. Vzdělání v cestovním ruchu – kapacita, kvalita.
8. Regionální ekonomika jako celek – útrata návštěvníků, regionální HDP, regionální příjem z daní z cestovního ruchu, atraktivita pro cestovní ruch.
9. Přírodní prostředí – zdroje rozvojového potenciálu, vliv cestovního ruchu na prostředí.
10. Kulturní unikátnost – zdroje rozvojového potenciálu, vliv cestovního ruchu na kulturu.

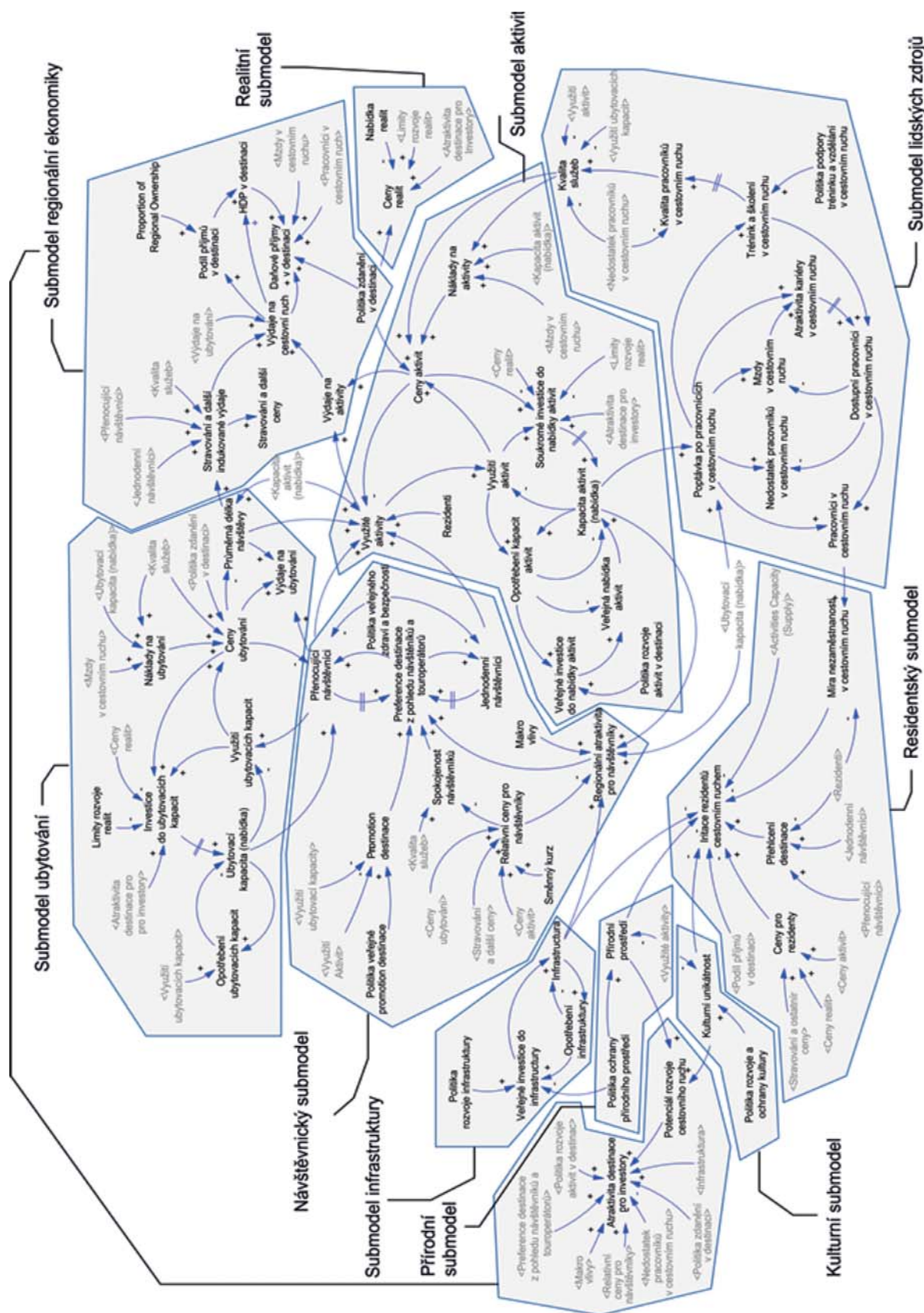
Každý z těchto dílčích modelů je ovlivňován různými veřejnými politikami – např. politika rozvoje infrastruktury, politika marketingové komunikace regionu, politika ochrany životního prostředí a kultury, rozvojová politika, politika limitů rozvoje v oblasti nemovitostí, politika veřejného zdraví a bezpečnosti, politika výchovy lidských zdrojů v cestovním ruchu, politika podpory vzdělávání či politika regionálního zdanění.

Existuje tedy velké množství kauzálních vztahů mezi výše zmíněnými submodely a jejich komponenty. Pro popis jednotlivých vztahů byl použit příčinný smyčkový diagram (viz Obrázek 1-6) s hranicemi každého submodelu. Tento přístup poskytuje nezbytný celostní pohled, který by měl umožnit zkoumání hlavních kauzálních vztahů, jakož i analýzu příčinných smyček, reprezentujících zpětné vazby (jinými slovy pozitivní/sebeposilující nebo negativní/ vyrovňavající/cílově orientované cykly).

Šipky v tomto diagramu popisují kauzální vztahy mezi proměnnými, zahrnující typ vztahu – šipky s “+” znamenají stejný směr kauzálního vztahu (zvýšení zdrojové proměnné způsobí zvýšení jiné proměnné či naopak), šipky s “-” znamenají opačný směr kauzálního vztahu (zvýšení jedné proměnné způsobí snížení jiné či naopak). “I” znamená časové zpoždění.

Není však možné, aby byl metamodel příliš komplexní – z tohoto důvodu jsou některé veličiny poměrně obecné. Nejprve je nutné začít obecnými doporučeními pro modelování. Následně popsat jednotlivé submodely ve smyslu poskytnutí podnětů, na co se soustředit, a jakým způsobem operacionalizovat proměnné při modelování udržitelného cestovního ruchu v konkrétní destinaci. Popis bude následovat po obecném schématu – nejprve budou popsány klíčové komponenty, a následně vztahy zahrnující zpětné vazby, doporučení pro modelování, zdroje dat pro kalibraci a veřejné politiky ovlivňující jednotlivé submodely.

OBRÁZEK 1-6: PŘÍČINNÝ SMYČKOVÝ DIAGRAM METAMODELU UDRŽITELNÉHO REGIONÁLNÍHO CESTOVNÍHO RUCHU



Zdroj: vlastní zpracování

### 1.5.6 Obecná doporučení pro modelování

Existuje několik různých přístupů, jež mohou být použity při tvorbě simulačního modelu, a které respektují strukturu příčinného smyčkového diagramu, popsaného v Obrázku 1-6. Standardní je systémově dynamické modelování za použití diagramu stavů a toků (v našem případě budou použity symboly a příklady z programu Vensim). Tento přístup nabízí různé typy veličin - stavové veličiny (akumulace, hladiny), tokové veličiny, pomocné proměnné a konstanty. Pro účely této studie je tento způsob řešení naprosto vyhovující, následné pokyny proto budou vycházet právě ze systémově-dynamického přístupu.

Další možností by mohlo být multi-agentní modelování. To by bylo nezbytné v případě, kdy je celková heterogenita systému příliš vysoká a různí klíčoví partneři by nemohli být modelováni na agregované úrovni (např. pohyb návštěvníků v čase a prostoru).

V praxi je možné tyto dva přístupy kombinovat (a také některé další). Naším doporučením však je připravit spíše různé zjednodušené modely, které se vypořádávají s konkrétními souvisejícími problémy (např. pro poškození životního prostředí, nebo krizový management, neboť časové měřítko, hranice a neefektivnější používané nástroje se mohou lišit). Meta-model, který je zde představen může sloužit jako určité „zastřešení“, a právě specifické dílčí modely mohou přispět k jeho kalibraci a implementaci do praxe (např. pro poškození životního prostředí způsobeného určitým množstvím návštěvníků, nebo pro zjištění průměrných hodnot a obecných charakteristik).

Klíčovou otázkou pro každého tvůrce modelu však bude operacionalizace proměnných. Je třeba rozhodnout o úrovni agregace a přesnosti, která bude použita, což je však obvykle velmi náročné. Na jedné straně vyšší přesnost může přinést dodatečné informace a pomoci klíčovým partnerům ztotožnit se s chováním modelu, na druhé straně je tato situace pro tvůrce modelu mnohem obtížnější – údaje nezbytné pro kalibraci modelu bude mnohem složitější shromáždit, a to může následně vést, v důsledku vyšší složitosti, ke kognitivnímu přetížení uživatelů modelu.

Zvláštní pozornost by měla být v této souvislosti poskytnuta „tvrdým a měkkým“ proměnným. „Tvrdé“ proměnné jako je kapacita, výdaje nebo počet návštěvníků mohou být měřeny objektivně, naproti tomu „měkké“ proměnné, jako je úroveň důvěry mezi klíčovými partnery, nebo kulturní jedinečnost, tak měřeny být nemohou. Oba typy proměnných jsou stejně významné a je nezbytné alespoň odhadnout hodnoty „měkkých“ proměnných a jejich vliv, například za použití stupnice od nuly do jedné. Pokud jsou tyto proměnné vynechány, v podstatě to znamená, že předpokládáme jejich vliv nulový; to však zcela prokazatelně nemůže být pravda (Stermán, 1991).

Další z důležitých záležitostí, které by měly být respektovány při zařazení operacionalizovaných proměnných do simulačního modelu, je použití vhodných měrných jednotek. Všechny operacionalizované proměnné a všechny metody užití pro defi-



nování vztahů se musí vypořádávat se změnami v čase, a proto není správné volně kombinovat neslučitelné měrné jednotky bez jejich řádné předchozí konverze.

Opět platí, že řešením této situace může být vývoj několika vzájemně provázaných modelů na různých úrovních propojení, které se zabývají různými problémy.

Posledním problémem, který je zde zmíněn obecně, je časové hledisko a časové kroky modelu. Je vždy lepší vidět chování v delším časovém období, i přesto, že je obvykle složitější předpovídat vzdálenější budoucnost. V tomto případě by se mělo jednat minimálně o pět let, a to kvůli zpožděním v dopadech investic. I desetiletý časový horizont by byl pravděpodobně smysluplný. Základním časovým krokem může být jeden rok, který by však v souvislosti s povahou cestovního ruchu měl odrážet i sezónnost.

Některá podrobnější doporučení, týkající se modelové struktury a rovnic simulace, budou následovat v navazujících sekcích.

### **Návštěvnícký submodel**

Návštěvnícký dílčí model se skládá ze dvou klíčových proměnných – Přenocující návštěvníci a Jednodenní návštěvníci. Tito jsou měřeni na úrovni kvantity, a hodnoty těchto proměnných v určitém čase jsou ovlivněny dalšími proměnnými – Preference destinace z pohledu návštěvníků a touroperatorů, Veřejné zdraví & politika bezpečnosti. Pro Přenocující návštěvníky dále hrají roli také Ceny ubytování a Kapacita ubytování (nabídka).

Pro účely modelu budou tyto dvě proměnné dále rozděleny na různé části, například pomocí matice. Tyto segmenty mohou být například individuální vs. masoví návštěvníci, incentivní vs. soukromí návštěvníci, návštěvníci s rozdílnými výdaji, návštěvníci z různých zemí, atd. Rozhodnutí o relevantních segmentech by mělo být učiněno na základě dostupných informací o profilech návštěvníků či cílových skupin na úrovni destinace, případně na základě marketingové strategie klíčových partnerů.

Počty návštěvníků mohou být silně ovlivněny proměnnou Preference destinace z pohledu návštěvníků a touroperatorů – tato proměnná by měla být jednou ze stavových proměnných, záviselá na předchozí Atraktivitě destinace pro návštěvníky, Marketingové komunikaci destinace a Spokojenost návštěvníků. Zde se tvoří první pozitivní zpětnovazebná smyčka – čím více máme v současnosti spokojených návštěvníků, tím více jich budeme mít v budoucnosti, a naopak.

Spokojenost návštěvníků, stejně jako Atraktivita destinace pro návštěvníky může být operacionalizována na stupnici od nuly do jedné. Je nezbytné dodat, že Atraktivita destinace je vždy relativní ve srovnání s jinými konkurenčními destinacemi, představuje subjektivně vnímanou proměnnou, a proto se její úroveň může lišit v závislosti na volbě segmentu. Potom by bylo potřeba porovnat různé konkurenceschopné regiony a přidat k modelu scénář, pokrývající jejich relativní vývoj. Scénář je obvykle popisován jako časový sled očekávaných hodnot v čase, který může být jednoduše interpretován a měněn.

Ten samý způsob, tedy scénář, může být použit pro kalibraci proměnných Směnných kurzů a Vlivů makroprostředí pro aplikaci jednotlivých politik, tedy například omezující vliv na proměnnou Veřejné zdraví & politiku bezpečnosti.

Poslední dosud nepopsaná politika je Politika marketingové komunikace destinace. Tato politika může být vyjádřena jako časová řada rozpočtů, které jsou následně transformovány působením pomocných proměnných, jako je tok celkové Marketingové komunikace destinace, spolu se soukromými investicemi závisujícími na využití kapacit. Marketingová komunikace destinace by mohla být také stavovou proměnnou, protože efekty veřejné a soukromé marketingové komunikace se v čase kumulují.

### **Submodel aktivit**

Tento dílčí model pokrývá nabídku soukromých a veřejných aktivit, která se prolíná s poptávkou nejen návštěvníků, ale i rezidentů. Veřejné aktivity mohou být nabízeny zdarma (jako veřejné statky), nebo mohou přímo konkurovat soukromým podnikatelským aktivitám.

Tyto aktivity jsou různých typů a opět je nezbytné rozdělit je do podskupin (např. aktivity zdarma vs. placené, aktivity spojené s přírodou vs. s kulturou, atd.) a přidat jejich napojení na další submodely. Pokud by měly být aktivity rozděleny do skupiny, je nutné současně rozdělit jejich ceny, náklady, znehodnocení, investice a užitek.

Všechny aktivity jsou typicky znehodnocovány v čase a spotřebě, a musejí být pravidelně obnovovány, což však vyžaduje investice. Investice jsou dvojí – veřejné (proměnná Veřejné investice do nabídky aktivit závisí na Regionální politice rozvoje aktivit) a soukromé (proměnná Soukromé investice do nabídky aktivit závisí na Regionální atraktivitě pro investory, Limitech rozvoje realit a návratnosti investic ovlivněných Cenami realit, Cenami aktivit a Využitím aktivit). Investice jsou typicky zpožděné, což znamená, že mezi rozhodnutím investovat a započatím aktivity může proběhnout poměrně dlouhá časová perioda. K modelování investičního procesu je doporučována molekula modelu řetězce stárnutí (Hines, 2014). Ceny jsou ovlivněny Využitím aktivit (měřeno v %), které reprezentují interní konkurenční síly v destinaci, Náklady na aktivity a Politikou regionálního zdanění a Kvalitou služeb. Kapacity aktivit (Nabídka), Veřejná nabídka aktivit, Veřejné investice do nabídky aktivit, Soukromé investice do nabídky aktivit a Ceny aktivit mohou být všechny považovány za stavové veličiny

Pro správnou simulaci je nutná transformace veličin měřených v penězích a fyzických kapacitách.

### **Submodel ubytování**

Tento submodel popisuje ubytovací kapacity, jejich znehodnocování a využití, investice do nových kapacit, ceny a náklady; což znamená, jak je formována nabídka ubytovacích kapacit v čase, a jak se střetává s poptávkou po ubytování.



Ubytovací kapacita se dělí do různých kategorií a modelování tak může být provedeno za použití množství různých proměnných. Předpokládáme, že kapacity jsou měřeny jako akumulace dostupných lůžek (stavová veličina). Vnitřní konkurence je opět reprezentována Využitím ubytovací kapacity, která ovlivňuje Investice do ubytovací kapacity a také Ceny ubytování.

Hlavní části struktury tohoto submodelu jsou velmi podobné submodelu aktivit, popsanému výše, např. ve znehodnocení kapacit, investicích a nákladech. Ubytovací kapacita (nabídka), Investice do ubytovacích kapacit a Ceny ubytování mohou být všechny považovány za stavové veličiny. Opotřebení ubytovací kapacity a Investice do ubytovací kapacity mohou být tokovými veličinami.

Opět je pro správnou simulaci nutné provést transformaci veličin měřených v penězích a fyzických kapacitách.

### **Submodel infrastruktury**

Tento submodel je poměrně jednoduchý, neboť se vypořádává pouze s celkovou úrovní infrastruktury a jejím rozvoji díky proměnné Politika rozvoje infrastruktury a opotřebením v čase. Proměnná Infrastruktura může být modelována jako stavová veličina. Je možné operacionalizovat ji detailněji, jako dopravní infrastrukturu, dodávku vody, zdravotní péči, atp. za použití velkého množství proměnných. Veřejné investice do infrastruktury a Opotřebení infrastruktury jsou v tomto případě tokové veličiny.

### **Submodel realit**

Tento submodel řeší ceny a nabídku realit a nemovitostí. Nemovitosti jsou nutností pro realizaci aktivit cestovního ruchu, a z tohoto důvodu nemohou být vynechány. V tomto případě bude model realit ovlivňovat investice do ubytování a aktivit, stejně jako iritaci rezidentů.

V některých případech může být také nutné přidat kauzální vztah mezi novými investicemi a indukovaným snížením nabídky nemovitostí, speciálně v oblastech, kde jsou dostupné reality z nějakého důvodu limitovány. Proměnné Nabídka realit a Ceny realit mohou být považovány za stavové veličiny.

### **Submodel lidských zdrojů**

Submodel lidských zdrojů vysvětluje, jak je formována nabídka a kvalita pracovníků v cestovním ruchu. V tomto submodelu rozeznáváme dva hlavní vyrovnávající faktory. Prvním je Poptávka po pracovnících v cestovním ruchu, druhým je Trénink v cestovním ruchu a Politika podpory vzdělávání. Tyto proměnné jsou transformovány Tréninkem a vzděláním v cestovním ruchu a Atraktivitou kariéry v cestovním ruchu, které ovlivňují kvalitu a kvantitu pracovníků dostupných v oboru cestovního ruchu. Tyto dva faktory se typicky zpožďují v čase – opět je možné použít řetězce stárnutí.

Celkovou logiku souhry lidských zdrojů s ostatními částmi modelu lze vidět především ve kvalitě pracovníků (Kvalita pracovníků v cestovním ruchu) a jejich možném nedostatku (Nedostatek pracovníků v cestovním ruchu).

Je možné, že bude třeba rozdělit pracovníky do různých skupin, opět za použití více různých proměnných. Mzdy v cestovním ruchu, Atraktivita kariéry v cestovním ruchu, Dostupní pracovníci v cestovním ruchu, Pracovníci v cestovním ruchu a Kvalita pracovníků v cestovním ruchu mohou být v tomto případě považovány za stavové veličiny.

### **Submodel lokální ekonomiky**

Submodel destinační ekonomiky pokrývá nejen atraktivitu destinace pro investory a vliv návštěvníků na lokální ekonomiku, díky jejich indukovaným výdajům, příjmům z daní, HDP a kapitálu, který v destinaci zůstává z důvodu lokálního vlastnictví podniků.

Atraktivita destinace pro investory může být modelována jako stavová veličina. Její skutečná hodnota bývá ovlivňována především možnostmi, jež v regionu existují (založené na proměnných Potenciál rozvoje cestovního ruchu, Infrastruktura, Preference destinace z pohledu návštěvníků a touroperatorů, Relativní ceny pro návštěvníky, Politika rozvoje regionálních aktivit, Politika zdanění v destinaci, Nedostatek pracovníků v cestovním ruchu a Makro vlivy).

Výdaje návštěvníků jsou odvozeny od submodelu aktivit a ubytování. Předpokládáme, že i další výdaje návštěvníků, kromě aktivit a ubytování jsou v destinaci indukovány (např. stravování, suvenýry, místní doprava, atp.)

Celkový ekonomický dopad příjmů z cestovního ruchu je také závislý na Rozložení vlastnictví v destinaci, které dokáže vyvolat multiplikační efekt. Toto je reprezentováno procentem podnikání, které je vlastněno místními obyvateli – čím je toto procento vyšší, tím vyšší také můžeme očekávat Regionální HDP a Regionální příjem z daní.

Všechny výdajové proměnné mohou být modelovány jako pomocné, jedinou stavovou veličinou je v tomto submodelu HDP v destinaci, pokud je nutné propočítat její růst.

### **Rezidentský submodel**

Tento submodel se vypořádává s vlivy cestovního ruchu na místní obyvatele. Ty jsou důležité z mnoha pohledů. Pravděpodobně nejvýznamnější je, že díky iritaci obyvatel mohou být ovlivněny místní politiky, především v demokratických zemích. V takových případech je nutné přidat spojení mezi iritací a politikami.

Vliv na rezidenty může být pozitivní i negativní. Pozitivně je vnímán rozvoj infrastruktury, vyšší zaměstnanost, regionální sdílení příjmů a dostupnost aktivit volného času. Mezi negativní vlivy patří přehlcení destinace, zvyšování cen, poškozování kulturní unikátnosti a přírodního prostředí. Rezidenti, stejně jako Iritace rezidentů jsou obě stavovými veličinami.

## **Přírodní a kulturní submodel**

Tyto dva submodely jsou zde znázorněny velmi jednoduše a počítají pouze s poškozováním přírodního a kulturního prostředí vinou spotřeby aktivit, a na druhé straně jejich ochranou.

Oba submodely je nutné podrobněji operacionalizovat. Přírodní prostředí může být ovlivněno aktivitami volného času, tj. investicemi do ubytovací kapacity, využitím ubytovací kapacity a vlivy v makro měřítku (jako je globální oteplování), reprodukce přírody by také měla být zvažována. To samé lze aplikovat v případě kultury.

Přírodní prostředí i Kulturní unikátnost jsou považovány za stavové veličiny.

### **1.6 Diskuse a závěr**

I přesto, že je tento metamodel limitován a bez operacionalizace není možné jej správně počítačově simulovat, je vhodné použít jej jako prostředek pro myšlenkový experiment, aby bylo možné ukázat, jak struktura kauzálních vztahů vede k smysluplným výsledkům, a může současně sloužit k formulování politik v různých situacích.

Rádi bychom proto poukázali na cestovní ruch jako na prostředek regionálního rozvoje, jehož cílem je například zvýšit lokální HDP.

Je nutné nejprve analyzovat využití ubytování a volnočasových aktivit. Pokud je vysoké, je třeba více aktivit, nebo zvýšení samotných ubytovacích kapacit. Pokud je využití nízké, je třeba k dosažení stejného cíle oslovit více touroperátorů a návštěvníků.

Je zjevné, že bez těchto informací mohou být některé politiky naprosto nevhodné – například další marketingová intervence v prvním případě může vést pouze k vyššímu využití kapacit a jediným efektem pro lokální HDP bude zvyšování cen, které může také zvyšovat ceny volnočasových aktivit pro rezidenty. Pokud není toto zvýšení cen vyváжено zvýšením kvality služeb, spokojenost návštěvníků poklesne a konečná situace může být mnohem méně uspokojivá než výchozí. Pro úspěch je proto nutné od začátku koordinovat minimálně regionální marketingovou komunikaci, investice a politiku tréninku a vzdělání v cestovním ruchu, která je také základem pro poskytování vyšší kvality.

Další příklad je spojen s veřejným investováním do volnočasových aktivit. Protože jsou tyto aktivity často neziskové a mnohdy levnější než komerční, může dojít k vytěšňovacímu efektu. Je otázkou, zda snížení výdajů na aktivity a budoucí potenciální reinvestice mohou soupeřit se zvýšením kapacit ubytování a ostatními indukovanými výdaji. Pokud ne, může být tato investice velmi problematičtá z pohledu dosahování dřívějších cílů.

Tyto jednoduché příklady ukazují, že některé politiky nemusejí v tak komplexním systému fungovat, bez pochopení kauzálních vztahů a znalosti odpovídajících informací. Některé kauzální vztahy jsou poměrně obecné, i přesto však byly zahrnuty

do tohoto metamodelu. Některé by měly být více specifikovány pro každý konkrétní případ, jejich další přizpůsobení však není příliš obtížné.

Věříme, že tento metamodel je prvním krokem k vývoji skupiny simulačních modelů, zabývajících se udržitelným rozvojem destinací cestovního ruchu. Současně doufáme, že by tento vývoj mohl přispět ke zlepšení současných poznatků, stejně jako k rozvoji tvorby politik v oblasti cestovního ruchu.

## Použité zdroje

Bach, P. M., Rauch, W., Mikkelsen, P. S., McCarthy, D. T., & Deletic, A. (2014). A critical review of integrated urban water modelling – Urban drainage and beyond. *Environmental Modelling & Software*, 54, 88–107. doi:10.1016/j.envsoft.2013.12.018

Béhé, F., Galland, S., Gaud, N., Nicolle, C., & Koukam, A. (2014). An ontology-based metamodel for multiagent-based simulations. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 40, 64–85. doi:10.1016/j.simpat.2013.09.002

Blumberga, A., Blumberga, D., Bazbauers, G., Zogla, G., & Laicane, I. (2014). Sustainable development modelling for the energy sector. *Journal of Cleaner Production*, 63, 134–142. doi:10.1016/j.jclepro.2013.05.020

Bramwell, B. (1996). *Sustainable Tourism Management: Principles and Practice*. Tilburg University Press.

Brandenburg, M., Govindan, K., Sarkis, J., & Seuring, S. (2014). Quantitative models for sustainable supply chain management: Developments and directions. *European Journal of Operational Research*, 233(2), 299–312. doi:10.1016/j.ejor.2013.09.032

Chan, S.-L., & Huang, S.-L. (2004). A systems approach for the development of a sustainable community—the application of the sensitivity model (SM). *Journal of Environmental Management*, 72(3), 133–147. doi:10.1016/j.jenvman.2004.04.003

Chen, K. C. (2004). Decision Support System for Tourism Development: System Dynamics Approach. *Journal of Computer Information Systems*, 45(1), 104–112.

Chion, C., Cantin, G., Dionne, S., Dubeau, B., Lamontagne, P., Landry, J.-A., ... Turgeon, S. (2013). Spatiotemporal modelling for policy analysis: Application to sustainable management of whale-watching activities. *Marine Policy*, 38, 151–162. doi:10.1016/j.marpol.2012.05.031

Clarke, J. (1997). A Framework of Approaches to Sustainable Tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 5(3), 224–233. doi:10.1080/09669589708667287

Cole, S. (2009). A LOGISTIC TOURISM MODEL: Resort Cycles, Globalization, and Chaos. *Annals of Tourism Research*, 36(4), 689–714. doi:10.1016/j.annals.2009.07.004

- Farrell, B., & Twining-Ward, L. (2005). Seven Steps Towards Sustainability: Tourism in the Context of New Knowledge. *Journal of Sustainable Tourism*, 13(2), 109–122. doi:10.1080/09669580508668481
- Fischer, A. (2014). *Sustainable Tourism*. UTB.
- Giaoutzi, M., & Nijkamp, P. (1993). *Decision support models for regional sustainable development: an application of geographic information systems and evaluation models to the Greek Sporades Islands*. Aldershot, Hants, England ; Brookfield, Vt., USA: Avebury.
- Gigch, J. P. van. (1991). *System Design Modeling and Metamodeling*. Springer Science & Business Media.
- Harwood, S. A. (2009). The Changing Structural Dynamics of the Scottish Tourism Industry Examined Using Stafford Beer's VSM. *Systemic Practice & Action Research*, 22(4), 313–343. doi:10.1007/s11213-009-9129-9
- Hawkins, R., & Middleton, V. T. C. (2009). *Sustainable Tourism*. Taylor & Francis.
- Hernández, J. M., & Casimiro, L. A. (2012). Simulation model for a joint mass/rural tourism system. *Tourism and Hospitality Research*, 12(1), 5–14. doi:10.1177/1467358411429525
- Hines, J. (2014). *Modeling with Molecules 2.02*. Retrieved October 27, 2014, from <http://vensim.com/modeling-with-molecules-2-02/#install>
- Holling, C. S. (Ed.). (1978). *Adaptive environmental assessment and management*. Chichester, UK: Wiley-Interscience.
- Honggang, X., & Jigang, B. (2000). A system dynamics study of resort development. In Project management in tourism region: A case study of Guilin. *International Conference on Systems Thinking in Management*.
- House-Peters, L. A., & Chang, H. (2011). Urban water demand modeling: Review of concepts, methods, and organizing principles. *Water Resources Research*, 47(5), W05401. doi:10.1029/2010WR009624
- Jide, L. (2007). *Towards a Sustainable Tourism Product for Jamaica: A Dynamic Simulation Modelling Approach*. Retrieved from [http://boj.org.jm/uploads/pdf/papers\\_pamphlets/papers\\_pamphlets\\_Towards\\_a\\_Sustainable\\_Tourism\\_Product\\_for\\_Jamaica\\_\\_A\\_Dynamic\\_Simulation\\_Modelling\\_Approach.pdf](http://boj.org.jm/uploads/pdf/papers_pamphlets/papers_pamphlets_Towards_a_Sustainable_Tourism_Product_for_Jamaica__A_Dynamic_Simulation_Modelling_Approach.pdf)
- Jolly, G. E., Keys, H. J. R., Procter, J. N., & Deligne, N. I. (2014). Overview of the co-ordinated risk-based approach to science and management response and recovery for the 2012 eruptions of Tongariro volcano, New Zealand. *Journal of Volcanology and Geothermal Research*. doi:10.1016/j.jvolgeores.2014.08.028

- Josef Böhm. (2012). Tourism and Environment An easy simulation – using various tools. In *Dynamic Systems Workshop*. Tartu, Estonia. Retrieved from [http://time2012.ut.ee/index\\_files/proceedings/present/P11pr.pdf](http://time2012.ut.ee/index_files/proceedings/present/P11pr.pdf)
- Lämmel, G., Grether, D., & Nagel, K. (2010). The representation and implementation of time-dependent inundation in large-scale microscopic evacuation simulations. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 18(1), 84–98. doi:10.1016/j.trc.2009.04.020
- Lawson, S. R. (2006). Computer Simulation as a Tool for Planning and Management of Visitor Use in Protected Natural Areas. *Journal of Sustainable Tourism*, 14(6), 600–617. doi:10.2167/jost625.0
- Lazanski, T. J., & Kljajic, M. (2006). Systems approach to complex systems modelling with special regards to tourism. *Kybernetes*, 35(7/8), 1048–1058. doi:10.1108/03684920610684779
- McKercher, B. (1993). Some Fundamental Truths About Tourism: Understanding Tourism's Social and Environmental Impacts. *Journal of Sustainable Tourism*, 1(1), 6–16. doi:10.1080/09669589309450697
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens III, W. W. (1972). *The Limits to growth; a report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. New York: Universe Books.
- Moffatt, I., & Hanley, N. (2001). Modelling sustainable development: systems dynamic and input–output approaches. *Environmental Modelling & Software*, 16(6), 545–557. doi:10.1016/S1364-8152(01)00024-X
- Moser, P., & Moser, W. (1986). Reflections on the MAB-6 Obergurgl Project and Tourism in an Alpine Environment. *Mountain Research and Development*, 6(2), 101. doi:10.2307/3673265
- Ouyang, M. (2014). Review on modeling and simulation of interdependent critical infrastructure systems. *Reliability Engineering & System Safety*, 121, 43–60. doi:10.1016/j.ress.2013.06.040
- Pfenninger, S., Hawkes, A., & Keirstead, J. (2014). Energy systems modeling for twenty-first century energy challenges. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 33, 74–86. doi:10.1016/j.rser.2014.02.003
- Pizzitutti, F., Mena, C. F., & Walsh, S. J. (2014). Modelling Tourism in the Galapagos Islands: An Agent-Based Model Approach. *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*, 17(1). Retrieved from <http://econpapers.repec.org/article/ja-sjasssj/2013-12-3.htm>
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Oxon, UK: CABI Pub.
- Rossing, W. A. H., Zander, P., Josien, E., Groot, J. C. J., Meyer, B. C., & Knierim, A. (2007). Integrative modelling approaches for analysis of impact of multifunctional agriculture: A review for France, Germany and The Netherlands. *Agriculture, Ecosystems & Environment*, 120(1), 41–57. doi:10.1016/j.agee.2006.05.031



- Schianetz, K., Kavanagh, L., & Lockington, D. (2007). The Learning Tourism Destination: The potential of a learning organisation approach for improving the sustainability of tourism destinations. *Tourism Management*, 28(6), 1485–1496. doi:10.1016/j.tourman.2007.01.012
- Seidl, R., Fernandes, P. M., Fonseca, T. F., Gillet, F., Jönsson, A. M., Merganičová, K., ... Mohren, F. (2011). Modelling natural disturbances in forest ecosystems: a review. *Ecological Modelling*, 222(4), 903–924. doi:10.1016/j.ecolmodel.2010.09.040
- Senge, P. M. (1999). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Random House Audio.
- Sharpley, R. (2000). Tourism and Sustainable Development: Exploring the Theoretical Divide. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(1), 1–19. doi:10.1080/09669580008667346
- Sterman, J. D. (1994). Learning in and about complex systems. *System Dynamics Review*, 10(2-3), 291–330. doi:10.1002/sdr.4260100214
- Sterman, J. D. (2000). *Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Swarbrooke, J. (1999). *Sustainable Tourism Management*. CABI.
- Tsai, C.-H., & Chen, C.-W. (2010). An earthquake disaster management mechanism based on risk assessment information for the tourism industry-a case study from the island of Taiwan. *Tourism Management*, 31(4), 470–481. doi:10.1016/j.tourman.2009.05.008
- United Nations Environment Programme, & World Tourism Organization. (2005). *Making tourism more sustainable: a guide for policy makers*. Paris; Madrid: United Nations Environment Programme, Division of Technology, Industry and Economics ; World Tourism Organization.
- Van Leeuwen, E., Kourti, K., & Nijkamp, P. (2013). *Residents' Appreciation of Cultural Heritage in Tourist Centres - A Micro-simulation Modelling Approach to Amsterdam*. Retrieved from <http://papers.tinbergen.nl/13103.pdf>
- Waligo, V. M., Clarke, J., & Hawkins, R. (2013). Implementing sustainable tourism: A multi-stakeholder involvement management framework. *Tourism Management*, 36, 342–353. doi:10.1016/j.tourman.2012.10.008
- Walker, P. A., Greiner, R., McDonald, D., & Lyne, V. (1998). The Tourism Futures Simulator: a systems thinking approach. *Environmental Modelling & Software*, 14(1), 59–67. doi:10.1016/S1364-8152(98)00033-4
- Walker, P., Lee, D., Goddard, R., Kelly, G., & Pedersen, J. (2005). *REGIONAL TOURISM MODELLING THE SOUTH WEST TAPESTRY*. AUSTRALIA: CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd. Retrieved from [http://www.sustainabletourisonline.com/awms/Upload/Resource/bookshop/Walker\\_SWtapestry.pdf](http://www.sustainabletourisonline.com/awms/Upload/Resource/bookshop/Walker_SWtapestry.pdf)
- Wiranatha, A. S., & Smith, P. N. (2000). A Conceptual Framework for a Dynamic Model for Regional Planning: Towards Sustainable Development for Bali, Indonesia. In *ICSTM*.

## 2 Komparace jižních Čech a Horního Rakouska jako destinací cestovního ruchu

*Petr Štumpf<sup>1</sup>, Petr Janeček<sup>2</sup>*

### Anotace

Horní Rakousko a jižní Čechy jsou příhraničními regiony Rakouska a České republiky, které mají společnou historii a dlouhotrvající obchodní vztahy. Cestovní ruch hraje v hospodářství obou regionů významnou úlohu. Přeshraniční spolupráce je realizována v mnoha oblastech a společné rozvojové projekty jsou řešeny rovněž v odvětví cestovního ruchu.

Z komparace obou regionů jako destinací cestovního ruchu vyplývá, že jižní Čechy patří v rámci České republiky k turisticky nejvýznamnějším regionům. Oproti tomu Horní Rakousko nemá v rámci srovnání spolkových zemí Rakouské republiky tak silnou pozici. V rámci Rakouska se řadí z hlediska základních ukazatelů cestovního ruchu mezi turisticky nejméně významné regiony. Celá země se však z pohledu cestovního ruchu řadí k nejkonkurenceschopnějším zemím světa.

Přesto, že mezi regiony Horního Rakouska a Jihočeského kraje jsou patrné administrativní a socio-ekonomické rozdíly, z historického, geografického i politického hlediska se jedná o přirozené partnery přeshraniční spolupráce, která je na oficiální úrovni rozvíjena v mnoha oblastech společenského života.

### Klíčová slova

cestovní ruch, destinace, jižní Čechy, Horní Rakousko, intenzita cestovního ruchu, komparace

### 2.1 Regionální rozvoj a cestovní ruch

Novacká (2010) uvádí, že cestovní ruch působí jako důležitý ekonomický nástroj rozvoje lokality nebo regionu s cílem zvýšit životní úroveň místního obyvatelstva v podmínkách udržitelnosti na jedné straně a jako cílového místa účastníka cestovního ruchu na straně druhé. Foret & Foretová (2001) potvrzují význam cestovního ruchu pro regionální rozvoj, když tvrdí, že cestovní ruch v tomto směru má nezanedbatelné ekonomické rozměry. Také Franke (2012) označuje cestovní ruch jako jeden z hlavních faktorů ekonomického rozvoje mnoha regionů. Regiony pak dělí do dvou skupin podle vlivu cestovního ruchu na strukturu hospodářství regionu. Do první skupiny řadí ty regiony, kde je cestovní ruch dlouhodobě se profilujícím oborem hospodářské aktivity (např. lázeňské regiony). V regionech druhé skupiny je pak cestovní ruch pouze doplňujícím oborem ekonomiky (většina regionů ČR).

<sup>1</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta (e-mail: pstumpf@ef.jcu.cz)

<sup>2</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta (e-mail: janecp00@ef.jcu.cz)

Regionální rozvoj v České republice, včetně vymezení hlavních oblastí podpory, upravuje zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje. Tento zákon stanovuje podmínky pro poskytování podpory regionálnímu rozvoji s cílem vyváženého rozvoje státu nebo územního obvodu kraje, s tím související působnost správních úřadů, krajů a obcí a vytváří podmínky pro koordinaci a realizaci hospodářské a sociální soudržnosti. Jednou z konkrétně vyjmenovaných oblastí podpory regionálního rozvoje v rámci zákona 248/2000 Sb. je rozvoj cestovního ruchu (§ 3, pís. d). Další oblasti podpory tvoří např. rozvoj podnikání, rozvoj lidských zdrojů, výzkum a technologický vývoj, zlepšování vybavení regionu infrastrukturou, zajištění dopravní obslužnosti a další.

Freyer (2008) se zabývá pozicí cestovního ruchu v regionálních vědách. Tvrdí, že cestovní ruch nehraje v klasické regionalistice žádnou nebo jen velmi podřadnou úlohu. V nejlepším případě se volný čas a cestovní ruch objevuje v rámci hodnocení místa nebo regionu jako neekonomický (později „měkký“) faktor. Jones, Munday & Roberts (2003) pak doplňují, že některé přístupy identifikují turisty pouze jako spotřebitele bez spojitosti turistických aktivit na tvorbu kapitálu nebo dalších proměnných, které mohou být zásadními determinanty dlouhodobého procesu regionálního rozvoje.

Bieger (2008) prezentuje názor, že pro regionální nebo místní rozvoj jsou důležité především dvě funkce cestovního ruchu, a to funkce příjmová a funkce zaměstnanosti. K výše uvedeným funkcím cestovního ruchu (příjmové a zaměstnanostní) přidávají Foret & Foretová (2001) ještě funkci komunikační, jelikož může přispívat ke zviditelnění cílového místa i za jinými účely, než jen pro rozvoj cestovního ruchu. Na zaměstnanostní funkci cestovního ruchu se zaměřuje Franke (2012), který zmiňuje, že cestovní ruch je také často označován jako selektivní motor ekonomického rozvoje zejména v regionálním měřítku a zdůrazňuje důležitost odvětví pro řešení nezaměstnanosti v periferních a problémových regionech (např. příhraniční oblasti). „*Zaměstnanostní multiplikátory v cestovním ruchu jsou v rámci celkového hospodářství zpravidla řazeny k nejvyšším a cestovní ruch je hnací silou ve vytváření pracovních míst zejména pro mladé lidi*“ (Franke, 2012, s. 12).

Weidenfeld (2013) se rovněž zabývá významem cestovního ruchu pro periferní regiony, kdy cestovní ruch označuje jako skutečnou příležitost pro rozvoj příhraničních oblastí. Cestovní ruch je podle autora často základem, nebo dokonce poslední možností pro okrajové regiony charakterizované nízkou hustotou obyvatelstva a odlehlostí, což jim brání v rozvoji jiných odvětví.

## **2.2 Destinace cestovního ruchu a management destinace**

Problematika destinací cestovního ruchu je složitá. Destinace jsou místa, kde se rozvíjí cestovní ruch spontánně nebo je aktivně podporován. Jak aktivní tak pasivní forma destinace obsahuje převažující sociální, kulturní, environmentální, politické a ekonomické kontexty v rámci určitého prostředí. Z toho plyne, že základní koncept turistické destinace, není jediným odvětvím nebo aktivitou území identifikova-

ného jako destinace a musí být implementována do obecného cíle rozvoje regionu (Howie, 2003). Dle Novacké (2010) vystupuje destinace jako produkt cestovního ruchu. Prostředí se stává neoddělitelnou částí produktu cestovního ruchu a v určitém ohraničení tvoří se souborem služeb destinaci, která uspokojuje potřeby účastníka cestovního ruchu. Tento fakt je spojen i s dalšími prvky produktu cestovního ruchu jako např. genius loci. Howie (2003) uvádí, že destinace je více než souhrn částí, které obsahuje. Ty mohou působit pozitivně v synergii, která se může projevit, pokud budou komponenty destinace působit společně jako harmonický celek. Proto je důležité jednotlivé komponenty destinace propojit správnými vazbami nebo službami, které jsou v destinaci poskytovány. Destinaci popisuje Laws (2004) jako součást systému cestovního ruchu. Subsystem destinace obsahuje primární atraktivitu destinace podporované sekundárními elementy. Vzájemně působí se subsystemem dopravců a prodejců, aby poskytovaly celý rozsah požadovaných služeb pro dovolenou. Jakubíková (2012) považuje destinaci za jeden komplexní produkt, který je složen z mnoha dalších produktů, za kolektivního výrobce, za sociálně kulturní jednotku obsahující hmotnou i nehmotnou složku a za podnik, který musí být řízen.

Složitost řízení destinace zobrazuje Obrázek 2-1, kde jsou zobrazeny některé důležité aspekty destinačního managementu.

Obrázek 2-1: Součásti destinačního managementu



Zdroj: Zelenka & Kačeti (2013)

Candela a Figini (2010) vyčleňují specifické druhy řízení v destinaci. Nejen spolupráce veřejné a privátní sféry je důležitá, ale řízení sítě podniků, které v destinaci operují a služeb, které jsou nabízeny, jsou důležitou součástí destinačního managementu. V globálním prostředí je nutno řídit konkurenceschopnost destinace, kde

je kladen důraz na cenovou politiku, úroveň kvality a způsob marketingové komunikace. Destinační management by měl napomáhat při řízení změn a vývoje lokality obecně. Důležitou součástí je také krizové řízení. Plzáková a Studnička (2014) upozorňují na další vývoj v přístupech k řízení destinace. Jednak rozeznávají systémový a paradigmatický přístup, dále rozvádějí paradigmatický přístup na jednotlivé vývojové fáze. Základní přístup označují jako řízení destinace (*destination management*), který přechází na správu destinací (*destination governance*) až k nejnovějšímu přístupu vedení destinace (*destination leadership*). Centrální element ve studiu, tvorbě a aplikaci politik a sítí cestovního ruchu je identifikace a hodnocení jednotlivců a skupin hráčů. Tito aktéři jsou aktivními participanty, kteří provádějí informační proces a užívají svých vlastních strategií při jednání mezi sebou a s dalšími organizacemi. Turistickou destinaci je třeba řídit náležitým způsobem. Dle Hájka (in Hájek & Hrabánková, 2002) je úkolem destinačního managementu koordinace činností jednotlivých subjektů tak, aby byly naplněny cíle rozvoje cestovního ruchu v destinaci, vybudována a trvale rozvíjena pozitivní image destinace.

## 2.3 Metodika

Základním přístupem pro srovnání regionů jižních Čech a Horního Rakouska jako destinací cestovního ruchu byla komparační analýza předem zvolených kvantifikovatelných indikátorů a přístupů k vymezení destinace. Dále byla pro srovnání identifikována základní typologie obou destinací z hlediska převažujících druhů cestovního ruchu, jak jsou definovány ve strategických dokumentech rozvoje cestovního ruchu v jižních Čechách a Horním Rakousku.

Komparovány byly následující ukazatele, které vycházely ze sekundárních zdrojů dat, především z oficiálních statistik Českého statistického úřadu a Statistik Austria. Komparované indikátory lze rozdělit do 2 základních částí:

### 1. Základní socioekonomické ukazatele

- Rozloha (km<sup>2</sup>)
- Počet obyvatel
- HDP per capita
- Míra nezaměstnanosti
- Jednotka NUTS

### 2. Základní ukazatele cestovního ruchu

- Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních
- Počet přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních
- Kapacita hromadných ubytovacích zařízení

Na základě těchto statistických dat byly vlastními výpočty vyčísleny následující základní ukazatele intenzity turistické aktivity v Jihočeském kraji v letech 2000 – 2012:

- Defertova turistická funkce ( $T_{(f)}$ )
- Modifikovaný index turistické intenzity (TI – Tourism intensity index)

Defertova turistická funkce ( $T_{(f)}$ ) byla vypočtena jako poměr ubytovací kapacity vyčíslená počtem lůžek v HUZ ( $N$ ) a počtem rezidentů destinace ( $P$ ) podle následujícího vzorce (Boniface, Cooper & Cooper, 2012).

(1)

$$T_{(f)} = \frac{N * 100}{P}$$

Druhým sledovaným indexem je Modifikovaný index turistické intenzity (TI), který je vyčíslen jako poměr přenocujících návštěvníků ( $T$ ) k počtu rezidentů v destinaci ( $P$ ) (Musil, 2008). Tento index tedy ukazuje, kolik návštěvníků připadá na jednoho obyvatele destinace v daném roce.

(2)

$$TI = \frac{T}{P}$$

Závěrečná část obsahuje komparační tabulku pro přehledné porovnání základních a odvozených indikátorů cestovního ruchu v destinacích jižní Čechy a Horní Rakousko a celkové shrnutí komparace obou destinací.

## 2.4 Jižní Čechy a Horní Rakousko jako partnerské regiony cestovního ruchu

Horní Rakousko a jižní Čechy jsou příhraničními regiony Rakouska a České republiky, které mají společnou historii a dlouhotrvající obchodní vztahy. Partnerství mezi těmito dvěma regiony bylo obnoveno v 90. letech 20. století v mnoha různých oblastech. Cestovní ruch hraje v hospodářství obou regionů významnou úlohu. Přeshraniční spolupráce je realizována v mnoha oblastech a společné rozvojové projekty jsou řešeny rovněž v odvětví cestovního ruchu.

Tabulka 2-1 srovnává základní geografické a socio-ekonomické ukazatele obou regionů, a to rozlohu území, počet obyvatel, HDP per capita, míru nezaměstnanosti a úroveň administrativní jednotky podle Nomenclature Units of Territorial Statistics (NUTS).

Tabulka 2-1: Základní socioekonomické ukazatele (Jihočeský kraj vs. Horní Rakousko)

Indikátor	Region	
	jižní Čechy <sup>1</sup>	Horní Rakousko <sup>2</sup>
Oficiální název regionu jako administrativní jednotky	Jihočeský kraj	Spolková země Horní Rakousko (Land Oberösterreich)
Rozloha (km <sup>2</sup> )	10 057	11 987
Počet obyvatel	636 707 (2013)	1 421 939 (2013)
HDP per capita	306 421 CZK (11 052 EUR) <sup>3</sup> (2009)	32 800 EUR (2009)
Míra nezaměstnanosti	5,7 % (2012)	2,9 % (2012)

<sup>1</sup> Zdroj: Český statistický úřad

<sup>2</sup> Zdroj: Statistik Austria

<sup>3</sup> Směnný kurz pro přepočet: 1 EUR = 27,725 CZK (k 31. 12. 2014)



Horní Rakousko a Jihočeský kraj jsou rovněž členskými regiony širší platformy přeshraniční spolupráce, tzv. Evropského regionu Dunaj – Vltava. Společný rozvoj cestovního ruchu v takto vymezeném území je jednou ze sedmi perspektivních oblastí, které byly v pilotní fázi existence tohoto pracovního společenství vymezeny jako priority spolupráce zapojených regionů (Evropský region Dunaj-Vltava (ERDV). O nás, 2015).

Přesto, že mezi regiony Horního Rakouska a Jihočeského kraje jsou patrné administrativní a socio-ekonomické rozdíly, z historického, geografického i politického hlediska se jedná o přirozené partnery přeshraniční spolupráce, která je na oficiální úrovni rozvíjena v mnoha oblastech společenského života.

## 2.5 Jižní Čechy jako destinace cestovního ruchu

### 2.5.1 Vymezení jižních Čech jako destinace cestovního ruchu

Geografické vymezení jižních Čech jako destinace cestovního ruchu není zcela jednoznačné a lze ho chápat v několika různých pojetích: 1) vymezení podle administrativní jednotky; 2) vymezení z hlediska řízení destinace na regionální úrovni; 3) vymezení z hlediska marketingových aktivit na národní úrovni.

V prvním a ve druhém pojetí, tedy podle administrativní jednotky (na úrovni NUTS III – kraj) a z hlediska destinačního managementu (neboli působnosti regionální organizace destinačního managementu – Jihočeské centrály cestovního ruchu), je destinace jižní Čechy geograficky vymezena shodně s hranicemi Jihočeského kraje, jak ukazuje mapa krajů České republiky (Obrázek 2-2).

Obrázek 2 2 - Kraje České republiky – geografické vymezení



Zdroj: CzechTourism (n.d.)

Jako oficiální název administrativní jednotky je používán Jihočeský kraj, pro účely marketingu území jako destinace na trhu cestovního ruchu je pak využíván z hlediska vnímání návštěvníků přirozenější termín jižní Čechy. Grafické vyjádření obou názvů pak vzájemně koresponduje (Obrázek 2-3).

Obrázek 2-3 - Logo Jihočeský kraj vs. jižní Čechy



Zdroj: JCCR (2010)

Z hlediska třetího pojetí jsou jižní Čechy vymezeny pro potřeby marketingových aktivit České centrály cestovního ruchu - agentury CzechTourism jako turistický region. Území však nekopíruje administrativní hranice Jihočeského kraje, jelikož Šumava je definována jako samostatný turistický region. Jižní Čechy jsou tedy v tomto případě geograficky vymezeny tak, jak ukazuje mapa turistických regionů České republiky (Obrázek 2-4).

Obrázek 2-4 - Turistické regiony České republiky – geografické vymezení



Zdroj: CzechTourism (n.d.)

V dalších částech této kapitoly je na vymezení destinace nahlíženo především z hlediska řízení destinace na regionální úrovni, jižní Čechy jsou proto chápány jako oblast působnosti regionální organizace destinačního managementu Jihočeské centrály cestovního ruchu, tedy jako území shodné s administrativním vymezením Jihočeského kraje.

### **2.5.2 Typologie destinace jižní Čechy z hlediska převažujících druhů cestovního ruchu**

Jižní Čechy patří dlouhodobě z hlediska cestovního ruchu k vedoucím destinacím v rámci České republiky. Primární potenciál destinace, tedy nabídka přírodních a kulturně-historických atraktivit a kulturně-společenských akcí, řadí jižní Čechy mezi návštěvníky nejvyhledávanější region v České republice. Jižní Čechy byly a jsou pro návštěvníky zavedenou značkou, se kterou si často asociují čisté a klidné životní prostředí, výjimečný přírodní potenciál a širokou nabídku kulturního dědictví v podobě řady dochovaných historických památek (hrady, zámky, tvrze, zříceniny, kostely, kláštery), městských památkových rezervací či dochovaných technických objektů a památek lidové architektury. Dvě kulturně historické památky jsou zařazeny na Seznam světového kulturního dědictví UNESCO (Český Krumlov, Holašovice). Hmotné dědictví Jihočeského kraje pak doplňuje duševní bohatství v podobě udržování tradic a zvyků, svérázné kultury a životního stylu. (Štumpf a Dvořák, 2011)

Z hlediska převažujících druhů cestovního ruchu lze jižní Čechy charakterizovat především jako destinaci vhodnou pro rekreační a kulturní cestovní ruch ve spojení se sportovním cestovním ruchem, významné zastoupení však zaujímají také další druhy – lázeňský cestovní ruch, lovecký a rybářský cestovní ruch, tematický cestovní ruch, ale také například poutní cestovní ruch.

Jako hlavní oblasti nabídky cestovního ruchu v jižních Čechách jsou uváděny poznávací cestovní ruch (památky, poznávání měst apod.), turistika v přírodě (specifickými skupinami jsou pak pěší turistika a cykloturistika), lázeňství a ozdravné pobyty (včetně wellness), kempink, vodáctví a koupání. (JCCR, 2007)

### **2.5.3 Intenzita cestovního ruchu v destinaci**

Základními ukazateli, které jsou statisticky sledovány na úrovni regionů a destinací cestovního ruchu v České republice, jsou návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení<sup>1</sup> (počet hostů, počet přenocování a průměrná délka pobytu) a kapacity hromadných ubytovacích zařízení a jejich vytíženost (počet ubytovacích zařízení, počet pokojů, lůžek a míst pro stany a karavany, čisté využití lůžek a pokojů).

Vývoj návštěvnosti v jižních Čechách (Jihočeském kraji) v hromadných ubytovacích zařízeních je uveden v Tabulce 2-2.

---

<sup>1</sup> Hromadné ubytovací zařízení (HUZ) = zařízení s minimálně pěti pokoji a zároveň deseti lůžky sloužící pro účely cestovního ruchu, tj. poskytující přechodné ubytování hostům (včetně dětí) za účelem dovolené, zájezdu, lázeňské péče, služební cesty, školení, kursu, kongresu, symposia, pobytu dětí ve škole v přírodě, v letních a zimních táborech apod. (Zdroj: Český statistický úřad)

Tabulka 2-2 - Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení Jihočeského kraje 2000 – 2013

Rok	Počet hostů					Počet přenocování				
	celkem	zahraniční návštěvníci absolutně v %		tuzemští návštěvníci absolutně v %		celkem	zahraniční návštěvníci absolutně v %		tuzemští návštěvníci absolutně v %	
2000	937 999	218 342	23,3	719 657	76,7	4 102 618	680 888	16,6	3 421 730	83,4
2001	920 097	241 802	26,3	678 295	73,7	3 247 034	627 272	19,3	2 619 762	80,7
2002	796 265	245 864	30,9	550 401	69,1	2 863 549	702 084	24,5	2 161 465	75,5
2003	936 338	246 145	26,3	690 193	73,7	3 406 605	733 920	21,5	2 672 685	78,5
2004	1 067 843	318 487	29,8	749 356	70,2	3 649 531	843 832	23,1	2 805 699	76,9
2005	1 023 289	326 962	32,0	696 327	68,0	3 490 237	896 219	25,7	2 594 018	74,3
2006	1 101 216	333 402	30,3	767 814	69,7	3 746 744	845 074	22,6	2 901 670	77,4
2007	978 717	315 629	32,2	663 088	67,8	3 127 834	779 492	24,9	2 348 342	75,1
2008	936 032	301 115	32,2	634 917	67,8	2 954 129	730 141	24,7	2 223 988	75,3
2009	917 033	283 187	30,9	633 846	69,1	2 855 936	652 033	22,8	2 203 903	77,2
2010	892 962	287 703	32,2	605 259	67,8	2 712 135	617 720	22,8	2 094 415	77,2
2011	915 542	283 521	31,0	632 021	69,0	2 656 846	592 984	22,3	2 063 862	77,7
2012	1 006 299	316 968	31,5	689 331	68,5	2 891 982	679 755	23,5	2 212 227	76,5
2013	1 026 084	329 345	32,1	696 739	67,9	2 887 568	714 942	24,8	2 172 626	75,2

Zdroj: Český statistický úřad (2015)

Na základě výsledků projektu Ministerstva pro místní rozvoj Zkvalitnění informací o vybraných sektorech cestovního ruchu byl aktualizován Registr hromadných ubytovacích zařízení, který používá Český statistický úřad a došlo k revizi dat kapacit i návštěvnosti za roky 2012 a 2013. Z tohoto důvodu došlo k přerušení publikování dat v souvislé časové řadě. Nové srovnatelné časové řady jsou publikované od roku 2012 (Český statistický úřad, 2015).

Tabulky 2-3 až 2-5 dále ukazují revidované údaje o návštěvnosti Jihočeského kraje v letech 2012 – 2014 a kapacity hromadných ubytovacích zařízení Jihočeského kraje v letech 2000 – 2012 a revidovaná data z let 2012 – 2014.

Tabulka 2-3 - Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení Jihočeského kraje - revidovaná data (2012 – 2014)

Rok	Počet hostů					Počet přenocování				
	celkem	zahraniční návštěvníci absolutně v %		tuzemští návštěvníci absolutně v %		celkem	zahraniční návštěvníci absolutně v %		tuzemští návštěvníci absolutně v %	
2012	1 107 452	336 798	30,4	770 654	69,6	3 153 833	721 294	22,9	2 432 539	77,1
2013	1 138 549	349 694	30,7	788 855	69,3	3 188 706	760 177	23,8	2 428 529	76,2
2014	1 176 046	364 891	31,0	811 155	69,0	3 231 434	766 449	23,7	2 464 985	76,3

Zdroj: Český statistický úřad (2015)

Tabulka 2-4 - Kapacity hromadných ubytovacích zařízení Jihočeského kraje (2000 – 2012)

Rok	Kapacita hromadných ubytovacích zařízení			
	počet zařízení	počet pokojů	počet lůžek	počet míst pro stany a karavany
2000	929	16 629	47 871	11 501
2001	961	16 303	48 015	11 017
2002	983	17 067	50 735	11 932
2003	1 009	17 312	51 130	11 850
2004	1 007	17 307	51 685	13 142
2005	995	17 400	52 011	13 999
2006	1 011	17 846	53 504	14 544
2007	1 022	18 122	53 590	14 423
2008	984	17 691	51 381	13 967
2009	974	17 729	50 656	14 214
2010	963	17 465	49 912	13 688
2011	982	18 202	51 725	13 353
2012	987	18 619	53 417	12 931

Zdroj: Český statistický úřad (2015)

Tabulka 2-5 - Kapacity hromadných ubytovacích zařízení Jihočeského kraje - revidovaná data (2012 – 2014)

Rok	Kapacita hromadných ubytovacích zařízení			
	počet zařízení	počet pokojů	počet lůžek	počet míst pro stany a karavany
2012	1 288	21 785	62 518	13 522
2013	1 302	21 314	61 761	13 566
2014	1 208	20 440	59 247	13 809

Zdroj: Český statistický úřad (2015)

Z oficiálních statistik ČSÚ o návštěvnosti a kapacitě hromadných ubytovacích zařízení v Jihočeském kraji je patrný výrazný rozdíl mezi původní časovou řadou 2000 – 2012 (resp. 2013) a revidovanými daty z let 2012 – 2014. Rozdílná metodika zpracování dat pak způsobuje v návštěvnosti HUZ rozdíl o více než 100 000 návštěvníků za rok a v počtu přenocování o více než 250 000 přenocování za rok. Rovněž kapacita HUZ byla v původní časové řadě značně podhodnocena, a to o více než 300 ubytovacích zařízení a více než 9 000 lůžek.

Z časové řady vývoje počtu návštěvníků v letech 2000 – 2013 je zřejmé, že návštěvnost Jihočeského kraje osciluje kolem počtu jeden milion návštěvníků ročně (s výjimkou roku 2002, kdy Českou republiku zasáhly povodně, což významně ovlivnilo návštěvnost Jihočeského kraje) s maximem v roce 2006. Od roku 2009 je pak zaznamenáván meziroční nárůst počtu návštěvníků v HUZ. Ve vývoji počtu přenocování je však patrný jiný trend, a to významný pokles tohoto ukazatele za celé sledované období mezi lety 2000 – 2013. Až na několik výjimek klesá i meziroční vývoj tohoto ukazatele, což svědčí o trendu zkracování délky pobytu v Jihočeském



kraji z průměrných 4,4 na 2,8 přenocování. To potvrzuje celosvětový trend zkracování délky pobytu účastníků cestovního ruchu v destinacích cestovního ruchu, a tedy trend cestování vícekrát za rok na kratší pobyty.

Ve vývoji počtu ubytovacích kapacit v letech 2000 – 2012 lze zaznamenat určité meziroční výkyvy, které však nejsou v celkovém porovnání významné. Celkově se za sledované období 2000 – 2012 zvýšila kapacita lůžek v HUZ o 12 % s maximem v roce 2007.

Na základě těchto statistických dat byly vyčísleny následující základní ukazatele intenzity turistické aktivity v Jihočeském kraji v letech 2000 – 2012:

- Defertova turistická funkce ( $T_{(f)}$ )
- Modifikovaný index turistické intenzity (TI – Tourism intensity index)

Na základě takto definovaných ukazatelů turistické aktivity v Jihočeském kraji lze vyvodit, že intenzita turistické aktivity, pokud se jedná o ubytované návštěvníky a kapacity HUZ, stagnuje. V letech 2000 – 2013 nejsou patrné významné výkyvy těchto ukazatelů, čímž se potvrzuje trend stagnace návštěvnosti a vývoje ubytovací kapacity v dané destinaci. Mírný nárůst TI je zaznamenáván v letech 2004 – 2006. V roce 2006 vykazuje maximální hodnotu rovněž  $T(f)$ . Pozitivní trend je sledován v posledních letech, kdy od roku 2011 mírně narůstají oba sledované indexy (Tabulka 2-6).

Tabulka 2-6 - Vývoj ukazatelů intenzity turistické aktivity v Jihočeském kraji (2000 – 2013)

Rok	$T_{(f)}$	TI
2000	7,648664	2,206500
2001	7,687714	1,827951
2002	8,116340	1,604053
2003	8,173725	1,902109
2004	8,260190	2,065537
2005	8,285093	1,969814
2006	8,492618	2,108247
2007	8,462505	1,776640
2008	8,074609	1,674918
2009	7,944257	1,621111
2010	7,814550	1,546404
2011	8,131097	1,538560
2012	8,390838	1,677668
2013	-	1,684030

Zdroj: vlastní výpočet



Výpočet těchto indexů však vykazuje určité limity. Jedním z nejvýznamnějších problémů je metodika zjišťování dat Českým statistickým úřadem, kde se značně liší revidovaná data oproti původní časové řadě. Validita původních dat je tak novým přepočtem značně snížena.

Dalším problémem je sledování ubytovací kapacity pouze v HUZ, ubytovací kapacita celé destinace je tedy značně podhodnocena, protože nereflektuje množství menších ubytovacích zařízení s kapacitou pod 10 lůžek a ubytování v soukromí. Vypočtená Defertova funkce ( $T(f)$ ) pak vykazuje výrazně nižších hodnot, než je reálný stav. Omezením vypovídací hodnoty samotné Defertovy funkce o intenzitě turistické aktivity je pak její pomíjení vytíženosti ubytovacích kapacit (tedy čistého využití lůžek).

Se systémem sledování údajů o návštěvnosti pouze v HUZ souvisí rovněž limitace výpočtu Modifikovaného indexu turistické intenzity (TI), který v ideálním případě počítá s celkovým počtem přenocujících návštěvníků v destinaci, tedy i přenocujících mimo HUZ, které však oficiální statistiky nesledují.

I přes tyto limitující faktory mají výpočty vypovídací hodnotu, a to především z hlediska vývoje a určení trendu intenzity turistické aktivity v destinaci. Pro výpočty byla využita srovnatelná data v jednotlivých letech, proto nastíněný vývoj ukazatelů může být považován pro tento účel za validní. Vypočtené absolutní hodnoty ukazatelů však budou oproti realitě značně podhodnoceny.

## **2.6 Horní Rakousko jako destinace cestovního ruchu**

### **2.6.1 Vymezení destinace Horní Rakousko**

Geografické vymezení Horního Rakouska jako destinace cestovního ruchu je oproti destinaci jižní Čechy zcela jednoznačné. Vymezení administrativní jednotky – Spolkové země Horní Rakousko (Land Oberösterreich) je shodné s vymezením území z hlediska řízení a marketingu destinace na regionální (zemské) úrovni a s vymezením z hlediska marketingových aktivit na národní úrovni.

Spolková země Horní Rakousko je administrativně vymezena jako jednotka NUTS II a z hlediska destinačního managementu je na úrovni spolkových zemí zřízena zemská organizace cestovního ruchu (*LTO – Landestourismusorganisation*), v tomto případě *Hornorakouská centrála cestovního ruchu (Oberösterreich Tourismus)*, která je zastřešující organizací lokálních a regionálních spolků cestovního ruchu (*Tourismusverbände*) a je odpovědná za marketing spolkové země Horní Rakousko („Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft“, 2015). Geografické vymezení Horního Rakouska jako spolkové země v rámci Rakouské republiky ukazuje Obrázek 2-5.

Obrázek 2-5 - Spolkové země Rakouska – geografické vymezení



Zdroj: Mein Österreich - 6. Österreich als Bundesstaat (n.d.)

Jako oficiální název administrativní jednotky je používáno označení Spolková země Horní Rakousko (Land Oberösterreich), pro účely marketingu území jako destinace na trhu cestovního ruchu je pak využíván z hlediska vnímání návštěvníků rovněž přirozenější zkrácený termín Horní Rakousko (Oberösterreich). Grafické vyjádření obou názvů v podobě oficiálních log pak ukazuje následující Obrázek 2-6.

Obrázek 2-6: Logo Land Oberösterreich vs. Oberösterreich



Zdroj: Oberösterreich Tourismus (n.d.)

## 2.6.2 Typologie destinace Horní Rakousko z hlediska převažujících druhů cestovního ruchu

Horní Rakousko je z pohledu rozvoje cestovního ruchu vyspělým regionem a turismus je jednou z významných priorit této spolkové země. V rámci Rakouska však v porovnání s ostatními spolkovými zeměmi nepatří k nejnavštěvovanějším, a to především z toho důvodu, že přírodní potenciál v podobě alpského masivu se nachází pouze v jižní části Horního Rakouska a nezaujímá tak převažující část rozlohy spolkové země, jako je tomu například u spolkových zemí Tyrolsko nebo Korutany. Přesto je však přírodní potenciál Horního Rakouska z hlediska příjezdového cestovního ruchu jednou z nejvýznamnějších atraktivit. Za konkrétní jedinečné prodejní příležitosti Horního Rakouska jako destinace cestovního ruchu jsou považovány právě Alpy, především oblast Vápencových Alp (*Kalkalpen*) a oblast Solné komory (*Salzkammergut*), dále pak řeka Dunaj, vysokohorská jezera a hornorakouská města.

Z hlediska převažujících druhů cestovního ruchu lze Horní Rakousko charakterizovat především jako destinaci vhodnou pro sportovní, rekreační a dobrodružný cestovní ruch ve spojitosti s vysokým přírodním potenciálem území, dále pak pro městský a kulturní cestovní ruch, významné zastoupení však zaujímají také další druhy – lázeňský cestovní ruch nebo tematický cestovní ruch, stále významnějším se pak stává také obchodní a kongresový cestovní ruch.

Hlavní oblasti nabídky Horního Rakouska jako destinace cestovního ruchu jsou charakterizovány jako Pohyb a přírodní zážitky (s klíčovým tematickým zaměřením na cykloturistiku, pěší turistiku a zimní sporty a s dalšími specifickými tématy jako golf, hippoturistika a vodní sporty), Zdraví a wellness (s klíčovým tematickým zaměřením na zdravotní cestovní ruch, wellness a lázeňská místa), Výlety, Business Turismus (s klíčovým tematickým zaměřením na obchodní jednání, kongresy a veletrhy) a Kultura a města (s klíčovým tématem Linec jako hlavní město spolkové země a dalšími specifickými tématy jako jsou významná místa regionální kultury a hlavní města hornorakouských okresů). (Land Oberösterreich & WKOÖ, 2011)

## 2.6.3 Intenzita cestovního ruchu v destinaci Horní Rakousko

V Rakousku jsou některé statistiky o cestovním ruchu zveřejňovány v jiné podobě, než v České republice. Základními ukazateli, které jsou statisticky sledovány na úrovni regionů a destinací cestovního ruchu v Rakousku, jsou rovněž návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení (počet hostů, počet přenocování a průměrná délka pobytu) a kapacity hromadných ubytovacích zařízení a jejich vytíženost (počet ubytovacích zařízení, počet pokojů, čisté využití lůžek a pokojů), ale jsou sledovány i další indikátory jako intenzita cestovního ruchu v jednotlivých spolkových zemích, počet návštěvníků a přenocování v letní a zimní sezóně. Podle turistické sezóny je sledována i vytíženost ubytovacích kapacit, které jsou dále členěny na podniky a privátní ubytování. Vývoj návštěvnosti v Horním Rakousku shrnuje Tabulka 2-7.

Tabulka 2-7 - Návštěvnost ubytovacích zařízení Horního Rakouska v letech 2000 – 2014

Rok	Počet hostů	Počet přenocování
2000	1 946 156	6 718 892
2001	1 998 066	6 631 529
2002	1 981 172	6 531 196
2003	2 021 974	6 555 362
2004	2 053 033	6 532 460
2005	2 091 896	6 525 926
2006	2 169 337	6 607 795
2007	2 240 416	6 711 985
2008	2 318 718	6 936 398
2009	2 332 057	6 856 325
2010	2 341 125	6 734 565
2011	2 416 671	6 964 217
2012	2 553 437	7 237 157
2013	2 511 551	7 080 831
2014	2 568 125	6 993 143

Zdroj: Statistik Austria (n.d.)

Z údajů o návštěvnosti ubytovacích zařízení v Horním Rakousku vyplývá, že počet hostů se až na jedinou výjimku v roce 2002, kdy také Rakousko bylo zasaženo povodněmi, neustále zvyšuje. Počet hostů v ubytovacích zařízeních se v Horním Rakousku od roku 2000 do roku 2014 zvýšil o více než 600 000, což představuje nárůst o 32 %.

Průměrná délka pobytu však klesla v Horním Rakousku (obdobně jako v Jihočeském kraji) od roku 2000 do roku 2014 z 3,5 na 2,7 přenocování a opět koreponduje s celosvětovým trendem zkracování délky pobytu turistů v destinacích cestovního ruchu a cestování vícekrát za rok na kratší pobyty. V Horním Rakousku však nebyl pokles počtu přenocování tak rapidní a při neustále se zvyšujícím počtu hostů došlo za celé sledované období 2000 – 2014 dokonce k nárůstu počtu přenocování o více než 270 000, tedy o 4 %. V posledních třech letech však počet přenocování v Horním Rakousku poklesl v meziročním srovnání let 2013/2014 o 1,2 %.

Ubytovací kapacity zveřejňuje rakouský statistický úřad Statistik Austria vždy pouze pro aktuální období v porovnání s obdobím předchozím. Za rok 2014 uvádí, že Spolková země Horní Rakousko disponuje 3 500 ubytovacími zařízeními a 68 382 lůžky. V meziročním srovnání došlo oproti roku 2013 k redukci ubytovací kapacity (počtu lůžek) o 1,4 %.

Na základě těchto statistických dat byly pro Horní Rakousko vyčísleny stejné ukazatele intenzity turistické aktivity, tedy Defertova turistická funkce ( $T(f)$ ) pro roky

2013 a 2014 (počet lůžek je k dispozici pouze za tato období) a Modifikovaný index turistické intenzity (TI – Tourism intensity index) pro období 2008 – 2014 (přesný počet obyvatel je k dispozici pouze za toto období).

Tabulka 2-8 - Vývoj ukazatelů intenzity turistické aktivity v Horním Rakousku (2008 – 2014)

Rok	T(f)	TI
2008	-	1,803754
2009	-	1,787116
2010	-	1,764403
2011	-	1,822483
2012	-	1,897177
2013	4,889186	1,852699
2014	4,797316	1,837719

Zdroj: vlastní výpočet

Z Tabulky 2-8 lze vyvodit, že intenzita turistické aktivity v Horním Rakousku rovněž stagnuje. V letech 2008 – 2014 nejsou patrné významné výkyvy těchto ukazatelů, což je dáno především faktem, že se zvyšujícím se počtem návštěvníků roste i počet obyvatel Horního Rakouska. Mírný nárůst TI je zaznamenáván v letech 2010 – 2012. Od roku 2012 u TI dochází k pozvolnému poklesu. Výpočet těchto indexů vykazuje limity, které byly zmíněny už v předchozí podkapitole, výpočty mají tedy vypovídací hodnotu především z hlediska určení trendu intenzity turistické aktivity v destinaci. Vypočtené absolutní hodnoty ukazatelů budou oproti realitě podhodnoceny, v případě Horního Rakouska však méně než u Jihočeského kraje, protože návštěvnost je v Horním Rakousku sledována i za privátní ubytovací zařízení.

## 2.7 Závěry a další výzkum

Vzhledem k rozdílné metodice sběru dat o návštěvnosti a kapacitě ubytovacích zařízení v České republice a Rakousku je obtížné komparovat základní ukazatele o počtu hostů a přenocování, jelikož v Horním Rakousku jsou údaje sledovány i za privátní ubytování (ubytovací zařízení s nižším počtem lůžek), v Jihočeském kraji pak pouze v HUZ (s počtem lůžek 10 a více). Komparace těchto ukazatelů je proto uvedena pouze pro doplnění údajů, z porovnání těchto dat však nelze vyvozovat jednoznačné závěry. Stejně tomu bude také u ukazatelů intenzity turistické aktivity, které vycházejí z výše uvedených dat o počtu hostů a počtu přenocování. Větší vypovídací schopnost bude mít komparace údajů o průměrné době pobytu, změně počtu návštěvníků a počtu přenocování za poslední 3 roky (2012 – 2014 vzhledem k přerušení časové řady ČSÚ) nebo porovnání pořadí regionů v rámci vlastní země.

Tabulka 2-9: Komparační tabulka základních ukazatelů cestovního ruchu  
(jižní Čechy vs. Horní Rakousko)

Indikátory	Regiony	
	jižní Čechy	Horní Rakousko
Počet hostů v ubytovacích zařízeních (2014)	1 176 046	2 568 125
Změna počtu hostů v ubytovacích zařízeních za poslední 3 sledované roky (2012/2014) v ±%	+6,2	+0,6
Pořadí regionu v rámci vlastní země v počtu hostů v ubytovacích zařízeních (2014)	3. ze 14	6. z 9
Počet přenocování v ubytovacích zařízeních (2014)	3 231 434	6 993 143
Změna počtu přenocování v ubytovacích zařízeních za poslední 3 sledované roky (2012/2014) v ±%	+2,5	-3,4
Pořadí regionu v rámci vlastní země v počtu přenocování v ubytovacích zařízeních (2014)	3. ze 14	7. z 9
Průměrná délka pobytu (v nocích)	2,7	2,7
Pořadí regionu v rámci vlastní země v průměrné délce pobytu (2014)	9. ze 14	7. z 9
Počet lůžek v ubytovacích zařízeních	59 247	68 382
Meziroční změna počtu lůžek v ubytovacích zařízeních (2013/2014) v ±%	-4,1	-1,4
Pořadí regionu v rámci vlastní země v počtu lůžek v ubytovacích zařízeních (2014)	2. ze 14	7. z 9
Defertova turistická funkce (T(f)) (2014)	9,30	4,80
Modifikovaný index turistické intenzity (TI) (2014)	1,89	1,84
Pořadí regionu v rámci vlastní země v intenzitě turistické aktivity (T(f)) (2014)	3. ze 14	7. z 9
Pořadí regionu v rámci vlastní země v intenzitě turistické aktivity (TI) (2014)	3. ze 14	8. z 9

Zdroj: vlastní zpracování

Z komparace obou regionů jako destinací cestovního ruchu vyplývá, že jižní Čechy patří v rámci České republiky k turisticky nejvýznamnějším regionům. Téměř ve všech sledovaných indikátorech se řadí mezi tři nejvýznamnější destinace na regionální úrovni v ČR. Oproti tomu Horní Rakousko nemá v rámci srovnání spolkových zemí Rakouské republiky tak silnou pozici a téměř ve všech ukazatelích se zařazuje mezi tři turisticky nejméně významné regiony. Na tomto místě je však potřeba pro celkový pohled na odvětví cestovního ruchu v obou regionech zmínit následující fakt. Ačkoliv Horní Rakousko nepatří v rámci celého Rakouska k turisticky nejvýznamnějším regionům, celá země se z pohledu cestovního ruchu řadí k nejkonkurenceschopnějším zemím světa (2. v roce 2013, 12. v roce 2015), kdežto Česká republika se pohybuje až ve čtvrté desítce (31. v roce 2013, 37. v roce 2015) (Blanke & World Economic Forum, 2013; World Economic Forum, 2015).



Zajímavé je porovnání trendů vývoje návštěvnosti ubytovacích zařízení a ubytovací kapacity v obou regionech. Zatímco jižní Čechy vykazují za poslední tři sledované roky nárůst počtu hostů v HUZ o 6,2 % a počtu přenocování o 2,5 %, Horní Rakousko vykazuje odlišné výsledky. Počet hostů spíše stagnuje (nárůst pouze o 0,6 %), počet přenocování pak klesl za sledované období o 3,4 %. Počet přenocování a ubytovací kapacita v obou regionech však svědčí o vyšší vytíženosti ubytovacích zařízení v Horním Rakousku. Následkem nižší vytíženosti ubytovacích kapacit v jižních Čechách pak může být i pokles počtu lůžek, která se stávají nerentabilní, v meziročním srovnání 2013/2014 činil pokles 4,1 %. V Horním Rakousku se ubytovací kapacita za stejné období snížila o 1,4 %.

Podobnost především primární nabídky a druhů cestovního ruchu v jižních Čechách a Horním Rakousku, kdy převážná turistická aktivita je soustředěna do několika z pohledu cestovního ruchu významných center a oblastí, dokládá ukazatel průměrné délky pobytu ubytovaných turistů, který v obou regionech činí shodně 2,7 přenocování na jeden pobyt.

Pro další komparaci ukazatelů cestovního ruchu se v budoucnu jeví jako nezbytné sjednocení sledování statistických údajů za obě zmiňované destinace. Pro sledování dalších ukazatelů o výkonnosti cestovního ruchu by bylo vhodné sestavování Regionálního satelitního účtu cestovního ruchu, kterým v současné době již disponuje management destinace Horní Rakousko. Regionální satelitní účet představuje výkonný měřicí nástroj k určení významu cestovního ruchu v regionálním hospodářství a jeho pozice v porovnání s ostatními odvětvími. V ČR je Satelitní účet cestovního ruchu sestavován pouze na národní úrovni.

## Použité zdroje

- Bieger, T. (2008). *Management von Destinationen*. München: Oldenbourg.
- Blanke, J., & World Economic Forum. (2013). *Reducing barriers to economic growth and job creation. The Travel & Tourism Competitiveness Report*
- Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft. (2015). Dostupné z <http://www.bmwf.gv.at/Seiten/default.aspx>
- Candela, G., & Figini, P. (2010). *The Economics of Tourism Destinations*. New York: Springer.
- CzechTourism. (n.d.). Dostupné 11. červen 2015, z <http://old.czechtourism.cz/didakticke-podklady/2-turisticky-potencial-regionu/>
- Český statistický úřad. (2015). *Cestovní ruch - časové řady* | ČSÚ. Dostupné 7. červenec 2015, z [https://www.czso.cz/csu/czso/cru\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/cru_cr)
- Hájek, T. & Hrabánková, M. (2002) *Management cestovního ruchu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.

- Howie, F. (2003). *Managing the tourist destination*. London: Thomson.
- Evropský region Dunaj-Vltava (ERDV). O nás. (2015). Dostupné z <http://www.evropskyregion.cz/cs/o-nas/evropsky-region.html>
- Foret, M., & Foretová, V. (2001). *Jak rozvíjet místní cestovní ruch* (1. vyd). Praha: Grada Pub.
- Franke, A. (2012). *Zmírňování regionálních disparit prostřednictvím rozvoje cestovního ruchu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- Freyer, W. (2008). *Standortfaktor Tourismus und Wissenschaft: Herausforderungen und Chancen für Destinationen*. Berlin: Erich Schmidt.
- Jakubíková, D. (2012). *Marketing cestovního ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. Praha: Grada Publishing.
- JCCR (2007). *Manuál rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji*.
- JCCR. (2010). Dostupné 11. červen 2015, z <http://www.jccr.cz/>
- Jones, C., Munday, M., & Roberts, A. (2003). Regional tourism satellite accounts: A useful policy tool? *Urban Studies*, 40(13), 2777–2794. <http://doi.org/10.1080/0042098032000146894>
- Land Oberösterreich, & WKOÖ. (2011). *Kursbuch Tourismus Oberösterreich 2011 – 2016*. Amt der OÖ Landesregierung.
- Laws, E. (2004). *Improving tourism and hospitality services*. Wallingford: CABI Publishing.
- Mein Österreich – 6. Österreich als Bundesstaat. (b.r.). Dostupné 10. červen 2015, z <http://www.staatsbuergerschaft.gv.at/index.php?id=46>
- Novacká, L. (2010). *Cestovní ruch a Evropská Unie*. Bratislava: Sprint dva.
- Oberösterreich Tourismus – Oberösterreich Tourismus. (n.d.). Dostupné 11. červen 2015, z <http://www.oberoesterreich-tourismus.at/>
- Parlament České republiky. (2000). Zákon č. 248/2000 Sb. o podpoře regionálního rozvoje. Praha: Parlament České republiky
- Plzáková, L., & Studnička, P. (2014). *Řízení cestovního ruchu v České republice: minulost, současnost, budoucnost*. Praha: Wolters Kluwer.
- Statistik Austria. (n.d.). Statistik Austria. Dostupné z [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/wirtschaft/tourismus/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/tourismus/index.html)
- Štumpf, P., & Dvořák, V. (2011). Kooperace v Jihočeském kraji z pohledu poskytovatelů služeb cestovního ruchu. *Acta Universitatis Bohemiae Meridionales – The Scientific Journal for Economics, Management and Trade*, Vol. XIV, p. 69–79.
- Weidenfeld, A. (2013). Tourism and cross border regional innovation systems. *Annals of Tourism Research*, 42, 191–213. <http://doi.org/10.1016/j.annals.2013.01.003>
- World Economic Forum. (2015). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015*.
- Zelenka, J., & Kačetl, J. (2013). *Visitor management in protected areas*. 2(1), pp. 5-18.

### 3 Management destinace a úloha organizace destinačního managementu v jižních Čechách

*Petr Štumpf<sup>1</sup>, Petr Janeček<sup>2</sup>*

#### Anotace

Rozvoj a systematická podpora cestovního ruchu nejsou na rozdíl od regionálního a místního rozvoje obecně zakotveny v zákonech České republiky. Z hlediska destinačního managementu na regionální, ale i na všech dalších úrovních, to znamená, že kraje přistupují k této problematice nejednotně.

Výzkum v oblasti managementu destinace a úlohy organizace destinačního managementu v jižních Čechách byl zaměřen především na současný stav, ale i připravované změny v oblasti legislativních podmínek rozvoje cestovního ruchu v České republice na různých úrovních řízení destinací a organizačního zajištění managementu destinací. Důležitou součástí výzkumu bylo také zhodnocení způsobu financování rozvoje cestovního ruchu v jižních Čechách, systému hodnocení úspěšnosti destinace na trhu cestovního ruchu a role podniků v managementu destinace jižní Čechy.

#### Klíčová slova

destinace cestovního ruchu, destinační management, jižní Čechy, organizace destinačního managementu

#### 3.1 Úvod

Aktivity v oblasti spolupráce v cestovním ruchu v jižních Čechách jsou vyvíjeny už od 90. let 20. století, kdy v roce 1994 vznikla Jihočeská centrála cestovního ruchu. V této době se však jednalo pouze o aktivitu několika jihočeských měst v oblasti společné marketingové komunikace. Náznak sofistikovanější struktury a organizačního zajištění managementu destinace jižních Čech přišel s obnovením krajského členění státu v roce 2000. V roce 2003 došlo na základě Strategie rozvoje cestovního ruchu k restrukturalizaci Jihočeské centrály cestovního ruchu a zapojení klíčových stakeholderů do této struktury – regionální samosprávy (Jihočeského kraje), podnikatelů (prostřednictvím Jihočeské hospodářské komory) a jihočeských měst a obcí (prostřednictvím Svazu měst a obcí Jihočeského kraje SMOJK). Uvedené tři organizace se podílely na řízení i financování JCCR a tvořily členskou základnu tohoto zájmového sdružení právnických osob. V současné době je Jihočeská centrála cestovního ruchu příspěvkovou organizací Jihočeského kraje, je tedy zcela řízena a financována Jihočeským krajem.

<sup>1</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta (e-mail: pstumpf@ef.jcu.cz)

<sup>2</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta (e-mail: janecp00@ef.jcu.cz)

### 3.2 Spolupráce v cestovním ruchu

Cestovní ruch a destinace cestovního ruchu jsou složité organismy, které se v čase velmi mění. Mají-li destinace zůstat úspěšné, musí zkoordinovat všechny své prvky tak, aby docházelo k synergickému efektu. V historii, po 2. světové válce, se v Evropě v cestovním ruchu projevoval velký převis poptávky nad nabídkou, což mělo dopad na samovolnou stimulaci poptávky. Především se jednalo o turisticky významná střediska cestovního ruchu, jako např. alpské oblasti. S růstem životní úrovně a volného času rostla i poptávka po cestovním ruchu. Ta narážela na chybějící infrastrukturu a programovou nabídku (Holešinská, 2012). Postupem času došlo ke sblížení nabídky a poptávky a rostl význam marketingu. Z počátku se marketing využíval individuálně, až později došlo ke společné aplikaci kooperativního marketingu. Vznikal tlak na finanční náročnost a hledal se zdroj finančního krytí aktivit. Vyšší intenzita spolupráce vyvolala potřebu nové organizace řízení cestovního ruchu, kterou dnes nazýváme destinační management. První organizace destinačního managementu vznikaly po cca 40 letech vývoje cestovního ruchu v destinaci (Holešinská, 2010).

V České republice docházelo k rozdílnému vývoji. Iniciační období rozvoje cestovního ruchu můžeme určit jako dobu po roce 1980. Od té doby dochází ke skokovému a ne příliš systematickému vývoji řízení cestovního ruchu (Janeček, 2013). V současnosti řeší organizace destinačního managementu dopady globalizace. Ta přináší do odvětví cestovního ruchu velké změny, které formují nové podnikatelské scénáře v různých sektorech na celém světě. Globalizace je fakt, na který musí reagovat i odvětví cestovního ruchu.

V reakci na měnící se prostředí vznikaly různé podnikatelské modely, aby docházelo k neustálému růstu přínosů ze sektoru a podniky zůstávaly konkurenceschopné. Nejznámější z nich jsou: (1) vstup podniku na nový trh, (2) spojování společností, akvizice nebo holdingy s podnikem působícím v příjmové destinaci, (3) spolupráce aliancí s podniky z vysílajících destinací. Kooperující modely v odvětví cestovního ruchu nejsou typické jen pro podniky, ale jsou využívány i destinacemi. Spolupráce v cestovním ruchu existuje již dlouhou dobu. Kvůli celé řadě subjektů, které na cestovní ruch působí a složitosti produktu cestovního ruchu je kooperace nevyhnutelná. V současnosti se odráží ve veřejné správě směřování ke spolupráci a vytváření partnerství v cestovním ruchu. Magadán a Rivas (2015) tuto aktivitu shledávají jako optimální cestu k rozvoji společného myšlení a také podporování public-private sektoru se strategickým plánováním cestovního ruchu. V destinaci je důležité rozvinout spolupráci mezi veřejným a soukromým sektorem (public-private) jakožto strategický rámec pro tvorbu a posilování udržitelnosti destinace. (Nieves & Uribe, 2015) Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj OECD (2006) rozlišuje struktury vzniku spolupráce z pohledu iniciátora aktivity:

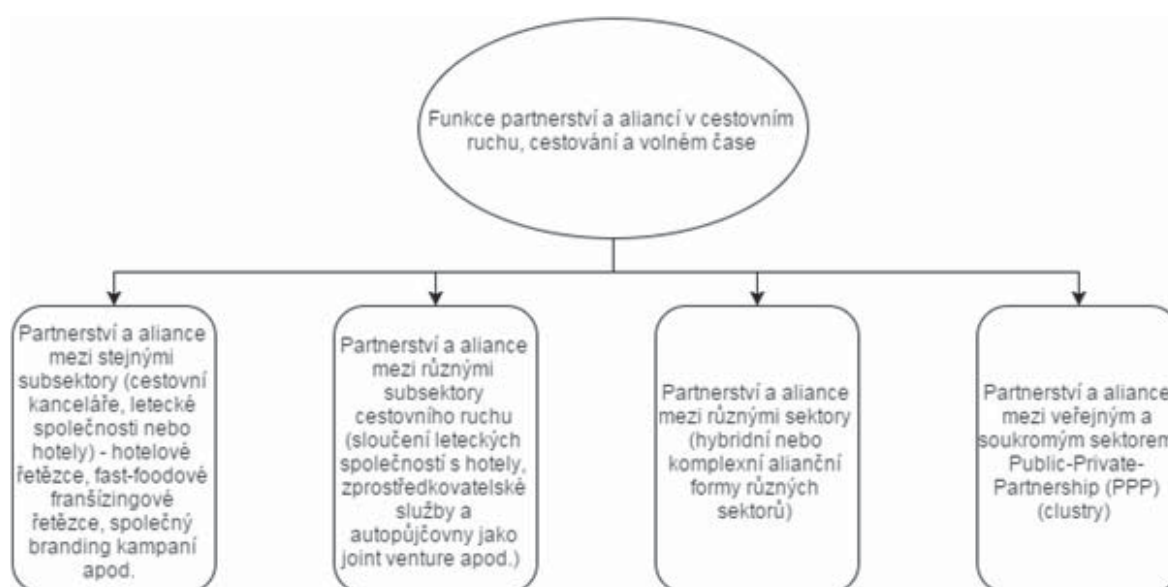
- Lokálně řízená, tzv. botton-up, odspodu vzniklá spolupráce, kde je nutná lepší spolupráce a koordinace aktivit.
- Politicky řízená, tzv. top-down, shora vzniklá spolupráce, kde považuje

centrální úroveň spolupráci za dobrou cestu k řešení určitého druhu problému.

- Podpůrně (stimulačně) řízená, kde jsou zdroje nabízeny za daným účelem (např. program partnerství Evropské Komise).

Magadán a Rivas (2015) rozlišují spolupráci a její dopady z několika hledisek: návštěvnická perspektiva, perspektiva podniků cestovního ruchu, perspektiva místní komunity a perspektiva místní správy. Problematika spolupráce v destinaci není dle Goa a Kloostera (2006) ani centrálně řízený systém a ani demokratický proces. Jedná se o týmovou práci, která obsahuje velké množství hráčů a hraje se na mnoha místech. Tým musí být schopen pracovat nezávisle se specializací na oblast zaměření každého hráče a tvořit síť. Pirnar (2015) člení spolupráci a aliance v cestovním ruchu podle iniciátorů (viz Obrázek 3-1).

OBRÁZEK 3-1 - ČLENĚNÍ PARTNERSTVÍ A ALIANCÍ V CESTOVNÍM RUCHU



Zdroj: Pirnar (2015)

Pirnar (2015) stanovila faktory úspěšného partnerství:

- soubor sdílených hodnot o případu, na kterém se spolupracuje;
- existence působivého cíle, dosažitelných a aktualizovaných záměrů, které jsou srozumitelné všem;
- jasný návod a cílená strategie k dosažení hlavního cíle;
- existence plánů s jasným souborem metod ukazující odpovědnosti všech partnerů;
- flexibilní alianční uskupení, které je ochotné na adaptace, změny a transformace;

- transparentní mechanismus pro diskuzi, vyjednávání a dohody mezi partnery;
- jasné zdroje a jejich rozpočet;
- smlouva o spolupráci s jasnou definicí a pracovním rozvrhem a harmonogramem s jasně měřitelnými ukazateli.

V rozvoji cestovního ruchu se využívá partnerství prostřednictvím síťování. Tím, že je destinace velice složitý komplex nesourodých subjektů je nutné síť kooperujících subjektů neustále monitorovat a vyhodnocovat podmínky jednotlivých vztahů mezi nimi. Na základě komplexního pohledu na síť vztahů mohou manažeři organizací cestovního ruchu zlepšovat informační toky a zaměřit se na příležitosti, které mohou mít kruciólní dopad na regulaci nebo podniky v destinaci (Baggio, 2011). Polese a Minguzzi (2010) navrhli strategickou dynamiku kooperující sítě, která pomáhá při společné komunikaci a propagaci destinace. V prvním kroku (otevření – ideace) musí centrum sítě (DMO) vyslyšet poptávku demokratickou cestou, tzv. bottom-up požadavky komunikace, potřeb, očekávání tak, aby zcela pochopila komplexní kontext. Ve druhém kroku (sbližování – předpoklady) musí být vybrána nejvhodnější politika a strategie sítě a definován vývoj sítě samotné s cílem vyhnout se rizikům. Ve třetím kroku (otevřenost – akce) musí být aktivovány všechny entity regionu do operativní dynamiky, aby byly shromážděny zdroje určující synergii a dosažení cíle. Ve čtvrté fázi (uzavření – dozorování) musí být kontrolovány operativní výsledky a stimulována systémová dynamika, tzn. jejich cíle a účely s narovnáváním jejich výkyvů.

### 3.3 Destinační management

Podle Novacké (2003) představuje destinační management celkovou koordinaci aktivit jednotlivých zainteresovaných subjektů. Tyto subjekty pak vytvářejí produkt cestovního ruchu dané destinace. Zmíněné aktivity reprezentované jednotlivými službami v požadované kvalitě jsou pak implementovány za účelem dosažení synergického efektu v rámci podmínek trvale udržitelného rozvoje v daném prostředí. Cílem je pak uspokojení potřeb klientů, podnikatelských záměrů a společenských zájmů.

Goeldner a Ritchie (2009) uvádějí, že destinační management je komplexní, multidimenzionální proces, při kterém musejí být splněny dva základní parametry, pokud chce být destinace úspěšná. Těmito parametry jsou konkurenceschopnost a udržitelnost. Samostatně nejsou dostatečné, ale společně se vzájemně doplňují a tvoří základní předpoklad úspěchu. Mazanec, Wöber a Zins (2007) jako často používané indikátory úspěchu destinace označují: (1) počet turistů a generované výdaje, (2) míra vypořádání se s negativními efekty sezónnosti prostřednictvím nástrojů managementu, (3) úspěšné využití stávajících kapacit, (4) rozsah ochrany přírodních a kulturních zdrojů, (5) spokojenost zákazníka s poskytnutým produktem cestovního ruchu, (6) účinné využití marketingové komunikace a reklamy, (7) míra akceptace stávající politiky cestovního ruchu místními obyvateli.



Destinační management je někdy označován jako nejvyspělejší forma řízení, především v důsledku vysoké heterogenity celku, který představuje destinace cestovního ruchu. V této souvislosti vyjadřuje zajímavý pohled na destinační management Bieger (2008), který nahlíží na destinaci jako na virtuální podnik. V nejrůznějších odvětvích, a v cestovním ruchu především, nezávisí řetězec služeb v destinaci na jednotlivých podnicích, nýbrž na celé podnikatelské síti. Jak dále Bieger (2008) podotýká, u destinace jako virtuálního podniku se jedná o síť právně samostatných, ale ekonomicky vázaných podnikatelských subjektů. Tyto subjekty pak společně tvoří komplexní řetězec a zajišťují poskytování služeb na bázi společných zdrojů.

Podnikatelské subjekty hrají v managementu destinace nezastupitelnou úlohu. Podniky cestovního ruchu vytvářejí v destinaci komplexní řetězec služeb a tvoří tak součást nabídky destinace. Z aspektu destinace cestovního ruchu a destinačního managementu však podniky nevystupují na trhu cestovního ruchu jako samostatné subjekty, ale jako součást komplexního celku - destinace, který je na trhu cestovního ruchu nabízen.

### 3.4 Organizace destinačního managementu

Bieger (2004) definuje organizaci cestovního ruchu jako hlavního koordinátora aktivit cestovního ruchu v destinaci. Tyto organizace pak mohou být koncipovány jako veřejné organizace nebo jako soukromé podniky.

Úlohu organizace cestovního ruchu (neboli organizace destinačního managementu - *destination management organization*; dále jen DMO) v České republice, ale také v zahraničí, mohou plnit jak veřejné instituce (příspěvkové organizace krajů/měst/obcí), organizace neziskového charakteru (obecně prospěšné společnosti, občanská sdružení, zájmová sdružení právnických osob apod.) nebo obchodní společnosti (s.r.o., a.s. apod.).

Eisenstein (2010) uvádí nejdůležitější funkce, které by měla DMO naplňovat: (1) plánovací funkce (strategie a rozvoj), (2) koordinační funkce a (3) marketingová funkce.

Prideaux & Cooper (2003) ve vztahu k marketingové funkci potvrzují význam a důležitost vzniku DMO. Autoři se zabývají vztahem mezi marketingem a růstem destinace a definují faktory, které ovlivňují úspěšnost implementace destinačního marketingu. Mezi tyto faktory řadí mimo jiné právě vznik a rozvoj samostatné organizace, zodpovědné za marketing destinace a profesionalizaci marketingových strategií destinace.

Podle Palatkové (2006) je organizace destinačního managementu/marketingu základním řídicím prvkem destinace cestovního ruchu na několika úrovních:

- lokální organizace CR (Local Tourism Organization - LTO)
- regionální organizace CR (Regional Tourism Organization - RTO)
- národní organizace CR (National Tourism Organization – NTO)
- kontinentální organizace CR (European Travel Commission - ETC).

Palatková (2011) dále uvádí, že role této organizace spočívá především v koordinaci aktivit, vytváření prostředí důvěry a stability, podpoře spolupráce jednotlivých subjektů, ve vytváření dobrých vztahů k různým zájmovým skupinám (politici, rezidenti apod.). Neznamená to však, že by role této organizace byla tímto zjednodušena, právě naopak. Manažeri destinace se tak dostávají do situace, kdy „řídí“ procesy v destinaci, aniž k řízení disponují standardními nástroji firemního řízení.

Podle Kinga (2002) je úloha a odpovědnost DMO vnímána jednotlivými aktéry rozvoje cestovního ruchu v destinaci odlišně. Někteří si uvědomují dělící linii mezi základní rolí organizace a jejími dílčími službami, které končený zákazník nevidí. Jiní vidí roli této organizace v podpoře tradičního distribučního procesu a další jednoduše nerozpoznali zásadní změny, které se odehrávají na trhu a které ovlivňují a přepisují pravidla zapojení se do systému spolupráce.

### **3.5 Organizace destinačního managementu v podmínkách ČR**

Řízením destinace neboli rozvojem cestovního ruchu v destinaci, se zabývají tzv. organizace destinačního managementu/marketingu s různým dosahem od lokálního po kontinentální. Pro jeho úspěšnou činnost je potřeba zajistit spolupráci privátní a veřejné sféry (Palatková, 2006). V ČR existuje kolem 40 organizací, které se dají alespoň částí svých aktivit zařadit mezi DMO. Jejich zakladateli jsou převážně veřejné subjekty. Existují tři hlavní skupiny organizací, které byly založeny převážně:

- soukromými subjekty – např. Destinační management Lipensko, Destinační společnost Krkonoše apod.
- městy – např. Destinační management Český Krumlov apod.
- krajem – např. Centrála cestovního ruchu Východní Morava, Jihočeská centrála cestovního ruchu a další (Janeček, 2013).

V České republice nefunguje legitimně uznaný systém řídicích jednotek v destinaci. Jejich existence je dána dobrou vůlí spolupracujících subjektů v destinaci, a to jak ze soukromé tak i veřejné oblasti. Organizace jsou obecně sociální entity, které spojují lidi, materiál, informace a technologie v koordinované aktivity a tvoří vztahy za účelem dosažení specifického cíle. Mohou být ekonomické, sociální, politické, veřejné nebo privátní, ziskové nebo neziskové, velké nebo malé (Hales, 2006). Činnosti těchto organizací jsou často dost omezené a vázané na financování ze subvencí, a proto se nemohou přirozeně vyvíjet jako klasická obchodní firma. Problematika financování úzce souvisí se zakladateli DMO. Problematiku financování organizací destinačního managementu popisuje i Medvedová (2015), která uvádí snahu DMO o sdružování finančních zdrojů a jejich koncepční využívání. Moderní a úspěšné organizace se vyznačují vysokou úrovní kooperace uvnitř destinace, ale i navenek, nezávislostí na politických strukturách, snahou o diferenciaci, specializací strategií na vybrané segmenty, ohleduplností k životnímu prostředí, uznáním kvalitativních aspektů destinačních strategií a silnou orientací na jádrové zdroje a atraktivitu (Rafajac, Safric & Troš, 2010).

Mezi činnosti českých organizací destinačního managementu patří podle Holešinské (2013): komunikace se stakeholdery v destinaci, příprava a podávání žádostí o granty a projekty, reprezentace zájmů destinace na veřejnosti, plánování a organizace marketingových aktivit, spolupráce s turistickými informačními centry, péče o destinační image, hledávání a motivování partnerů ke spolupráci, public relations, budování destinační strategie.

Destinace se nacházejí v prostředí, které se vyznačuje vysokou konkurencí a podléhá změnám, jak na straně poptávky, tak nabídky. Konkurenční boj se neodehrává jen vně destinací. Jednotlivé podniky cestovního ruchu - podniky služeb (ubytovací služby, stravovací služby, služby cestovních kanceláří a agentur, informační služby, bankovní a směnářské služby, zdravotní služby, průvodcovské služby apod.) soupeří o zákazníka i v rámci hranice destinace. Jednání všech subjektů participujících na cestovním ruchu je ale třeba sjednotit, neboť jednou ze základních charakteristik turismu je jeho komplementarita a komplexnost. Hodnotu pro zákazníka nemá pouze jedna služba např. ubytování nebo stravování, ale celý komplex navzájem doplňujících se služeb. Problematika destinací cestovního ruchu je natolik složitá, že si zaslouží pozornost státních i nestátních subjektů.

### **3.6 Metodika**

Na počátku výzkumu byla stanovena následující výzkumná otázka: Jaké jsou vnější podmínky řízení a podpory cestovního ruchu v ČR na regionální úrovni a současný stav organizace, financování a evaluace jižních Čech jako destinace cestovního ruchu, jaká je úloha organizace destinačního managementu a podnikatelských subjektů v managementu této destinace?

Výzkum v oblasti managementu destinace a úlohy organizace destinačního managementu v jižních Čechách byl rozdělen do následujících oblastí zkoumání:

- Legislativní podmínky
- Organizační zajištění
- Způsob financování
- Systém hodnocení úspěšnosti destinace
- Role podniků v managementu destinace

Na základě analýzy sekundárních zdrojů dat (oficiální analýzy a dokumenty Ministerstva pro místní rozvoj ČR, Jihočeského kraje, Jihočeské centrály cestovního ruchu, Jihočeské hospodářské komory) byly rozklíčovány základní prvky managementu destinace jižní Čechy v oblasti cestovního ruchu a zhodnoceny současné podmínky rozvoje, řízení a podpory cestovního ruchu v ČR na regionální úrovni. Pro hlubší analýzu managementu destinace cestovního ruchu proběhly v období 2013 – 2014 čtyři strukturované rozhovory se zástupci výše zmiňovaných organizací.

### 3.7 Legislativní podmínky

V oblasti řízení cestovního ruchu neexistuje v ČR právní úprava, která by umožnila definovat role, kompetence a odpovědnosti jednotlivých nositelů politiky cestovního ruchu na regionální, oblastní a místní úrovni a zajistila koordinovaný rozvoj cestovního ruchu a provázanost realizovaných opatření a aktivit.

Rozvoj a systematická podpora cestovního ruchu nejsou na rozdíl od regionálního a místního rozvoje obecně zakotveny v zákonech České republiky. Z hlediska destinačního managementu na regionální, ale i na všech dalších úrovních, to znamená, že kraje přistupují k této problematice nejednotně.

Od roku 2010 je řešeno vytvoření zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu, který připravovalo Ministerstvo pro místní rozvoj. Ministerstvo pro místní rozvoj předložilo návrh věcného záměru zákona, jehož cílem je podpořit konkurenceschopnost cestovního ruchu ČR. Podstatou zákona je definovat systém kompetencí a odpovědností subjektů cestovního ruchu na národní a regionální úrovni (stát - kraj - oblast) a vytvořit tak funkční systém organizace a řízení cestovního ruchu. Zákon nechce upravovat podnikání v oblasti cestovního ruchu, ale vytvořit pro něj vhodné podmínky (MMR, 2013).

Výše uvedený návrh věcného záměru zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu navrhuje možnou budoucí legislativní úpravu řízení a systematické finanční podpory rozvoje cestovního ruchu v ČR. V následujících podkapitolách je vždy pro srovnání uveden současný stav a klíčové změny, které představují pilíře nového systému destinačního managementu, jeho organizační struktury, financování, hodnocení úspěšnosti destinací a pozice podniků na různých úrovních destinačního managementu v ČR.

### 3.8 Organizační zajištění

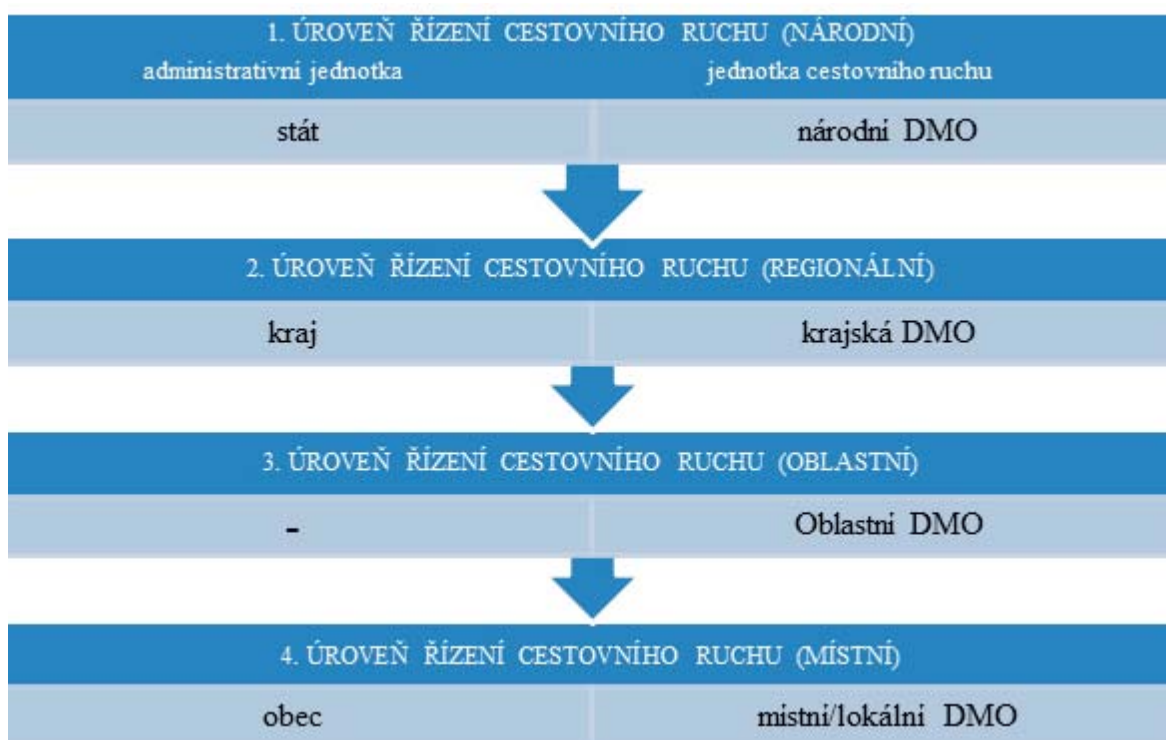
V současné době je v ČR vytvořen čtyř a víceúrovňový systém organizace cestovního ruchu. Takto vytvořená organizační struktura je neefektivní (neodpovídá potenciálu rozvoje cestovního ruchu v destinacích, požadované komplexnosti nabídky služeb cestovního ruchu, velikosti poptávky po návštěvě těchto destinací atd.). Navíc jednotlivým subjektům nejsou specifikovány kompetence v oblasti cestovního ruchu a nejsou jim vymezeny činnosti, které v rámci implementace politiky cestovního ruchu mají tyto subjekty vykonávat. Dochází tak ke znásobování realizovaných aktivit, které mají zpravidla protichůdné dopady. Zdroje na realizaci těchto aktivit jsou vynakládány neefektivně. To se následně promítá do poklesu konkurenceschopnosti a výkonnosti nejen jednotlivých destinací, ale i k celkovému poklesu konkurenceschopnosti ČR v cestovním ruchu (MMR, 2013).

Obrázek 3-2 ukazuje současný čtyřstupňový systém organizace cestovního ruchu v ČR. Navrhovaný zákon se má vztahovat pouze na první tři úrovně organizační struktury (státní – krajskou – oblastní), čtvrtá úroveň organizace (místní/lokální) by neměla být podle návrhu zákonem upravena. V případě, že na daném území nevznikne oblastní DMO, mělo by být toto území pokryto činností krajské DMO.

Vzhledem k faktu, že řízení cestovního ruchu v ČR není prozatím řešeno žádnou právní úpravou, vytváří kraje organizační jednotky – regionální/krajské DMO – samostatně a nejednotně. Některé činnosti v systému řízení území jako destinace cestovního ruchu jsou zajišťovány částečně krajskými úřady či orgány, částečně pak těmito regionálními/krajskými DMO, pokud existují. Problémem však zůstává nejednoznačné rozdělení kompetencí mezi těmito institucemi při řízení cestovního ruchu a následná duplicita některých činností.

Tato situace vyplývá také z členění ČR z hlediska marketingových aktivit v oblasti cestovního ruchu na turistické regiony. Na úrovni ČR jako destinace cestovního ruchu zabezpečuje institucionálně tyto aktivity, a tedy rovněž celkovou marketingovou koncepci, Česká centrála cestovního ruchu - CzechTourism, státní příspěvková organizace Ministerstva pro místní rozvoj České republiky. Na úrovni turistických regionů dochází k nezřetelné situaci v odpovědnosti za marketingové aktivity turistických regionů a krajů. Tato situace je dána také současným geografickým rozdělením turistických regionů, kdy vymezení turistických regionů nekopíruje v některých případech administrativní hranice krajů.

OBRÁZEK 3-2: SOUČASNÝ SYSTÉM ORGANIZACE CESTOVNÍHO RUCHU V ČR



Zdroj: vlastní zpracování na základě MMR (2013)

Zákon o podpoře rozvoje cestovního ruchu by rovněž podle návrhu přesně vymezoval kompetence jednotlivých institucí na různých úrovních řízení cestovního ruchu. Na krajské/regionální úrovni obecně definuje kompetence krajů následovně: „*Kraje implementují krajskou politiku cestovního ruchu (stanovují si cíle, priority, strategie i nástroje implementace). Při sestavování rámce a následné implementaci krajské*



*politiky cestovního ruchu, musí kraje vycházet z národní politiky cestovního ruchu a národních strategických dokumentů, které dále rozvádějí“* (MMR, 2013, s. 22). Konkrétní kompetence jsou pak dále v návrhu podrobně definovány a specifikovány.

Na úrovni regionálních/krajských DMO řeší zákon způsob a možnosti jejich založení (kraj musí být zakladatelem nebo spoluzakladatelem této organizace), jejich registraci u MMR do systému organizace a financování cestovního ruchu, vztah mezi krajem a krajskou DMO, ale i vztah mezi DMO na vertikální úrovni (národní DMO – krajská DMO – oblastní DMO), dále pak i povinnost DMO ustanovit poradní skupiny, které umožní rozvoj partnerství subjektů cestovního ruchu v destinaci a zapojení většího počtu stakeholderů do činnosti DMO. Poradní skupina DMO na krajské úrovni by pak podle tohoto návrhu musela být složena ze zástupců kraje, správ NP a CHKO (resp. AOPK ČR), odborných kulturních organizací, oblastních/ ch organizace/í cestovního ruchu a profesních sdružení s celokrajskou působností, což by nepřímo iniciovalo soukromý sektor ke vstupu podnikatelských subjektů do krajských hospodářských komor. V současné době je členství v hospodářské komoře v ČR dobrovolné.

### **Jihočeská centrála cestovního ruchu – DMO na úrovni Jihočeského kraje**

Jihočeská centrála cestovního ruchu představuje krajskou DMO s působností vymezenou územím Jihočeského kraje. Byla založena v roce 1994 městy České Budějovice, Prachatice, Tábor a Třeboň jako zájmové sdružení měst pro podporu cestovního ruchu v jižních Čechách. Její členská základna se postupně ustálila na počtu deseti měst (České Budějovice, Český Krumlov, Hluboká nad Vltavou, Jindřichův Hradec, Nové Hradky, Prachatice, Tábor, Třeboň, Veselí nad Lužnicí a Vimperk) a několika významných podnikatelů (např. Výstaviště a.s., České Budějovice). K hlavní náplni její činnosti patřilo vydávání souhrnných propagačních a informačních tiskovin, zajišťování účasti členských měst JCCR na domácích i zahraničních veletrzích, inzerce v odborných časopisech, aktualizace webových stránek [www.jiznicechy.cz](http://www.jiznicechy.cz), spolupráce s Českou centrálou cestovního ruchu a se subjekty cestovního ruchu na úrovni kraje a státu. V roce 2002 vznikla v rámci zpracování Strategie rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji myšlenka restrukturalizace JCCR na regionální organizaci cestovního ruchu, která bude zodpovědná za koordinaci, management a marketing na úrovni Jihočeského kraje jako celku, tedy nejen pouze za prezentaci několika jihočeských měst. Postupně došlo k dohodě mezi Jihočeským krajem, Jihočeskou hospodářskou komorou (JHK) a Svazem měst a obcí Jihočeského kraje (SMOJK) o vstupu těchto subjektů do JCCR a způsobu jejího financování. V roce 2009 došlo k další restrukturalizaci Jihočeské centrály cestovního ruchu na příspěvkovou organizaci Jihočeského kraje (Činnost JCCR, JCCR, n.d.).

Od roku 2003 do roku 2009 byla tato organizace založena na spolupráci třech významných stakeholderů – regionální samosprávy (Jihočeského kraje), podnikatelů (prostřednictvím Jihočeské hospodářské komory JHK) a jihočeských měst a obcí (prostřednictvím Svazu měst a obcí Jihočeského kraje SMOJK). Tato struk-



tura byla v České republice unikátní a představovala základnu pro vytvoření fungujícího destinačního managementu. Problémem však bylo financování organizace především ze strany JHK a SMOJK, a proto byla JCCR znovu restrukturalizována v roce 2009 na příspěvkovou organizaci kraje. V současné době, už ze své podstaty, působí především jako servisní organizace pro marketingovou komunikaci Jihočeského kraje jako destinace cestovního ruchu (Štumpf & Dvořák, 2012). Ze základních funkcí DMO, které definuje Eisenstein (2010), tak Jihočeská centrála cestovního ruchu plní především funkci marketingovou, ale řada marketingových aktivit stále spadá do činnosti Jihočeského kraje v samostatné působnosti, především Odboru kanceláře hejtmána, Oddělení marketingu a cestovního ruchu (např. tvorba produktové nabídky v oblasti cestovního ruchu dle aktuálních trendů a poptávky, příprava a realizace prezentace kraje na tuzemských a zahraničních veletrzích cestovního ruchu nebo vydávání tištěných propagační materiálů). Jihočeský kraj pak naplňuje také funkci plánovací (neboli funkci strategickou a rozvojovou) prostřednictvím zmíněného Oddělení marketingu a cestovního ruchu, které „*provádí analýzy rozvoje odvětví cestovního ruchu v kraji a zpracovává koncepci rozvoje cestovního ruchu na území kraje*“ (Oficiální internetový portál Jihočeského kraje, 2014). Koordinační funkci by pak měla zajišťovat JCCR, která „*komunikuje a spolupracuje s městy, mikroregiony, Krajským úřadem Jihočeského kraje, s turistickými infocentry a podnikateli v oblasti cestovního ruchu; vytváří ze zástupců vybraných z výše uvedených organizací Poradní skupinu*“ (Činnost JCCR, JCCR, n.d.). Ze složení členské základny, kdy jediným stakeholderem zainteresovaným v této organizaci je Jihočeský kraj, však vyplývá, že schopnost koordinovat zájmy všech stakeholderů (především podnikatelů a měst/obcí) je oproti předchozí struktuře se třemi kmenovými členy značně snížena v důsledku nižší zaangażovanosti těchto zájmových skupin do managementu cestovního ruchu v destinaci.

### 3.9 Způsob financování

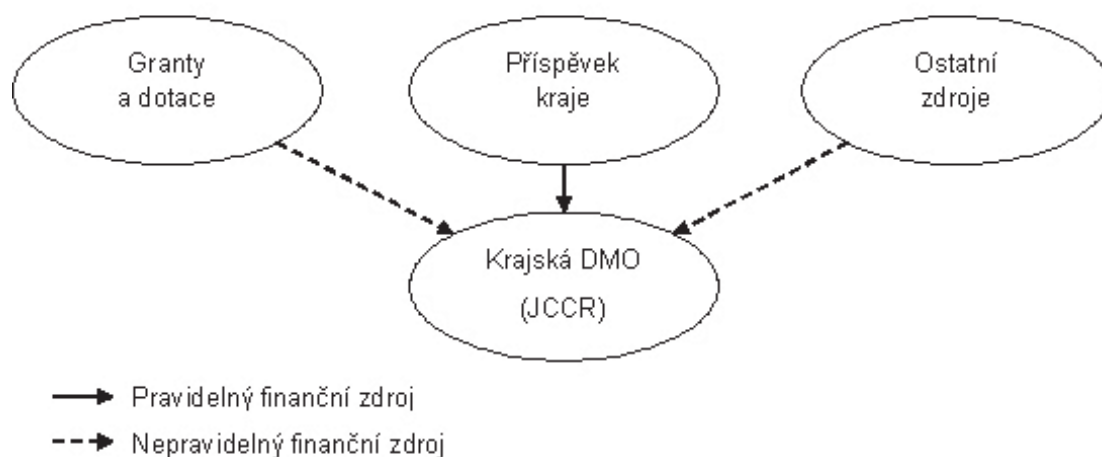
DMO na regionální úrovni představují významný faktor rozvoje regionů a podpory podnikání. Aby bylo možné využít potenciál těchto organizací, je nutné umožnit jejich dlouhodobý a koncepční rozvoj. V současné době nejsou tyto organizace systematicky financovány a celkově chybí koncepční finanční podpora cestovního ruchu jako odvětví národního hospodářství. Současná finanční podpora cestovního ruchu nereflexuje daňové výnosy z tohoto odvětví, potenciál území ani intenzitu cestovního ruchu v jednotlivých regionech a oblastech ČR.

Pravidelné příspěvky krajů a dalších subjektů, které na vzniku a následné činnosti regionálních DMO participují, zajišťují ve většině případů pouze provoz samotné organizace, aktivity směřující k rozvoji infrastruktury, marketingu destinace, vzdělávání apod. jsou prakticky závislé na financování prostřednictvím grantových a dotačních schémat. Destinační strategie jsou pak přizpůsobovány podmínkám poskytnutí této finanční podpory a mohou se odchylovat od původních strategických vizí a cílů.

Probíhá zde také soutěž mezi jednotlivými projekty destinačních společností. Vzhledem k omezené alokaci finančních prostředků a nekoordinovanému čerpání podpory cestovního ruchu z jednotlivých operačních programů je zřejmé, že ne všechny destinační společnosti vždy obdrží finanční příspěvek a nemohou tak realizovat činnosti směřující k rozvoji destinace. Navíc relativně omezená alokace finančních prostředků je překážkou kooperaci a koordinaci jednotlivých projektových záměrů, dochází tak k podpoře izolovaných aktivit. Izolovaně pak fungují i jednotlivé úrovně řízení cestovního ruchu (státní – krajská – oblastní – místní), protože při financování DMO na jednotlivých stupních chybí provázanost mezi státním rozpočtem, krajskými a místními rozpočty a soukromými zdroji (MMR, 2013).

Jihočeská centrála cestovního ruchu (příspěvková organizace Jihočeského kraje) využívá vícezdrojové financování. Základem je každoroční příspěvek Jihočeského kraje jako zřizovatele této organizace, dále JCCR využívá dotace, příspěvky a granty z různých zdrojů na podporu cestovního ruchu, pomocí nichž např. vytváří produkty cestovního ruchu, rozvíjí infrastrukturu, kulturu v regionu a spolupráci s příhraničními regiony Horního a Dolního Rakouska a Bavorska. Dalšími zdroji mohou být např. sponzoring nebo vlastní výdělečná činnost. Současný systém financování JCCR jako regionální DMO Jihočeského kraje vyjadřuje následující schéma.

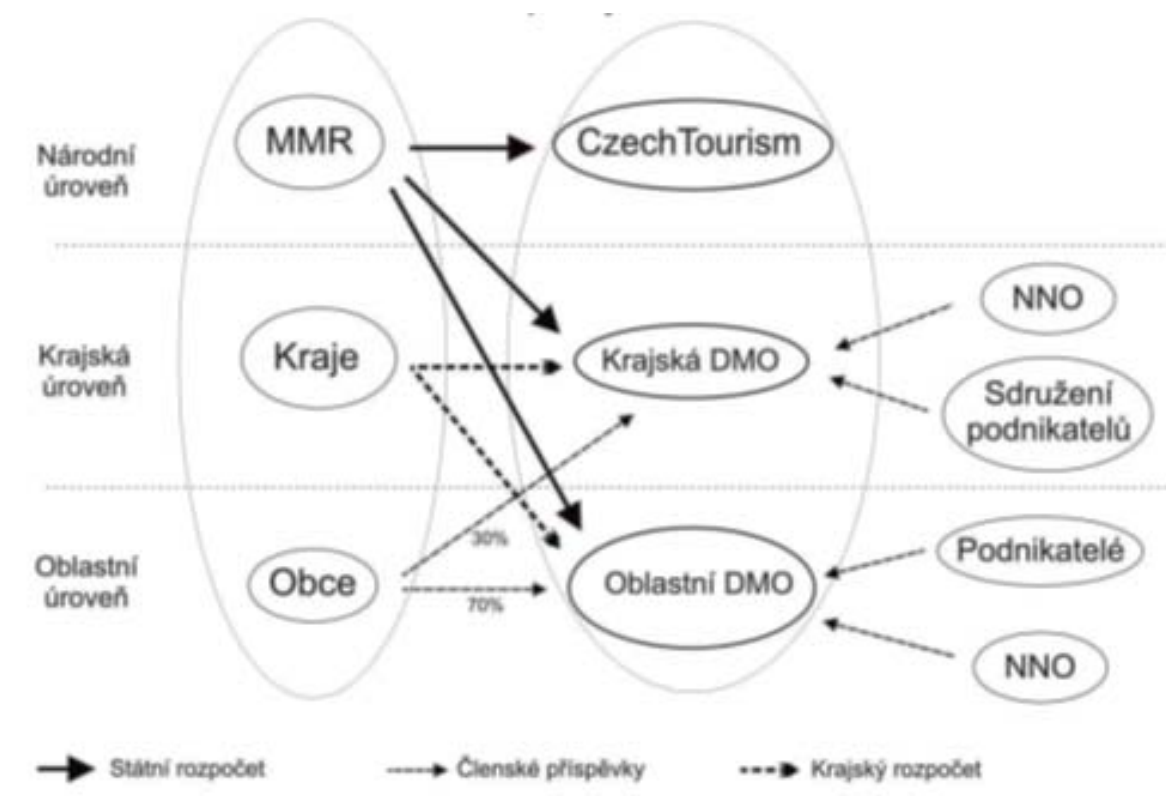
**OBRÁZEK 3-3: SOUČASNÝ SYSTÉM FINANCOVÁNÍ JCCR**



Zdroj: vlastní zpracování

Návrh zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu by vymezil nový systém financování rozvoje odvětví na státní, krajské a oblastní úrovni prostřednictvím systému podpory DMO na jednotlivých stupních, který pracuje s multiplikací finančních prostředků, respektive aktivací vnitřních zdrojů, jak ukazuje následující schéma (MMR, 2013).

OBRÁZEK 3-4: NÁVRH SYSTÉMU FINANCOVÁNÍ DMO V ČR



Zdroj: MMR (2013)

Výše podpory pro krajské DMO by byla dána koeficientem rozpočtového určení daní krajů (váha 30 %), koeficientem rozpočtového určení daní všech obcí v daném kraji (váha 30 %) a intenzitou cestovního ruchu měřenou počtem přenocování k počtu obyvatel (váha 40 %) (MMR, 2013).

Návrh by i nadále umožňoval vícezdrojové financování, avšak stabilizoval by systém financování DMO, který by nebyl primárně závislý na grantech a dotacích. DMO by měly obdržet finanční příspěvek ze státního rozpočtu, který by z části pokrýval jejich činnost a umožnil jim dlouhodobou realizaci podpory cestovního ruchu v destinaci. Příspěvek ze státního rozpočtu by byl následně kofinancován z příspěvku krajů, obcí a ostatních subjektů cestovního ruchu a reflektoval by význam daného území a jeho předpoklady pro rozvoj cestovního ruchu v podobě daňových výnosů a intenzity cestovního ruchu v dané destinaci.

### 3.10 Systém hodnocení úspěšnosti destinace

Úspěšnost jižních Čech jako destinace cestovního ruchu je v současné době vyhodnocována především na základě statistických údajů o vývoji počtu hostů, počtu přenocování a průměrné délce pobytu v hromadných ubytovacích zařízeních. Současný systém hodnocení destinací na krajské a nižší úrovni nezahrnuje vyčíslení podílu odvětví cestovního ruchu na HDP a zaměstnanosti (neexistuje Regionální satelitní účet cestovního ruchu RTSA), příjmů a daňových výnosů z cestovního ru-

chu, výnosnosti z návštěvníka (yield per visitor), intenzity cestovního ruchu nebo zatížení a únosné kapacity destinací.

Ministerstvo pro místní rozvoj sestavilo přehled deskriptorů a indikátorů cestovního ruchu, na základě kterých by mohla být hodnocena úspěšnost destinací cestovního ruchu na různých úrovních řízení cestovního ruchu v ČR. Z ukazatelů pro měření ekonomického významu cestovního ruchu, které by měly být sledovány i na úrovni krajů, vyplývá nezbytnost zavedení regionálních satelitních účtů cestovního ruchu (RTSA), a to alespoň v omezené variantě příjmů a výdajů a modulu zaměstnanosti za jednotlivé kraje. Satelitní účet cestovního ruchu (TSA) je v současné době v České republice sestavován pouze na národní úrovni pro porovnání ekonomického významu cestovního ruchu s ostatními zeměmi, v Rakousku je však podíl cestovního ruchu na HDP a zaměstnanosti sledován i za některé spolkové země, je tedy sestavován i RTSA.

Navrhovaný systém hodnotících indikátorů a deskriptorů je velmi podrobný a je rozdělen do několika hlavních částí. Jednu z nejvýznamnějších představuje část hodnocení ekonomického významu cestovního ruchu, ke které by ovšem musel být sestaven RTSA, pomocí kterého by byl vyčíslen podíl cestovního ruchu na regionálním HDP a zaměstnanosti. RTSA však prozatím v ČR naráží na nedostatek relevantních statistických dat na krajské úrovni. Další hodnotící indikátory jsou rozděleny do několika celků – hosté a návštěvnost, nejvýznamnější prvky kulturně-historické a přírodní nabídky, sportovně-rekreační a dopravní infrastruktura cestovního ruchu, řízení cestovního ruchu a regionalizace a rajonizace cestovního ruchu. Celkem je pro tento systém hodnocení navrženo 39 indikátorů a deskriptorů.

Současný systém hodnocení úspěšnosti destinací v ČR na regionální a nižší úrovni neřeší ekonomické dopady cestovního ruchu na daném území, ani hodnocení konkurenceschopnosti nebo socio-kulturních a environmentálních dopadů cestovního ruchu na destinaci. Cestovní ruch v jižních Čechách není tedy v současné době hodnocen na základě principů trvale udržitelného rozvoje. Navrhovaný systém vyššího počtu indikátorů a deskriptorů, rozdělených do několika logických celků, připomíná hodnocení konkurenceschopnosti zemí v oblasti cestovního ruchu podle TTCI (rozdělení do subindexů a jednotlivých kvantitativních ukazatelů), avšak některé indikátory budou na krajské, oblastní a místní úrovni jen velmi těžko měřitelné a porovnatelné.

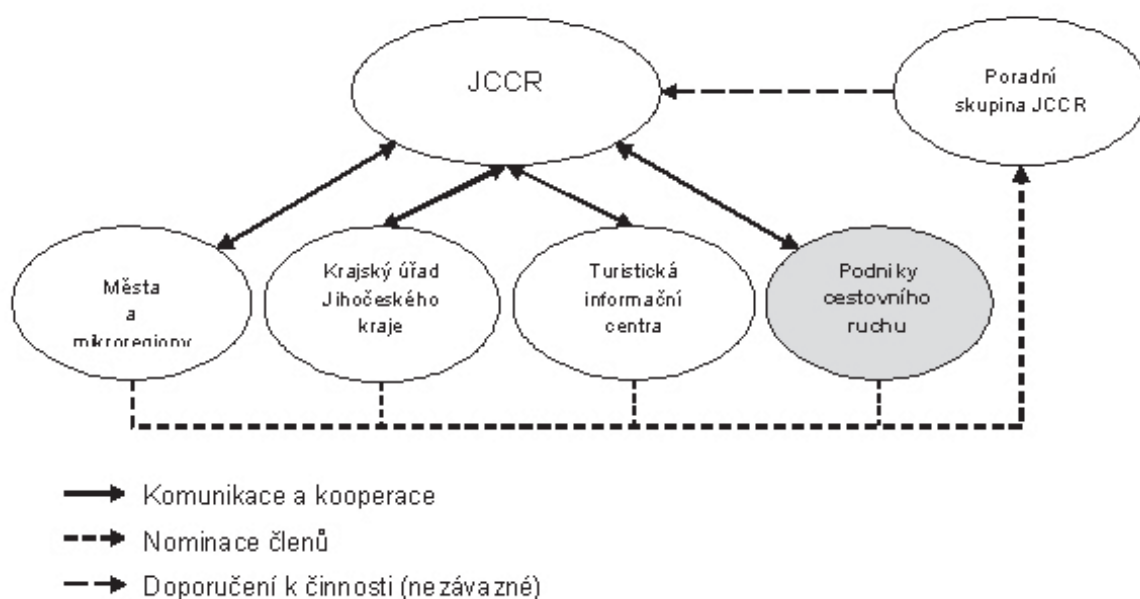
### **3.11 Podniky jako součást managementu destinace**

Na základě Strategie rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji vznikla v roce 2002 myšlenka reorganizace členské základny JCCR. Do organizace vstoupili tři kmenoví členové - Jihočeský kraj, Jihočeská hospodářská komora (JHK) a Svaz měst a obcí Jihočeského kraje (SMOJK). Od roku 2003 do roku 2009 byla tato organizace založena na spolupráci třech významných stakeholderů – regionální samosprávy (Jihočeského kraje), podnikatelů (prostřednictvím Jihočeské hospodářské komory, JHK) a jihočeských měst a obcí (prostřednictvím Svazu měst a obcí

Jihočeského kraje, SMOJK). Tato struktura byla v České republice unikátní a představovala základnu pro vytvoření fungujícího destinačního managementu. V tomto období byly podnikatelské subjekty cestovního ruchu zastoupeny v členské základně JCCR prostřednictvím Jihočeské hospodářské komory. Členové nominovaní Jihočeskou hospodářskou komorou zastupovali tuto zájmovou skupinu v předsednictvu JCCR a mohli se tedy přímo podílet na rozhodování o fungování DMO jižních Čech.

V roce 2009 došlo k další reorganizaci členské základny Jihočeské centrály cestovního ruchu na příspěvkovou organizaci Jihočeského kraje, který je v současné době jejím jediným zřizovatelem. Úkolem současné JCCR je mimo jiné komunikovat a spolupracovat s městy, mikroregiony, Krajským úřadem Jihočeského kraje, s turistickými infocentry a podnikateli v oblasti cestovního ruchu. Podnikatelské subjekty jsou zastoupeny také v poradním orgánu JCCR, tzv. „Poradní skupině“ (Činnost JCCR, JCCR, n.d.). Koordinační činnost Jihočeské centrály cestovního ruchu a zapojení podnikatelských subjektů do managementu destinace jižní Čechy zobrazuje Obrázek 3-5.

**OBRÁZEK 3-5: ZAPOJENÍ PODNIKATELŮ DO MANAGEMENTU DESTINACE JIŽNÍ ČECHY**



Zdroj: vlastní zpracování

Jihočeská hospodářská komora (JHK) hraje důležitou úlohu z hlediska koordinace společných zájmů podnikatelských subjektů v oblasti cestovního ruchu jako významného stakeholdera managementu destinace jižní Čechy. V rámci organizační struktury JHK funguje profesní sdružení podnikatelů v cestovním ruchu.

Sdružení Cestovní ruch v rámci JHK vzniklo v roce 2007 sloučením dvou dosavadních sdružení Jižní Čechy pohostinné a Služby v cestovním ruchu jako společná platforma pro spolupráci podnikatelů působících v oblasti služeb pro cestovní ruch.

Cílem sdružení je podporovat rozvoj cestovního ruchu, zkvalitňovat služby a hájit zájmy členů a ostatních podnikatelů a subjektů v cestovním ruchu v Jihočeském kraji (JHK, 2013). Členství v Jihočeské hospodářské komoře, potažmo ve Sdružení Cestovní ruch, není ze zákona povinné.

Roli podnikatelů v managementu destinace v České republice řeší také nově navrhovaný systém podpory rozvoje cestovního ruchu, který by umožnil zavedení managementu a marketingu destinací cestovního ruchu jako nástroje podpory podnikání v regionech, a vymezuje následující kompetence podnikatelských subjektů v rámci řízení destinace cestovního ruchu:

- iniciují vznik oblastní DMO při splnění kritérií pro vznik turistické oblasti, podílejí se na jejím fungování,
- formou dobrovolných příspěvků se podílejí na financování krajské nebo oblastní DMO,
- podílejí se na tvorbě turistické nabídky – tvorbě produktů cestovního ruchu ve spolupráci s krajskou/oblastní DMO,
- podílejí se na tvorbě strategických dokumentů (rozvojová strategie, marketingový plán),
- podílejí se na marketingových aktivitách kraje/oblasti (tvorba produktu, propagace, distribuce, participace na monitoringu návštěvnosti destinace, atd.),
- sdružují se v profesních organizacích za účelem účasti v poradních skupinách DMO (může se jednat již o existující regionální pobočku hospodářské komory, či jiné profesní organizace), v případě organizací národní a regionální úrovně bude podnikatelská sféra zastoupena zástupci sdružení podnikatelů,
- prostřednictvím profesních organizací se podílí na realizaci Českého systému kvality služeb (MMR, 2013).

Soukromý sektor se v současné době přímo nepodílí na managementu destinace jižní Čechy ve smyslu členství v DMO Jihočeského kraje - Jihočeské centrále cestovního ruchu, jak tomu bylo v letech 2003 - 2009. Úloha podnikatelských subjektů v managementu destinace není přesně definována v žádném oficiálním závazném dokumentu Jihočeského kraje, rozdělení kompetencí mezi jednotlivé stakeholdery není zcela vyjasněno. V činnosti JCCR se uvádí, že organizace spolupracuje a komunikuje mj. s podnikateli a vybraní zástupci podnikatelských subjektů (stejně jako ostatních zájmových skupin) jsou členy Poradní skupiny JCCR. Nejsou však specifikovány a definovány kompetence soukromého sektoru v organizační struktuře destinačního managementu, jejich role při tvorbě regionální strategie cestovního ruchu, způsob výběru zástupců podnikatelských subjektů do Poradní skupiny JCCR, podíl na marketingových aktivitách destinace, zajištění odpovídajícího standardu kvality služeb cestovního ruchu nebo úloha při profesionalizaci a znalostním



managementu destinace. Samostatnou otázkou zůstává způsob finančního podílu podnikatelských subjektů na rozvoji cestovního ruchu na jednotlivých úrovních řízení destinace.

### 3.12 Závěr

V ČR v současné době neexistuje právní úprava vztahující se k destinačnímu managementu a řízení cestovního ruchu v destinacích. Od roku 2010 je však připravován nový zákon o podpoře rozvoje cestovního ruchu. Ten by měl řešit organizaci a institucionální zabezpečení rozvoje cestovního ruchu na třech úrovních řízení (státní – regionální – oblastní) a způsob systematické finanční podpory rozvoje cestovního ruchu na jednotlivých úrovních.

V jižních Čechách působí jako organizace destinačního managementu na regionální úrovni organizace s názvem Jihočeská centrála cestovního ruchu. Ta prošla vývojem od sdružení měst, přes zájmové sdružení právnických osob, až po nynější příspěvkovou organizaci Jihočeského kraje.

V jižních Čechách není v současné době nastaven jednotný systém organizace cestovního ruchu na oblastní/místní úrovni. Institucionálně zajišťují rozvoj cestovního ruchu nejčastěji města/obce (případně svazky měst a obcí), místní akční skupiny (MAS) nebo soukromé subjekty. Pouze v několika případech jsou zřízeny organizace destinačního managementu (oblastní/místní DMO) s různou členskou základnou a vlastnickou strukturou. Příkladem může být Destinační management Český Krumlov v rámci společnosti s ručením omezeným Českokrumlovský rozvojový fond, kde stoprocentním vlastníkem je město Český Krumlov nebo Lipensko s.r.o., kterou vlastní dvě soukromé akciové společnosti

Z hlediska financování je rozvoj cestovního ruchu v jednotlivých oblastech jižních Čech zajišťován z městských/obecních rozpočtů (příp. přes svazky měst a obcí) nebo soukromých zdrojů. Tento způsob financování je však nestabilní a ve většině případů jsou zdroje doplňovány prostřednictvím grantů a dotací.

V současné době je připravována nová koncepce organizace a financování rozvoje cestovního ruchu v jižních Čechách. Nový systém destinačního managementu v destinaci jižní Čechy bude předmětem dalšího výzkumu v této oblasti.

### Použité zdroje

Bieger, T. (2004). *Tourismuslehre: ein Grundriss*. Bern: Haupt.

Bieger, T. (2008). *Management von Destinationen*. München: Oldenbourg.

Baggio, R. (2011). Networks and Tourism: The Effect of Structures and the Issues of Collaboration. *Regionen und Netzwerke: Kooperationsmodelle zur branchenübergreifenden Kompetenzentwicklung*. pp. 48-62.

Eisenstein, B. (2010). *Grundlagen des Destinationsmanagements*. München: Oldenbourg.

- Go, F., & Klooster E. (2006). Managing Globalization. *Tourism management dynamics: Trends, Management and tools*. pp. 137-144.
- Goeldner, C. R., & Ritchie, J. R. B. (2009). *Tourism: principles, practices, philosophies* (Eleventh ed). Hoboken, N.J: John Wiley.
- Hales, C. (2006). Organizations and Management in the Future. *Tourism management dynamics: Trends, Management and tools*. pp. 88-96.
- Holešinská, A. (2010). Destinační management z pohledu vývoje teorie a praxe. 1. *Mezinárodní kolokvium o cestovním ruchu*. Brno: Masarykova Univerzita. pp. 30-54.
- Holešinská, A. (2012). *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu*. Brno: Masarykova univerzita.
- Holešinská, A. (2013). DMO-A dummy-made organ or really working destination management organization. *Czech Journal of Tourism*, 2(1), pp. 19-36.
- Janeček, P. (2013). Rok 2013 a organizace destinačního managementu. *Trendy v podnikání 2013*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- JCCR. (2010). Dostupné 11. červen 2015, z <http://www.jccr.cz/>
- JHK. (2013). *Jihočeská hospodářská komora - Partner jihočeských podnikatelů*. Dostupné 1. červenec 2015, z <http://www.jhk.cz/>
- King, J. (2002). Destination marketing organisations--Connecting the experience rather than promoting the place. *Journal Of Vacation Marketing*, 8(2), 105-108. <http://doi.org/10.1177/135676670200800201>
- Királová, A. (2003). *Marketing destinace cestovního ruchu*. Praha: EKOPRESS.
- Magdán, M. & Rivas, J. (2015). *Business Cooperation and Partnership: A Case of Cocreation at Destination level*. Collaboration in Tourism Businesses and Destinations: A Handbook. Bingley: emerald Group Publishing Limited.
- Mazanec, J. A., Wober, K., & Zins, A. H. (2007). Tourism Destination Competitiveness: From Definition to Explanation? *Journal of Travel Research*, 46(1), 86-95. <http://doi.org/10.1177/0047287507302389>
- Medveďová, M. (2015). Problémy financovania oblastných organizácií cestovného ruchu na Slovensku. *Ekonomická revue cestovného ruchu*, 48(2), pp. 108-116.
- MMR. *Návrh věcného záměru zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu* (2013).
- Nieves, s., G., & Uribe, A., C., R. (2015). *General Context and Tourism Business Environment: The Contribution of Alliances in a Globalized Context*. Collaboration in Tourism Businesses and Destinations: A Handbook. Bingley: emerald Group Publishing Limited.
- Novacká. (2003). Destination Marketing Management and National tourist Organisations. In *Medzinárodná konferencia Valorizácia prostredia pre služby cestovného ruchu* (s. p. 43-45). Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave.

OECD. (2006). *Successful partnership. A guide*. Vienna: OECD LEED Forum on Partnership and Governance.

Oficiální internetový portál Jihočeského kraje. (2014). Dostupné z [http://www.kraj-jihocesky.cz/206/napln\\_cinnosti\\_odboru\\_v\\_samostatne\\_pusobnosti\\_kraje.htm](http://www.kraj-jihocesky.cz/206/napln_cinnosti_odboru_v_samostatne_pusobnosti_kraje.htm)

Palatková, M. (2006). *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: Jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Praha: Grada Publishing.

Palatková, M. (2011). *Marketingový management destinací*. Praha: Grada.

Pirnar, I. (2015). *Partnerships and Alliances in Tourism: Aims and Functions*. Tourism Businesses and Destinations: A Handbook. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Polese, F., & Minguzzi, A. (2010). Networking approaches for sustainable destination management. *Advances in Tourism Destination Marketing: Managing networks*. Oxfordshire: Routledge.

Prideaux, B., & Cooper, C. (2003). Marketing and destination growth: A symbiotic relationship or simple coincidence? *Journal of Vacation Marketing*, 9(1), 35–51. <http://doi.org/10.1177/135676670200900103>

Rafajac, O., Saftic, D., & Trošt, K. (2010) DMO model as a step forward in the quality of the management of Istrian tourist destination. *Tourism & Hospitality management*. Conference Proceedings. Opatia, pp. 1215–1230.

Štumpf, P. & Dvořák, V. (2012). DMOs in South Bohemia - Destination management or marketing organizations? In CITEM. *Conference on International Trade, Education and Marketing. Conference Proceedings*. (pp. 21–30). Tábor: Faculty of Economics, University of South Bohemia in České Budějovice.

## 4 Priority rozvoje cestovního ruchu – expertní pohled

*Petr Štumpf<sup>1</sup>, Petr Janeček<sup>2</sup>*

### Anotace

Strategické dokumenty rozvoje cestovního ruchu ve vymezené destinaci jsou jedním ze základních nástrojů, které napomáhají efektivnímu řízení a systematickému rozvoji destinace ve střednědobém horizontu. Strategický dokument cestovního ruchu je pro aktéry, podílející se na managementu dané destinace, vodítkem, které udává směr, jakým se bude destinace ve vymezeném období ubírat, definuje vizi a konkrétní cíle, jakých chce v tomto období dosáhnout, ale také návrh způsobů a cest, jakými těchto cílů dosáhnout.

Tato studie představuje jeden ze způsobů řešení vstupní analýzy před a v průběhu procesu zpracování a implementace rozvojových dokumentů cestovního ruchu. Výsledky jsou založeny na názoru úzkého okruhu nezávislých expertů, mohou ovšem ukázat nezávislý expertní pohled panelu odborníků a vyvolat diskuzi nad aktuálními tématy spojenými především s tvorbou strategických dokumentů cestovního ruchu na národní, regionální i místní úrovni a identifikací prioritních oblastí rozvoje cestovního ruchu v destinacích.

### Klíčová slova

destinace cestovního ruchu, strategické řízení, jižní Čechy, strategický dokument, priority rozvoje

### 4.1 Strategické řízení destinace

Destinace potřebují být řízeny, pokud mají na vysoce konkurenčním trhu uspět. Hlavním úkolem managementu destinací je koordinace činností podnikatelských i nepodnikatelských subjektů (Jakubíková in Cimler et al, 2006). Obecně management destinace řídí nabídku cestovního ruchu, která uspokojuje potřeby poptávky. Důležitost destinačního managementu vidí Rifai (in Bagarić, 2010) jako jeden ze tří klíčových faktorů (destinační management, udržitelný rozvoj, public-private partnership) týkajících se rozvoje cestovního ruchu. Howie (2003) uvádí, že management, plánování a rozvoj turistické destinace je více komplexní než management jednoho obchodu či podniku. Nachází se zde mnohem více zainteresovaných skupin nebo zúčastněných stran, širší okruh cílů, které mohou být protichůdné a odlišně časované, což musí být harmonizováno. Organizace destinačního managementu jsou subjekty zacílené na management destinace v oblasti, tvorby a pro-

<sup>1</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta (e-mail: pstumpf@ef.jcu.cz)

<sup>2</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta (e-mail: janecp00@ef.jcu.cz)

sazení destinace a jejích produktů cestovního ruchu na trhu. Nabídka destinace vychází ze zdrojů prostředí destinace a její kultury. U nabízených produktů je třeba sledovat jejich aktuálnost a případně vytvářet inovace produktového portfolia. Pechlaner a Dopfer (2009) zdůrazňují existenci čtyř základních prvků, které musí inovační proces akceptovat. Jsou jimi zákazníci, konkurenti, spolupracovníci (partneři v destinaci i mimo ni) a systém. Nabídku cestovního ruchu můžeme nazývat objektem cestovního ruchu v systémovém pojetí cestovního ruchu (Hesková et al., 2006; Beránek et al., 2013). Toto pojetí dělí cestovní ruch na dva základní podsystémy, a to sice subjekt a objekt. Graficky je znázorněn tento způsob chápání cestovního ruchu na Obrázku 4-1.

OBRÁZEK 4-1 - SYSTÉMOVÉ POJETÍ CESTOVNÍHO RUCHU



Zdroj: Kasper in Holešinská (2010)

Nabídku cestovního ruchu dále dělíme na tzv. primární a sekundární nabídku cestovního ruchu. Primární nabídka vyvolává touhu po cestování a řadíme do ní přírodní předpoklady, kulturně-historické předpoklady, akce a zábavu. Sekundární nabídka umožňuje návštěvníkovi účast na cestovním ruchu, tj. umožňuje využívat primární nabídku. Podle specializace se dále může členit na základní (ubytovací zařízení, stravovací zařízení) a doprovodnou (turistická informační centra, odpočívadla...) infrastrukturu cestovního ruchu. Jiný pohled na destinaci je konceptuální propojení komplexu substitučních a komplementárních statků a služeb, ze kterých se skládá produkt cestovního ruchu. Andergassen et al (2013) uvažuje o destinaci

z ekonomické perspektivy jako o druhu „meta“ ekonomického agenta. Popisuje ho jako územní systém nabízející nejméně jeden produkt turismu, který je schopen uspokojit komplex požadavků poptávky po turismu. Tento pohled je v odborné literatuře takřka ojedinělý, protože o destinaci a jejím řízení se často píše z pohledu managementu, marketingu, geografie nebo sociologie.

Jeden z prvních ekonomických modelů propojený s destinací cestovního ruchu je model životního cyklu destinace – *Tourism area life cycle* (Butler, 2009). TALC je základní model, na kterém stavějí současné ekonomické modely zkoumající ekonomické souvislosti v destinaci. Další proud zkoumání ekonomických vztahů v destinaci se ubíral směrem organizování ekonomických subjektů v destinaci. Zavedení těchto modelů do řízení destinace napomáhá správnému pochopení a použití jednotlivých kroků k vytyčenému cíli, tedy ke strategickému řízení destinace. Tyto modely zkoumají dvě hlavní proměnné. Jednak se zaměřují na problematiku koordinace mezi firmami v destinaci a na stupeň sofistikovanosti produktu cestovního ruchu. Literatura popisující tyto modely zkoumá především nabídku lokálního produktu, jeho spotřebu turisty v místě pobytu a cenovou koordinaci v destinaci. Jako řídicí jednotka v destinaci by měla existovat organizace destinačního managementu (DMO). Ta se stává pojítkem mezi poptávkou (množství a náročnost potřeb účastníků cestovního ruchu v destinaci, kteří svými peněžními hlasy nakupují statky a služby) a nabídkou destinace (zdroje destinace představující veřejné a soukromé statky a služby nabízené na trhu cestovního ruchu). Pro zachycení ekonomických souvislostí v destinaci se můžeme řídit pomocí víceetapového rozhodovacího stromu, viz Obrázek 4-2 (Andergassen et al, 2013).

**OBRÁZEK 4-2 - ROZHODOVACÍ STROM INVESTIČNÍHO ROZHODNUTÍ KOMUNITY**



Zdroj: Andergassen et al. (2013)

Na začátku rozhodování o investici se subjekt či komunita (ovlivněno charakterem cestovního ruchu, kde se komercializuje celá řada volných statků) řídí návratností investice. Do rozvoje destinace se bude investovat, pokud výhody získané z turismu budou vyšší než oportunitní náklady. V dalším kroku je nutné rozhodnutí o koordinovaném či nekoordinovaném rozvoji. V posledním kroku se komunita rozhoduje, kdo bude koordinaci rozvoje vykonávat. Atraktivitu destinací tvoří celá řada veřejných statků, které jsou kontrolovány státem. Inovativním řešením využití těchto předpokladů, jako např. příroda nebo infrastruktura, může zlepšit konkurenceschopnost turistické atraktivity destinace. Největší výzvou pro tvůrce politik



(místní komunitu) je určit vyváženost mezi pozitivními a negativními externalitami rozvoje cestovního ruchu ve smyslu posílení optimálního regionálního rozvoje (Keller, 2006). Každá destinace operuje v unikátním prostředí a politických podmínkách. Proto neexistuje jasná struktura DMO pro generické řízení destinace (Fyall, Fletcher & Spyriadis, 2010). Pro správné fungování musí DMO: (1) ukotvit vzájemnou důvěru, (2) navázat zdroje pro činnost DMO, (3) sdílet informace a komunikovat s ostatními partnery (Parra-Lopez & Calero-Garcia, 2010). Štumpf (in Novácká & Ivankovič et al, 2015) stanovuje tři klíčové faktory ve strategickém řízení destinace na regionální úrovni: (1) síť stakeholderů, kteří jsou zařazeni do procesu řízení destinace, (2) existence a využití statistického monitoringu, resp. regionální satelitní účet cestovního ruchu, (3) nový přístup k tvorbě strategických dokumentů (spojení strategického řízení s marketingovým konceptem destinace).

## **4.2 Strategické a programové dokumenty destinací a jejich význam**

Strategické a programové dokumenty cestovního ruchu jsou v dnešní době významným nástrojem strategického plánování rozvoje destinace a představují základ koncepce udržitelného rozvoje cestovního ruchu ve vymezeném území. (Štumpf, 2011)

Podle Biegera (2008) byl ve fázi růstu turismu jako nástroj plánování prosazován primárně obecný strategický dokument, který nebyl příliš konkrétní a obsahoval pouze vágně definované směry rozvoje cestovního ruchu v destinaci. Z těchto dokumentů pak vycházely marketingové koncepce. Vystoupil et al. (2007) uvádí některá specifika, která se vyskytují v problematice rozvojových dokumentů cestovního ruchu v České republice, a to např. v případě dlouhodobého časového horizontu, kdy dochází ke splnutí koncepce a plánu, tj. koncepce se stává podrobnější a přebírá na sebe i požadované vlastnosti plánu, zvláště při formulaci odpovědi na otázky co, kdo, kdy a kde. V současné době tak dochází v ČR ke sbližování strategických a programových dokumentů, ale i marketingových koncepcí.

Vystoupil et al. (2007) definuje pojmy strategický dokument, programový dokument a (realizační) plán. *Strategickým dokumentem je strategie (strategický plán či prognóza), která napomáhá systematicky organizovat a řídit změny v území.* (Vystoupil et al., 2007, s. 7)

Programové dokumenty jsou pak chápány jako střednědobé (taktické) prováděcí dokumenty, které naplňují obecnou rozvojovou strategii. *Program je střednědobý (taktický) dokument k podpoře určité oblasti zájmu (např. rozvoj cestovního ruchu). Definuje přístup instituce k dané oblasti zájmu, tedy konkretizuje strategické cíle a rozvojové aktivity ve formě konkrétních opatření a projektů, určuje jejich nositele a stanoví způsob financování a implementace (...)* Ze soustavy strategických a programových dokumentů vyplývá, že strategie má obecnější charakter a program je možné považovat za jakýsi nástroj dosažení/naplnění široce definovaných cílů ve strategii. (Vystoupil et al., 2007, s. 8)

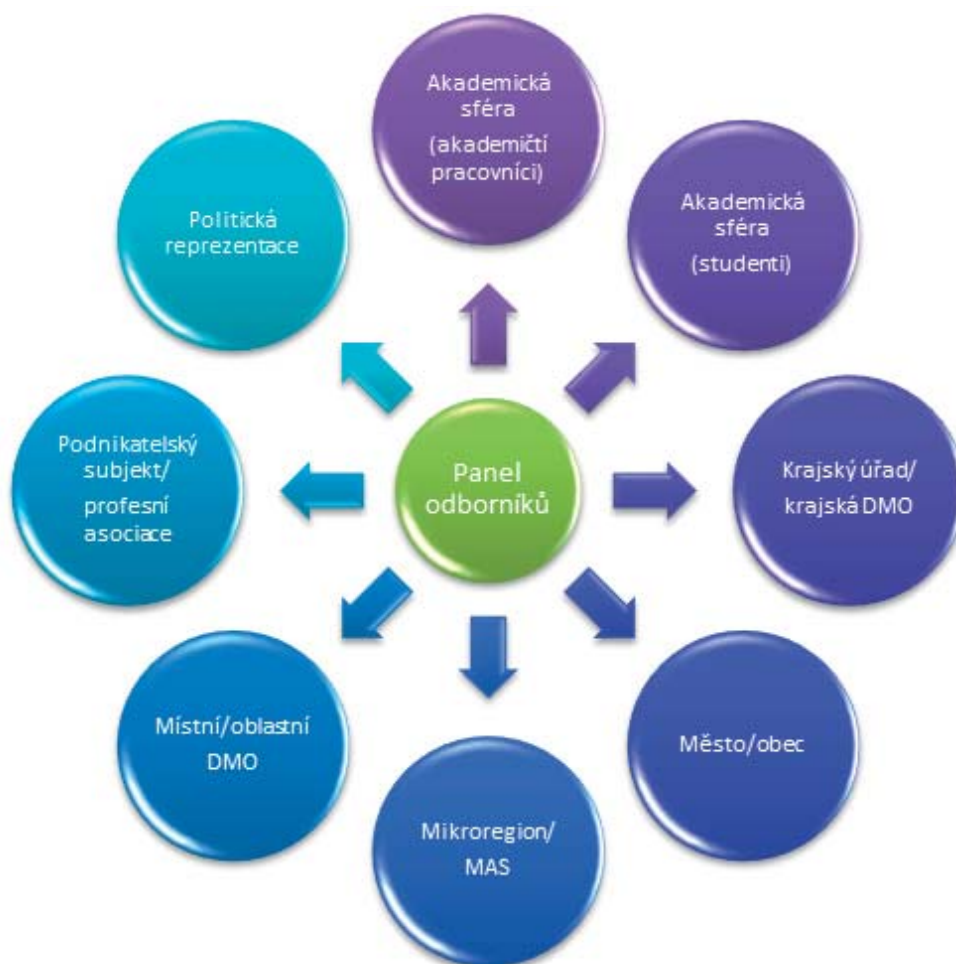
Posledním uvedeným termínem v hierarchii rozvojových dokumentů destinace je krátkodobý realizační plán. *Plán je zcela konkrétním nástrojem řízení, jehož úkolem je odpovědět jednoznačně na otázky co, kdo, kdy a kde má udělat, aby cíle koncepce měly naději na to, že budou dosaženy.* (Vystoupil et al., 2007, s. 8)

Strategický dokument (Strategie rozvoje cestovního ruchu) tak představuje základní nástroj, který napomáhá efektivnímu řízení a systematickému rozvoji destinace ve střednědobém horizontu. (Štumpf & Dvořák, 2011)

#### 4.3 Metodika

V rámci workshopu cestovního ruchu TourWork v roce 2012 byl sestaven panel odborníků z oblasti cestovního ruchu, jehož účastníci představovali několik zájmových skupin. Složení panelu odborníků je uvedeno v Obrázku 4-3. Četnost zastoupení jednotlivých zájmových skupin v rámci panelu pak uvádí Tabulka 4-1. Workshopu TourWork se zúčastnilo celkem 18 odborníků.

OBRÁZEK 4-3: PANEL ODBORNÍKŮ PODLE ZÁJMOVÝCH SKUPIN



Zdroj: vlastní zpracování

TABULKA 4-1: ČETNOST ZASTOUPENÍ ZÁJMOVÝCH SKUPIN V PANELU

Oblast působení	Počet účastníků
Akademická sféra (akademičtí pracovníci)	5
Akademická sféra (studenti)	4
Krajský úřad/krajská DMO	1
Města/obce	2
Mikroregion/MAS	2
Místní/oblastní DMO	2
Podnikatelský subjekt/profesionální asociace ČR	1
Politická reprezentace	1
CELKEM ÚČASTNÍKŮ	18

Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu 18 účastníků workshopu představovali zástupci akademické sféry – akademičtí pracovníci a studenti polovinu stanoveného panelu. Druhou polovinu pak tvořili zástupci dalších zájmových skupin, jako jsou krajský úřad Jihočeského kraje, krajská organizace destinačního managementu (DMO), zástupci měst/obcí, mikroregionů/místních akčních skupin, místních/oblastních DMO, podnikatelských subjektů/profesionálních asociací v oblasti cestovního ruchu a politická reprezentace.

Na základě prioritních oblastí rozvoje cestovního ruchu z předchozích období a na základě trendů v oblasti tvorby střednědobých rozvojových dokumentů v cestovním ruchu, především pak tendence sbližování obecného strategického dokumentu a marketingové koncepce, byly organizačním týmem Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity navrženy tematické celky pro udržitelný rozvoj cestovního ruchu v jižních Čechách. Tyto celky byly stanoveny na základě priorit/strategických úkolů, které jsou vytyčeny ve strategických dokumentech rozvoje cestovního ruchu z předchozích období, především pak Manuál rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji 2007 -13 a Strategie rozvoje cestovního ruchu Jihočeského kraje 2009 - 13. V těchto dokumentech byly prioritní oblasti definovány následovně:

### **Manuál rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji 2007 -13**

1. Organizace a regionální management ČR
2. Infrastruktura pro ČR
3. Produkty a služby
4. Lidské zdroje
5. Marketing, informační servis

Zdroj: JCCR (2007)

## Strategie rozvoje cestovního ruchu Jihočeského kraje 2009 - 13

1. Informační podpora návštěvníků
2. Partnerství v cestovním ruchu
3. Marketingová podpora cestovního ruchu
4. Infrastruktura pro cestovní ruch
5. Lidský kapitál
6. Legislativa

Zdroj: Jihočeský kraj (2009)

V rámci tohoto workshopu bylo na území Jihočeského kraje nahlíženo z pohledu samostatné destinace cestovního ruchu, kde jsou aplikovány teorie destinačního managementu a marketingu. Z toho vyplynulo rozdělení priorit do tematických celků (Obrázek 4-4), které reflektují jednak priority předchozích období, jednak nové trendy destinací jako konkurenčních jednotek na trhu cestovního ruchu. Tabulka 4-2 uvádí logické rozdělení tematických celků na základě priorit/strategických úkolů z předchozích období.

OBRÁZEK 4-4: TEMATICKÉ CELKY PRO UDRŽITELNÝ ROZVOJ CESTOVNÍHO RUCHU V JIŽNÍCH ČECHÁCH



Zdroj: vlastní zpracování

**TABULKA 4-2: ROZDĚLENÍ TEMATICKÝCH CELKŮ NA ZÁKLADĚ PRIORIT/STRATEGICKÝCH ÚKOLŮ Z PŘEDCHOZÍCH OBDOBÍ**

<b>Tematický celek pro TourWork 2012</b>	<b>Strategický úkol Strategie 2009-13</b>	<b>Prioritní oblast Manuál 2007-13</b>
DESTINAČNÍ MANAGEMENT A ORGANIZACE CR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnerství v cestovním ruchu</li> <li>• Lidský kapitál</li> <li>• Legislativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizace a regionální management CR</li> <li>• Lidské zdroje</li> </ul>
MARKETING DESTINACE JIŽNÍ ČECHY	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketingová podpora cestovního ruchu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing, informační servis</li> </ul>
POPTÁVKA PO JIŽNÍCH ČECHÁCH JAKO DESTINACI CR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketingová podpora cestovního ruchu (Aktivity v oblasti podpory poptávky)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing, informační servis</li> </ul>
PODPORA NABÍDKY JIŽNÍCH ČECH JAKO DESTINACE CR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketingová podpora cestovního ruchu (Aktivity v oblasti stimulace nabídky)</li> <li>• Infrastruktura pro cestovní ruch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastruktura pro CR</li> <li>• Produkty a služby</li> </ul>
NOVÉ TRENDY A TECHNOLOGIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informační podpora návštěvníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing, informační servis</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování s využitím strategických dokumentů rozvoje CR

K tematickým celkům byly vytvořeny návrhy priorit pro následující plánovací období. K jednotlivým tematickým celkům a prioritám byla postupně otevírána diskuze, na základě které proběhlo doplnění příp. korekce navrhovaných priorit. Priority v jednotlivých tematických blocích byly definovány následovně (finální verze po doplnění a korekci):

#### **Destinační management a organizace cestovního ruchu**

- Zákon o podpoře a řízení cestovního ruchu
- Vznik oblastních organizací cestovního ruchu
- Větší zapojení podnikatelů do managementu destinace
- Spolupráce, pravidelná setkávání a systém komunikace partnerů
- Koordinace aktivit aktérů cestovního ruchu v destinaci
- Podpora rozvoje lidských zdrojů vč. sociálních aspektů
- Podpora podnikání v cestovním ruchu

#### **Marketing destinace jižní Čechy**

- Pravidelný marketingový výzkum vč. statistických šetření
- Spolupráce s Agenturou Czech Tourism
- Spolupráce s příhraničními regiony v oblasti marketingu (např. platforma ER Dunaj-Vltava)
- Budování image a značky regionu, pozitivní asociace
- Umisťování destinace na trhu CR (vzhledem ke konkurenčním destinacím)

## **Poptávka po jižních Čechách jako destinaci CR**

### *Kritéria segmentace trhu cestovního ruchu z hlediska poptávky*

- Socio-demografické hledisko
- Geografické hledisko
- Psychografické hledisko
- Podle spotřebního chování
- Další kritéria

### *Konkrétní cílové skupiny*

- Cyklisté ve spojení s památkami
- Aktivní senioři
- Účastníci kongresového a incentivního CR
- Školní výlety
- Turisté vyhledávající zážitky
- Milovníci umění
- Aktivní turisté (nordic walking, vodáci, hippoturistika apod.)
- Účastníci gastro akcí
- Hendikepovaní
- Účastníci lázeňského CR a wellness
- Zahraniční studenti
- Turisté vyhledávající odpočinek v přírodě
- Ženy podnikatelky

### *Podpora nabídky jižních Čech jako destinace CR*

- Dopravní infrastruktura a dostupnost
- Infrastruktura cestovního ruchu - kvantita
- Infrastruktura cestovního ruchu - kvalita
- Kvalita služeb CR / certifikace služeb CR / ochrana spotřebitele
- Produkty cestovního ruchu

### *Nové trendy a technologie*

- Internetový portál (informační systém CR na internetu) [www.jiznicechy.cz](http://www.jiznicechy.cz)
- Chytré telefony - Smart phony
- Sociální sítě (Facebook, Twitter, YouTube...)
- Rozšířená realita (QR kódy...)
- Geolokační hry
- Trip advisor - globální informačně-rezervační služby cestovního ruchu
- Slevové servery
- Společenská odpovědnost



Na základě navržených a následně diskutovaných priorit v každém z výše uvedených tematických bloků proběhla metodicky nejdůležitější část workshopu. Každý účastník disponoval v rámci každého tematického celku maximálně 3 body (bodovací štítky), které mohl podle vlastního zvážení přidělit předem definovaným prioritám. Váhu mohl každý účastník rozdělit opět podle svého vlastního uvážení, tzn. mohl jedné prioritě přidělit 0 až 3 body, při limitu 3 body na každého účastníka a tematický blok. Výjimku tvořil tematický celek *Poptávka po jižních Čechách jako destinaci CR*, který byl rozdělen na 2 okruhy - *Kritéria segmentace trhu cestovního ruchu z hlediska poptávky a Konkrétní cílové skupiny*. V hodnocení každého okruhu platilo pravidlo o váze bodů jako u samostatných celků (tedy až 3 body na každý okruh za každého účastníka). Po každém tematickém bloku následovalo zhodnocení výsledků a krátká diskuze.

#### 4.4 Priority rozvoje cestovního ruchu v jižních Čechách očima expertů

Výše uvedeným metodickým postupem byla získána primární data, která představují expertní pohled na nejdůležitější oblasti rozvoje cestovního ruchu v jižních Čechách. Pro hodnocení byly stanoveny prioritní tematické okruhy, navrženy konkrétní priority, které oslovení odborníci (účastníci workshopu) považují za klíčové pro rozvoj cestovního ruchu v Jihočeském kraji v období do roku 2020.

##### 4.4.1 Destinační management a organizace cestovního ruchu

V rámci tematického celku Destinační management a organizace cestovního ruchu byly jako nejčastější priority zvoleny podpora lidských zdrojů včetně sociálních aspektů, větší zapojení podnikatelů do managementu destinace a s tím spojený vznik profesních sdružení a také podpora podnikání v cestovním ruchu. Podle četnosti bodového hodnocení bylo jako čtvrtá nejdůležitější priorita vyhodnoceno přijetí zákona o podpoře a řízení cestovního ruchu v České republice. V rámci diskuze pak byl zmíněn fakt, že přijetím tohoto zákona by byly zároveň vyřešeny i další navrhované priority např. koordinace aktivit stakeholderů na všech úrovních destinace cestovního ruchu, vznik oblastních organizací cestovního ruchu apod. Celkové hodnocení priorit v rámci tohoto tematického bloku uvádí Tabulka 4-3.

TABULKA 4-3: DESTINAČNÍ MANAGEMENT A ORGANIZACE CESTOVNÍHO RUCHU  
- VYHODNOCENÍ PRIORIT

DESTINAČNÍ MANAGEMENT A ORGANIZACE CESTOVNÍHO RUCHU	
Navrhované priority	Absolutní četnost přidělených bodů
1. Podpora rozvoje lidských zdrojů vč. sociálních aspektů	11
2.-3. Větší zapojení podnikatelů do managementu destinace / vznik profesních sdružení	10
2.-3. Podpora podnikání v cestovním ruchu	10
4. Zákon o podpoře a řízení cestovního ruchu	7

5. Spolupráce, pravidelná setkávání a systém komunikace partnerů	6
6. Koordinace aktivit aktérů cestovního ruchu v destinaci	5
7. Vznik oblastních organizací cestovního ruchu	0
<b>CELKEM přidělených bodů</b>	<b>49</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4.2 Marketing destinace jižní Čechy

Z hlediska marketingu jižních Čech jako destinace cestovního ruchu hodnotili experti jako nejdůležitější pravidelný marketingový výzkum včetně průběžného vyhodnocování statistických dat. Jako další klíčové priority v oblasti marketingu destinace jižní Čechy byly vyhodnoceny budování image a značky regionu a vytváření pozitivní asociace se značkou jižní Čechy, dále pak positioning destinace neboli umístění jižních Čech na trhu cestovního ruchu vzhledem ke konkurenčním destinacím. Neméně důležitá je však spolupráce s dalšími subjekty (destinacemi) v oblasti marketingu (vazba na národní úroveň, přeshraniční spolupráce, Evropský region Dunaj-Vltava). Celkové hodnocení priorit v rámci tematického celku Marketing destinace jižní Čechy uvádí Tabulka 4-4.

TABULKA 4-4: MARKETING DESTINACE JIŽNÍ ČECHY - VYHODNOCENÍ PRIORIT

MARKETING DESTINACE JIŽNÍ ČECHY	
<i>Navrhované priority</i>	<i>Absolutní četnost přidělených bodů</i>
1. Pravidelný marketingový výzkum vč. statistických šetření	15
2. Budování image a značky regionu, pozitivní asociace	12
3. Umisťování destinace na trhu CR (vzhledem ke konkurenčním destinacím)	9
4. Spolupráce s Agenturou Czech Tourism	7
5. Spolupráce s příhraničními regiony v oblasti marketingu (např. platforma ER Dunaj-Vltava)	5
<b>CELKEM přidělených bodů</b>	<b>48</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4.3 Poptávka po jižních Čechách jako destinaci cestovního ruchu

Tematický celek Poptávka po jižních Čechách jako destinaci CR byl rozdělen na 2 okruhy - Kritéria segmentace trhu cestovního ruchu z hlediska poptávky a Konkrétní cílové skupiny. Z hlediska segmentace trhu cestovního ruchu z aspektu poptávky převažují v názorech odborníků „klasické“ způsoby segmentace podle spotřebního chování, z psychologického pohledu (životní styl, zájmy, názory) a z hlediska geografického a sociodemografického. Celkové hodnocení důležitosti segmentačních kritérií z pohledu zúčastněných expertů ukazuje Tabulka 4-5.

Další část hodnocení v rámci poptávky po jižních Čechách jako destinaci cestovního ruchu se zaměřovala na konkrétní cílové skupiny, které pro Jihočeský kraj

mohou být pro následující období klíčovými nebo perspektivními tržními segmenty. Návrh cílových skupin nebyl proveden podle výše uvedených segmentačních kritérií, ale pouze na základě návrhu účastníků workshopu. Jedná se tedy o náměty založené pouze na názoru expertů. Bodové hodnocení důležitosti navržených cílových skupin bylo rozmělněno mezi všechny položky, nejčastěji však byly hodnoceny cílové skupiny definované jako cyklisté ve spojení s návštěvou památek, aktivní senioři a účastníci kongresového a incentivního cestovního ruchu. Celkové bodové hodnocení odborníky navržených cílových skupin ukazuje Tabulka 4-6.

**TABULKA 4-5: KRITÉRIA SEGMENTACE TRHU CESTOVNÍHO RUCHU - VYHODNOCENÍ**

<b>POPTÁVKA PO JIŽNÍCH ČECHÁCH JAKO DESTINACI ČR</b>	
<i>Kritéria segmentace trhu cestovního ruchu z hlediska poptávky</i>	<i>Absolutní četnost přidělených bodů</i>
1. Podle spotřebního chování	15
2. Psychografické hledisko	13
3. Geografické hledisko	10
4. Socio-demografické hledisko	8
5. Další kritéria	4
<b>CELKEM přidělených bodů</b>	<b>50</b>

Zdroj: kolektiv autorů na základě hodnocení účastníků workshopu

**TABULKA 4-6: KONKRÉTNÍ CÍLOVÉ SKUPINY - VYHODNOCENÍ**

<b>POPTÁVKA PO JIŽNÍCH ČECHÁCH JAKO DESTINACI ČR</b>	
<i>Konkrétní cílové skupiny</i>	<i>Absolutní četnost přidělených bodů</i>
1. Cyklisté ve spojení s návštěvou památek	10
2. Aktivní senioři	7
3. Účastníci kongresového a incentivního CR	6
4. Školní výlety	5
5. Turisté vyhledávající zážitky	4
6.-8. Milovníci umění	3
6.-8. Aktivní turisté (nordic walking, vodáci, hippoturistika apod.)	3
6.-8. Účastníci gastro akcí	3
9.-12. Hendikepovaní	2
9.-12. Účastníci lázeňského CR a wellness	2
9.-12. Zahraniční studenti	2
9.-12. Turisté vyhledávající odpočinek v přírodě	2
13. Ženy podnikatelky	1
<b>CELKEM přidělených bodů</b>	<b>50</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4.4 Podpora nabídky jižních Čech jako destinace cestovního ruchu

Prioritou v oblasti nabídky, která by podle zúčastněných expertů měla být v budoucím období podporována především, je kvalita infrastruktury cestovního ruchu a nabídka produktů cestovního ruchu (v obecném pojetí). Dalšími prioritami v této oblasti jsou dopravní infrastruktura a dostupnost, ale také kvalitní služby, s tím spojená jejich certifikace a důraz na ochranu spotřebitele v cestovním ruchu. Žádným bodem nebyla naopak hodnocena kvantita infrastruktury cestovního ruchu, z pohledu zúčastněných odborníků je tedy stávající infrastruktura cestovního ruchu (počet zařízení poskytujících služby cestovního ruchu) v jižních Čechách dostatečná. Celkové hodnocení priorit v oblasti podpory nabídky jižních Čech jako destinace cestovního ruchu je uvedeno v Tabulce 4-7.

TABULKA 4-7: PODPORA NABÍDKY JIŽNÍCH ČECH JAKO DESTINACE CR - VYHODNOCENÍ PRIORIT

PODPORA NABÍDKY JIŽNÍCH ČECH JAKO DESTINACE CR	
Navrhované priority	Absolutní četnost přidělených bodů
1. Infrastruktura cestovního ruchu - kvalita	13
2. Produkty cestovního ruchu	11
3.-4. Dopravní infrastruktura a dostupnost	9
3.-4. Kvalita služeb CR / certifikace služeb CR / ochrana spotřebitele	9
5. Infrastruktura cestovního ruchu - kvantita	0
<b>CELKEM přidělených bodů</b>	<b>42</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4.5 Nové trendy a technologie

Nové technologie se vyvíjí velmi rychlým tempem a také v oblasti cestovního ruchu je nutné na tyto změny flexibilně reagovat. Společným jmenovatelem většiny navrhovaných priorit, které byly hodnoceny, je internet. Podle četnosti přidělených bodů jsou z hlediska nových trendů a technologií prioritní chytré telefony (smart phone), dále pak oficiální internetový portál destinace jižní Čechy, který by měl sloužit nejen jako základní informační, ale současně také jako rezervační systém cestovního ruchu destinace. Stejná důležitost pak byla přidělena možnostem rozšířené reality, která nabízí řadu možností pro uplatnění v cestovním ruchu. Celkové hodnocení důležitosti priorit v oblasti nových trendů a technologií přehledně znázorňuje Tabulka 4-8.

TABULKA 4-8: NOVÉ TRENDY A TECHNOLOGIE - VYHODNOCENÍ PRIORIT

NOVÉ TRENDY A TECHNOLOGIE	
Navrhované priority	Absolutní četnost přidělených bodů
1. Chytré telefony (Smart phone)	8
2.-3. Internetový portál (informačně-rezervační systém CR na internetu) www.jiznicechy.cz	7
2.-3. Rozšířená realita (např. QR kódy...)	7
4. Tripadvisor - globální informačně-rezervační služby cestovního ruchu	6
5.-6. Sociální sítě (Facebook, Twitter, YouTube...)	4
5.-6. Slevové servery	4
7. Společenská odpovědnost	3
8. Geolokační hry	2
9. Trend pobytu v zeleni (zahrady)	1
<b>CELKEM přidělených bodů</b>	<b>42</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.5 Závěr

Na základě výše uvedeného hodnocení byla v rámci každého tematického celku přidělena váha předem definovaným prioritám. V následující části tohoto materiálu jsou přehledně uvedeny priority, které účastníci workshopu TourWork považují za nejdůležitější v rámci jednotlivých tematických okruhů a získaly v absolutní četnosti nejvyšší bodové hodnocení. Pro závěrečný přehled nejvýznamnějších priorit byly zvoleny položky, které v hodnocení získaly v relativní četnosti alespoň 15 % z celkového počtu bodů přidělených v jednotlivých tematických blocích. Nejvýznamnější priority v oblasti rozvoje cestovního ruchu pro následující plánovací období vyhodnocené na základě názoru expertů v rámci workshopu cestovního ruchu TourWork ukazují Obrázky 4-5 až 4-10. Priority jsou znázorněny přechodem sytosti barev schématu, kde s klesající četností přidělených bodů sytost barev klesá.

OBRÁZEK 4-5: DESTINAČNÍ MANAGEMENT A ORGANIZACE CESTOVNÍHO RUCHU  
- NEJVÝZNAMNĚJŠÍ PRIORITY



Zdroj: vlastní zpracování

OBRÁZEK 4-6: MARKETING DESTINACE JIŽNÍ ČECHY - NEJVÝZNAMNĚJŠÍ PRIORITY



Zdroj: vlastní zpracování

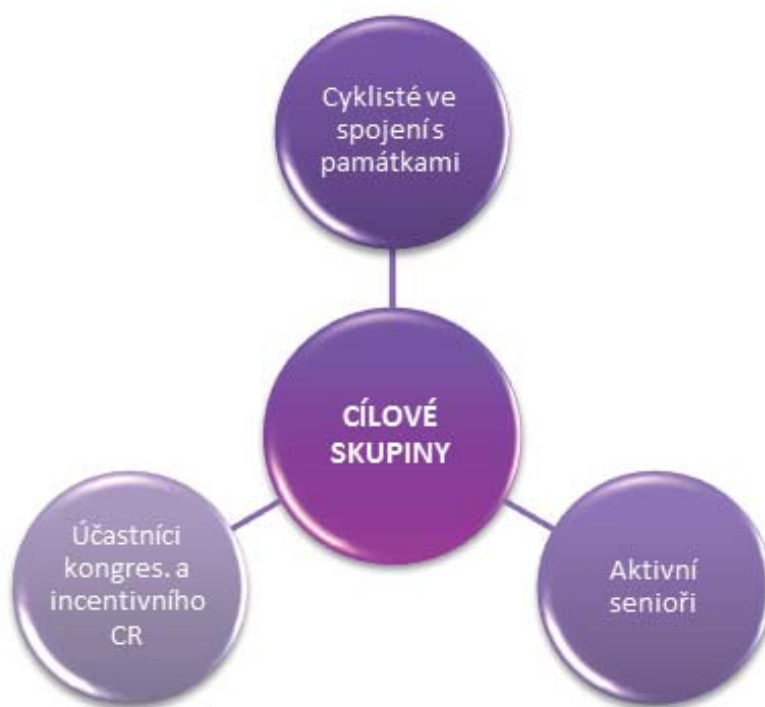
OBRÁZEK 4-7: NEJVÝZNAMNĚJŠÍ KRITÉRIA SEGMENTACE TRHU CESTOVNÍHO RUCHU



Zdroj: vlastní zpracování



OBRÁZEK 4-8: NEJVÝZNAMNĚJŠÍ CÍLOVÉ SKUPINY



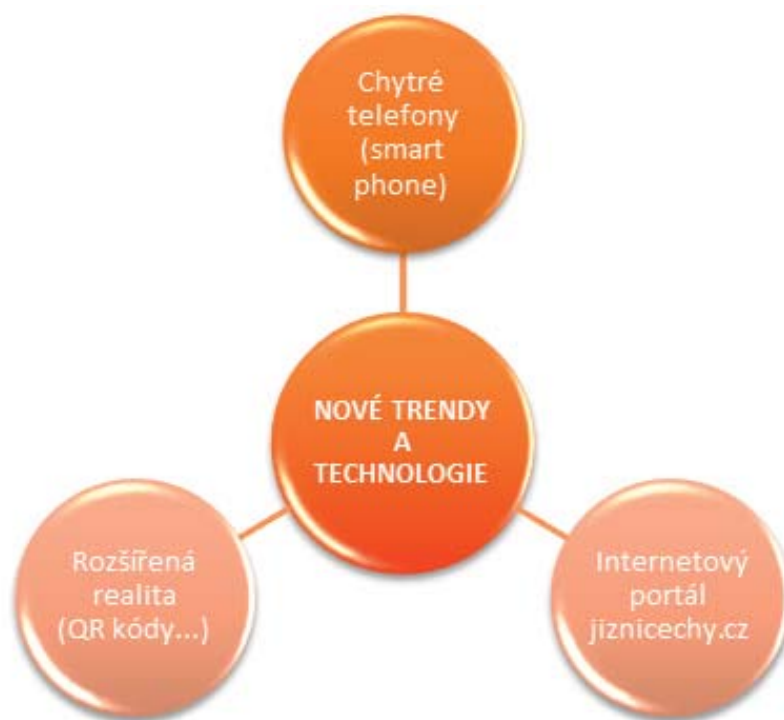
Zdroj: vlastní zpracování

OBRÁZEK 4-9: PODPORA NABÍDKY JIŽNÍCH ČECH JAKO DESTINACE CR - NEJVÝZNAMNĚJŠÍ PRIORITY



Zdroj: vlastní zpracování

OBRÁZEK 4-10: NOVÉ TRENDY A TECHNOLOGIE - NEJVÝZNAMNĚJŠÍ PRIORITY



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výše uvedených výsledků a stanovení nejvýznamnějších priorit lze identifikovat některé zajímavé závěry a souvislosti, které z hodnocení tematických celků vyplynuly.

Jako jeden z nejdůležitějších faktorů rozvoje cestovního ruchu v jižních Čechách byl identifikován rozvoj lidských zdrojů včetně sociálních aspektů. Dalším významným závěrem je uvědomování si potřeby většího zapojení podnikatelské sféry do managementu destinací, které by mohlo být částečně řešeno přijetím připravovaného zákona o podpoře a řízení cestovního ruchu v České republice, stejně tak jako další otázky v oblasti destinačního managementu.

Z pohledu marketingu jižních Čech jako destinace cestovního ruchu pak vyplývá na základě názoru zúčastněných odborníků potřeba pravidelného marketingového výzkumu včetně průběžného vyhodnocování statistických dat, které mohou tvořit reprezentativní datovou základnu pro úspěšná marketingová rozhodnutí.

Z hlediska segmentace trhu cestovního ruchu z aspektu poptávky převažují v názorech odborníků „klasické“ způsoby segmentace, ovšem spotřební chování a životní styl hrají mírně významnější roli než geografické a socio-demografické hledisko.

Významným poznatkem v oblasti podpory nabídky jižních Čech jako destinace cestovního ruchu je zaměření se na kvalitu infrastruktury cestovního ruchu a poskytovaných služeb. Při součtu bodů přidělených zúčastněnými odborníky prioritám

*infrastruktura CR - kvalita a kvalita služeb CR/certifikace/ochrana spotřebitele* byla více než polovina bodů zaměřena právě na kvalitu. Tento fakt je podpořen i výsledkem navrhované priority *infrastruktura CR - kvantita*, které experti nepřidělili žádný bod. Z pohledu zúčastněných odborníků je tedy stávající infrastruktura cestovního ruchu (počet zařízení poskytujících služby cestovního ruchu) v jižních Čechách dostatečná.

V neposlední řadě si odborníci, kteří se do hodnocení zapojili, uvědomují možnosti, které přicházejí s novými technologiemi. Pokud bychom opět sečetli body přidělené komunikačně informačním technologiím, které jsou fenoménem posledních několika let (chytré telefony, rozšířená realita, tripadvisor, sociální sítě a geolokační hry), kumulace bodů přidělených těmto prioritám by v relativní četnosti dosáhla téměř 2/3 bodů v rámci tematického celku nové trendy a technologie.

Výsledky jsou založeny na názoru úzkého okruhu nezávislých expertů, vzhledem k nerovnoměrnému zastoupení stakeholderů v panelu mají tyto výstupy informativní a doporučující charakter. Mohou ovšem ukázat nejen základní směr rozvoje cestovního ruchu v destinaci jižní Čechy pro následující období, ale z vědeckého hlediska také metody a přístupy pro identifikaci prioritních oblastí rozvoje území jako destinace cestovního ruchu.

## **Použité zdroje**

Andergassen, R. et al. (2013). An economic model for tourism destinations: Product sophistication and price coordination. *Tourism Management*. 2013(37), pp. 86-98.

Bagaric, L. (2010) Tourist destination management and public-private partnership. *Tourism & Hospitality Management. Conference Proceeding*, 237-253.

Beránek et al. (2013). *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: MagConsulting.

Bieger, T. (2008). *Management von Destinationen*. München: Oldenbourg.

Butler, R., W. (2009). Tourism in the future: Cycles, waves or wheels? *Futures*. 41(6), pp. 346-352.

Cimler, P. (2006). *Příklady aplikací marketingu: Aplikace marketingu v destinaci cestovního ruchu*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

Fyall, A., Fletcher, J., & Spyriadis, T. (2010). Diversity, devolution and disorder. *Advances in Tourism Destination Marketing: Managing networks*. Oxfordshire: Routledge.

Hesková, M., et al. (2006). *Cestovní ruch pro vyšší odborné a vysoké školy*. Praha: Fortuna.

Holešinská, A. (2010). Destinační management z pohledu vývoje teorie a praxe. 1. *Mezinárodní kolokvium o cestovním ruchu*. Brno: Masarykova Univerzita. pp. 30-54.

- Howie, F. (2003). *Managing the tourist destination*. London: Thomson.
- JCCR. (2007). *Manuál rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji 2007 -13*.
- Jihočeský kraj. (2009). *Strategie rozvoje cestovního ruchu Jihočeského kraje 2009 – 13*.
- Keller, P. (2006). Towards an innovation oriented tourism policy: A new agenda? Innovation and *Product Development in Tourism: Creating Sustainable Competitive Advantage*. Berlin: Erich Schmidt Verlag. pp. 55-70.
- Novacká, L., & Ivankovič, G., et al. (2015). *Tourism & Hospitality sustainability and responsibility*. Zeleneč: Profess Consulting.
- Para-Lopez, E., & Calero-Garcia, F. (2010). Success factors of tourism networks. *Advances in Tourism Destination Marketing: Managing networks*. Oxfordshire: Routledge.
- Pechlaner, H., & Dopfer, B., C. (2009). *Strategische Produktentwicklung im Tourismus – durch systematisches Management zur Produktinnovation. Strategische Produktentwicklung im Standortmanagement: Wettbewerbsvorteile für den Tourismus*. pp. 153-176.
- Štumpf, P. (2011). Systém zpracování regionálních strategických dokumentů cestovního ruchu v ČR a jeho institucionální zabezpečení. In 2. *Mezinárodní kolokvium o cestovním ruchu. Sborník příspěvků*. Pavlov. [CD-ROM] (s. p. 107–123). Brno: ESF MU.
- Štumpf, P. & Dvořák, V. (2011). Vývoj strategických dokumentů cestovního ruchu v Jihočeském kraji. *Economic Review - Scientific Journal of the University of Economics in Bratislava, Vol. 40*, p. 498–521.
- Vystoupil, J., et al.. (2007). *Metody pro tvorbu strategických a programových dokumentů cestovního ruchu*. Brno: Masarykova univerzita, ESF.

## 5 Branding destinace, inovativní marketingová strategie aneb Příběh kamzíka

*Jitka Zikmundová<sup>1</sup>*

### Anotace

Značka v rámci strategického marketingu destinace cestovního ruchu je prvkem, který prostupuje veškerými aktivitami, je součástí marketingového mixu a sjednocuje vizuálně či slovně marketingové aktivity. Branding je proces, který vytváří identitu destinace, propojuje hmotné i nehmotné hodnoty, vyjadřuje vize destinace. Branding je strategií odlišení od konkurence a vytvoření vztahu s klientem.

Strategie budování značky destinace je zároveň strategií tvorby „přidané hodnoty“, kterou návštěvník získá v destinaci. Orientace služeb, nabídky a produktů na kvalitu, dlouhodobost, udržitelný rozvoj, společenskou odpovědnost, šetrnost k přírodě, mimořádnou péči o kulturní či přírodní dědictví, to vše odlišuje destinaci od jiných destinací.

Jako příklad „dobré praxe“ destinace, která dlouhodobě praktikuje strategii budování značky a dá se říci, že se značným úspěchem, je rakouské městečko Kitzbühel, kde je strategie branding destinace chápána jako komplexní, synergický a dlouhodobý proces.

### Klíčová slova

cestovní ruch, destinace cestovního ruchu, značka, branding, strategie, Kitzbühel

### 5.1 Úvod

Značky ovládají dnešní svět. Z televize, novin i internetu se na nás hrnou loga různých barev a tvarů, jsou vykřikovány či svítí slogany slibující vše krásné, dokonalé a potřebné právě pro nás. Značkové zboží a výrobky jsou na trhu již dávno, značky jako Coca-Cola, Ford, Marlboro a mnohé další mají svůj počátek již ve 20. letech minulého století. Značky se posuzují podle hodnoty, jejich hodnota se vyjadřuje finančními sumami, zcela jistě i proto, že do jejich vzniku, zavedení a péče o ně bylo jejich majiteli investováno nemálo finančních prostředků. Investice se vyplácí, značkové zboží má na trhu větší šanci uplatnění, je určitými skupinami klientů preferováno a jsou ochotni za toto zboží zaplatit vyšší cenu, resp. cena při rozhodování o koupi není pro klienty hlavním faktorem. Rozhodují se pro určitou kvalitu a „společenský status“. Kvalita je v případě značkového zboží skloňovaným pojmem, značkové zboží si často spojujeme s luxusem a dostupností jen pro vysoce příjmové skupiny populace. Toto dnes již zdaleka neplatí, supermarkety mají své „domácí“ značky pro máslo nebo čokoládu. Módní průmysl dávno objevil kouzlo

---

<sup>1</sup> *International Development Danube-Vltava river Region (e-mail: Jitka.Zikmundova@eurotours.at)*

značek cenově dostupných, ale vysoce módních sezónních kolekcí, se kterými pak velmi rádi spolupracují světově proslulí módní návrháři, jež jsou sami o sobě značkou. Jako příklad lze uvést spolupráci obchodního řetězce značky H&M s Karlem Lagerfeldem nebo Donnou Karan. Při uvedení kolekcí těchto módních tvůrců stály před obchody H&M nekonečné fronty. Kvalita neznamena luxus, ale splnění očekávání, potřeb či přání klienta v příjemném poměru cena vs. výkon. Některé značkové zboží dokonce oslovuje a uspokojuje potřeby dvou velmi rozdílných klientů zároveň, slogan „Kočky by kupovaly Whiskas“ je geniální informace pro paničky či páníčky čtyřnohých miláčků.

V odvětví cestovního ruchu, tedy ve službách, kouzlo a sílu brandingů využívají zejména letecké a dopravní společnosti, hotelová a restaurační zařízení a cestovní kanceláře. První značky spojené s cestováním vznikaly na přelomu 19. a 20. století, např. Thomas Cook. Domácí značky Czech Airlines nebo Čedok jsou spojeny s boomem cestování jako formy trávení volného času ve 20. letech minulého století. S trochou nadsázky se však dá říci, že síla značky a záruka určité kvality byla objevena ve službách cestovního ruchu již dávno. Hostince na poutních trasách často nesly jméno svého majitele či byly pojmenovány podle specifika místa, a tak nesl majitel svoje jméno (kúžli!), svoji značku na trh a podle názvu se dalo předvídat, co poutníka v hostinském zařízení čeká, např. „U zlámané grešle“.

A jak jsou na tom destinace? Destinace, lokality, které spojují určité služby a nabídku cestovního ruchu v určitém definovaném území. V globalizovaném světě a světě 24 hodin on-line se konkurenční prostředí a boj destinací podstatně změnil. Internet umožňuje cestovatelům prakticky nepřetržitě srovnávat. Tak vysoká transparentnost cen, nabídky a autentického hodnocení v historii nikdy nebyla. Dnešní cestovatelé jsou zkušení, nároční, od destinace očekávají kompletní řetězec služeb a „360° panoramatický“ zážitek pro všech „šest“ smyslů. Šestým smyslem je v tomto případě identifikace se značkou a důvěra.

## **5.2 Branding turistické destinace**

Značka v rámci strategického marketingu destinace cestovního ruchu je prvkem, který prostupuje veškerými aktivitami, je součástí marketingového mixu a sjednocuje vizuálně či slovně marketingové aktivity. Branding je proces, který vytváří identitu destinace, propojuje hmotné i nehmotné hodnoty, vyjadřuje vize destinace. Branding je strategií odlišení od konkurence a vytvoření vztahu s klientem. Pokud je branding destinace úspěšný, grafická značka se stává skutečným cenným aktivem destinace a hlavním prvkem komunikační strategie. Branding destinace je nutno brát jako dlouhodobý a kontinuální proces, značka se nerodí přes noc. Na rozdíl od spotřebního značkového zboží, jehož hodnotu a přínos pro své potřeby klient může zažívat každý den a tudíž důvěru, vztah a identifikaci se značkou lze vybudovat rychleji. Zkušenost a zážitek „značkové“ destinace klient prožívá zpravidla jednou až dvakrát do roka, během dovolené (Palatková, 2011).



Branding destinací má na rozdíl od budování značky u spotřebního zboží svá specifika:

- *Komplexnost a povaha produktu destinace* - produkt destinace je řetězcem služeb, jehož články jsou různí poskytovatelé, kteří mají různé potřeby, zájmy, standardy a hodnoty, zkrátka tikají různorodě. Součástí produktu jsou výkony nehmotné povahy v podobě zážitků a služby.
- *Rozmanitost cílů různých zájmových skupin v destinaci* - podnikatelé v cestovním ruchu se svými značkami, třeba i nadnárodními, podnikatelé jiných odvětví a obyvatelé.
- *Čas (sezónnost)* - na jedné straně omezená kapacita volného času klientů (dovolená, prázdniny), vliv počasí a různé možnosti ročních období, na druhé straně výkony, které se odehrávají v reálném čase, jsou neopakovatelné, kapacity jsou dostupné v danou chvíli, nelze je skladovat.
- *Externality, společenská zodpovědnost a udržitelný rozvoj* - využívání veřejných prostranství, chráněných přírodních území či kulturních památek se specifickým režimem provozu a ochrany, sdílení a využívání veřejných komunálních služeb s obyvateli lokality, zachování lokálních hodnot, zvyků, tradic, způsobu života.

### 5.3 Jak budovat značku turistické destinace?

Značka má představovat velmi zodpovědně a pečlivě definované hodnoty, témata a silné stránky destinace. Značka má pomoci naplňovat vizi. Vize a její naplňování není možné bez účasti, pochopení a akceptace ze strany všech zájmových skupin v destinaci. Podnikatelé, obyvatelé, lokální autority, ale i návštěvníci musí být zataženi do procesu tvorby strategie, pokud ji přijmou za svou, narodí se silná a dobrá značka. Silná a dobrá značka posiluje silné stránky destinace a vytváří dobrou image destinace.

Značka je součástí marketingového mixu. Samotné budování, prosazování a posilování značky se děje prostřednictvím vizuálně zpracovaného loga a sloganu destinace. Základem je dobře a profesionálně zpracovaný corporate design manuál<sup>1</sup>. Manuál by měl být připraven i pro potřeby partnerů v destinaci. V ideálním případě jsou právě partneři a obyvatelé nejlepšími vyslanci a propagátory značky a její vizuální podoby. Budování značky a péče o značku destinace není jen záležitostí destinačního managementu, musí se stát věcí všech, kteří v destinaci podnikají a žijí.

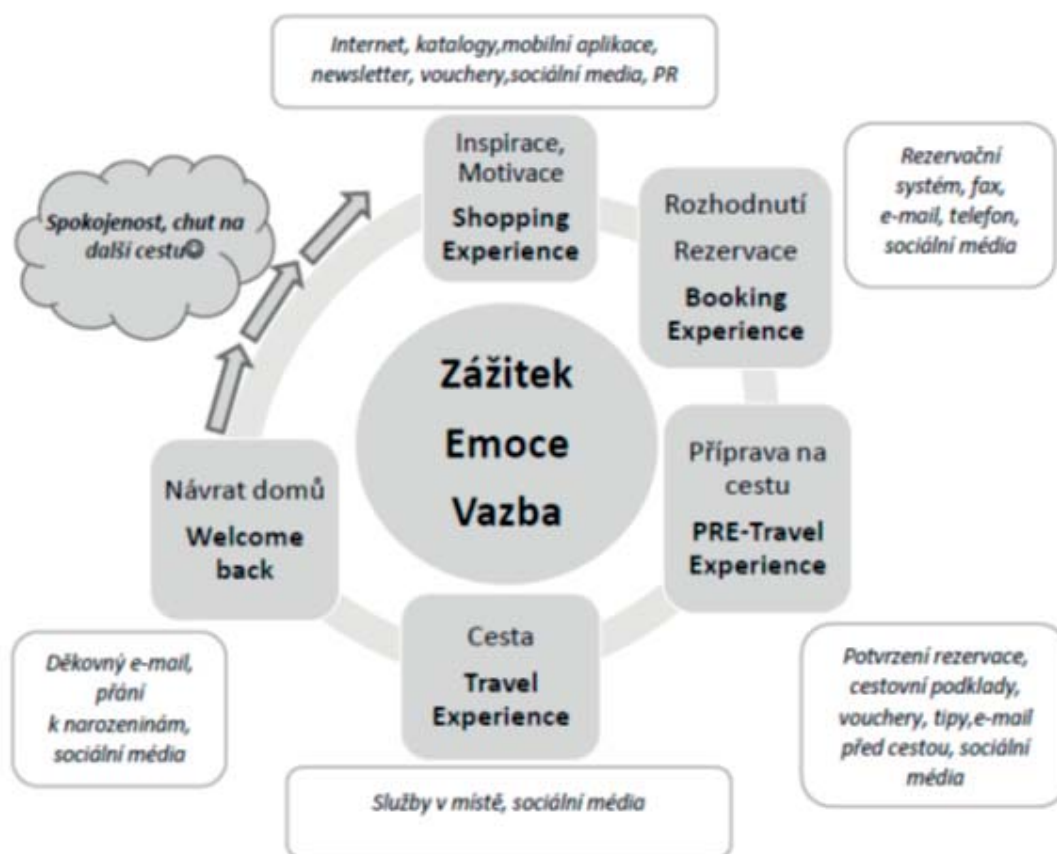
Tradiční metodou budování značky a péči o ní je umisťování vizuálních prvků v prostředcích reklamy a používání komunikačních prostředků destinace podle corporate design manuálu. Kulturní, společenské a sportovní akce, události, pozitivní

<sup>1</sup> Corporate design - vizuální vzhled destinace, pravidla pro používání loga, sloganu, grafická podoba komunikačních prvků jako např. hlavičkové papíry, vizitky, bannery, webová stránka, označení informačního centra, suvenýry a další.

angažmá, příkladná péče o přírodní a kulturní atraktivity, lokální tradice a příběhy tvoří obsah značky a její hodnotu.

Strategie budování značky je nedílnou součástí péče o návštěvníky, budování vztahu návštěvníka k destinaci, customer relation management. Značka je významný faktor, který v celém cyklu chování návštěvníka, tzn. od rozhodování, přes rezervaci, přípravu na cestu a na pobyt, samotný pobyt až po návrat z dovolené může výrazně přispět k rozhodnutí návštěvníka svůj pobyt opakovat, stát se stálým hostem (viz Obrázek 5-1).

OBRÁZEK 5-1: CYKLUS BUDOVÁNÍ VZTAHU NÁVŠTĚVNÍKA K DESTINACI - CRM CYKLUS



Zdroj: vlastní zpracování podle systému CRM firmy EUROTOURS International, Kitzbühel

Jak lze zjistit či dokázat, že značka je úspěšná? V případě značkového spotřebního zboží se hovoří o účetní resp. obchodní hodnotě. Vyjadřuje se tržní hodnota na základě finanční analýzy. Značky spotřebního zboží jsou chráněny, padělky značkového zboží poškozují dobrou pověst a tržní potenciál tohoto zboží. V případě destinací je hodnotou značky intenzita a kvalita jejího vnímání návštěvníky a jaké asociace si se značkou spojují, jak umějí rozpoznat destinaci mezi jinými destinacemi. Hodnocení úspěšnosti je subjektivní a emocionální, na základě marketingových výzkumů a statistických údajů. Že je téma brandingu destinací velmi aktuální a úspěšnost,

respektive hodnota značky destinace může být v budoucnosti chápána či vyjadřována finančně, dokazují registrace marketingových značek některých destinací jako např. Kinderland®-Bayern.

V případě brandingu destinací je nejčastější strategií budování zastřešující značky, která reprezentuje další regionální či lokální značky produktů a služeb v lokalitě, např. v Rakousku region Salzkammergut. Velmi často je budování společné silné regionální značky druhem kooperace v destinaci, menší firmy, města či obce sdružují prostředky a síly a mohou se tak „pod střechou“ podílet na regionálním nebo dokonce mezinárodním trhu. Zastřešující značka může reprezentovat nejen destinace jako kompaktní geografické jednotky, ale i destinace rozmístěné po celém světě uznávané mezinárodním společenstvím. Příkladem je světové dědictví, Seznam světového dědictví UNESCO je globální zastřešující značkou pro kulturní a přírodní atraktivity mimořádného významu pro lidstvo.

Pro destinace je výhodné a efektivní spojit svoji značku se značkou z jiného odvětví a využít pro marketing silné značky například výrobních firem, které v destinaci působí. Vnímání a povědomí o značce destinace se znásobí díky tradičnímu, popř. globálnímu výrobcí spotřebního značkového zboží. Jako příklad lze uvést Tyrolsko spojované se značkou Swarovski, v tomto případě je Swarovski Kristallwelten ve Wattens jednou z nejnavštěvovanějších atraktivit Tyrolska. Variantou je spojení a spolupráce se subjektem s vysokým počtem příznivců, fanoušků či členů klubu, příkladem je destinace München a fotbalový klub FC Bayern.

Strategie budování značky destinace je zároveň strategií tvorby „přidané hodnoty“, kterou návštěvník získá v destinaci. Orientace služeb, nabídky a produktů na kvalitu, dlouhodobost, udržitelný rozvoj, společenskou odpovědnost, šetrnost k přírodě, mimořádnou péči o kulturní či přírodní dědictví, to vše odlišuje destinaci od jiných destinací. Orientace „excellence“ oslovuje určité skupiny návštěvníků, kteří se s podobnými hodnotami identifikují a vyznávají je. „Garanci excellence“ pak představují certifikáty, známky kvality, osvědčení. Příkladem jsou certifikáty kvality švýcarských destinací „Q label for Swiss Tourism“, status Fair Trade města, či členství ve sdruženích jako jsou excelentní alpská horská střediska „The Best of the Alps“.

Při tvorbě a hledání smyslu strategie budování značky destinace není nutné vytvářet složité kombinace a konstrukce, naopak je třeba vyjít z toho nejlepšího a unikátního, co destinace má k dispozici, a hledat inspiraci u místních lidí, v okolní přírodě, v kulturních památkách a tradicích lokality.

#### **5.4 Případová studie: Příběh kamzíka - strategie brandingu destinace na příkladu rakouského střediska Kitzbühel**

Jako příklad „dobré praxe“ destinace, která dlouhodobě praktikuje strategii budování značky a dá se říci, že se značným úspěchem, je rakouské městečko Kitzbühel.

### 5.4.1 Metodika

Základním výzkumným přístupem použitým pro zpracování této kapitoly je případová studie. V prvním kroku byla provedena analýza dat ze sekundárních zdrojů:

- oficiální statistické údaje,
- oficiální internetové stránky města,
- dostupné tiskové zprávy a mediální výstupy,
- místní a regionální tisk.

Dostupná data ze sekundárních zdrojů byla doplněna o primární data získaná na základě strukturovaných rozhovorů s odborníky na oblast cestovního ruchu a kultury. Sběr primárních dat probíhal od června do září 2013.

### 5.4.2 Zrození legendy

Kitzbühel na první pohled rozhodně nesplňuje představu typického tyrolského městečka s dřevěnými domy vyzdobenými bohatými vyřezávanými ornamenty, balkony se záplavou muškátů a doškovou střechou zatíženou kameny. Takové typické domy v Kitzbühelu najdeme, nikoli však v centru města, ne na první pohled a jsou to převážně novostavby. Obraz městečka jsou měšťanské domy s barevnou fasádou, dlážděná široká centrální promenáda a plechové střechy s dominantou tří kostelních kamenných věží. Tomuto obrazu město vděčí své dlouhé nejen na události, ale i na zdroje bohaté minulosti.

V roce 1165 se poprvé objevuje písemná zmínka o místě zvaném „Chizbuhel“, což je spojení názvu bavorského kmene „Chizzo“ a „buhel“ výrazu pro kopec, vyvýšeninu. V roce 1271 získává sídlo v horském údolí městská práva. Díky těžbě mědi a později i díky těžbě stříbra zažívá město ve středověku hospodářský rozkvět. Dnešní podoba historického centra pochází právě z této doby. Kolem roku 1850 s módou tzv. „*Sommerfrische*“, letních prázdninových pobytů přichází do Kitzbühel éra turismu. Stavba železnice umožňující spojení s Vídní a napojení na bavorskou železniční síť koncem 19. století znamená začátek směřování města k turistické destinaci. Vedle letní turistiky jsou vrcholky Kitzsbühlského pohoří ideální pro lyžování, Kitzbühel se stává lyžařským střediskem. V roce 1893 sjíždí místní odvážlivec Franz Reisch na lyžích z vrcholku Kitzbüheler Horn (1 996 m n. m.). V zimní sezóně 1894/1895 se pořádá první závod ve sjezdovém lyžování. Kabinová lanovka na Hahnenkamm (1 712 m n. m.) uvedená do provozu v zimní sezóně 1926/1927 byla prvním projektem svého druhu v Rakousku. Ve 20. a 30. letech minulého století získává Kitzbühel pověst atraktivního lyžařského střediska s mezinárodní klientelou. Mondéní Grand Hotel Kitzbühel je až do 50. let minulého století adresou pro prominentní hosty z řad průmyslníků, filmových hvězd, sportovců a členů britské královské rodiny.

Turismus se stává pro město a okolí postupně důležitým zdrojem příjmů a vytváří pro místní obyvatelstvo pracovní místa. Turismus pomáhá překonávat hospodářsky

krizová mezi- a poválečná období. Po století převážně agrární společnost se stává společností orientovanou na služby. „*Zatímco starousedlíci okolní krajinu obdělávají, pro městské hosty je místem odpočinku*“ (Stadtmuseum Kitzbühel, expozice historie města).

Každoroční top událostí vždy koncem ledna již po více než sedmdesát let je závod světového poháru ve sjezdovém lyžování na nejobávanější a nejtěžší sjezdovce světa tzv. Streif na svahu Hahnenkamm. Televizní kamery přenášejí atraktivní záběry cca 50 miliónům diváků do celého světa, městečko s 8 000 obyvateli hostí po tři dny cca 85 000 návštěvníků včetně světových celebrit z umělecké, sportovní branže, ale i politiky a businessu (Kitzbüheler Ski Club, 2013). Ke světové proslulosti lyžařského střediska přispívá vítězné tažení kitzbühelského rodáka, světového šampiona sjezdového lyžování 50. let minulého století Toni Sailer.

Geomorfologické podmínky okolní krajiny jsou příznivé pro rozvoj turismu. Krajina kitzbühelských Alp je velmi malebná, údolí je na rozdíl od ostatních tyrolských oblastí otevřené a dobře dostupné a pohoří je až po vrcholky zelené. Na severovýchodě panorama údolí majestátně rámuji štíty horského masivu Wilder Kaiser.

Dnešní turistická destinace Kitzbühel vznikla postupně, dlouhodobě a zůstává místem pro život místních obyvatel. Cestovní ruch se zde vyvinul z potřeb, příležitostí, historických událostí (hospodářské krize, války, boje o územní příslušnost) a zejména odvahy místních lidí. Tím se Kitzbühel liší od mnohých alpských středisek, které mají spíše charakter resortu. Kitzbühel se naučil žít se svými hosty přirozeně, během dlouhého období, nikoli nárazově, i když vliv přítomnosti hostů z celého světa je patrný. Návštěvníci především z aglomerací jako Vídeň a Mnichov svým stylem oblékání, chováním a nároky přinášejí do malého horského sídla velkoměstský životní styl.

Tímto mixem událostí a šťastných okolností se rodí legenda. Slogan *KITZBÜHEL - THE LEGEND* je dnes součástí corporate identity<sup>1</sup> a je zpracován v corporate design manuálu turistické destinace Kitzbühel.

Není náhodou, že i grafické ztvárnění značky - loga turistické destinace vychází z tradic, historických událostí a místního života. Pro Kitzbühel se vžil pojem „die Gamsstadt“, město kamzíka. Symbol kamzíka zdobí erb města i vlajku města. Symbolem pro Kitzbühel jako turistické středisko se stal kamzík už v roce 1933. Rodák a současník Egona Schiele, malíř Alfons Walde dal podobu dodnes používanému logotypu a symbolu turistické destinace. Písmena názvu města jsou umělecky zpracována typickým stylem Alfonse Walde, kamzík je upraven do originální podoby zvířete stojícího hrdě na pohoří. Barvu zvolil umělec zářivě červenou (viz Obrázek 5-2).

<sup>1</sup> Corporate identity - filozofie, kultura destinace v širším smyslu, kdy jednání, chování a propagovaná nabídka jsou v harmonii a určité jednotě, vizuální a slovní proklamace odpovídá sdíleným hodnotám v destinaci.





Zdroj: Das Kitzbühel Logo, Kitzbühel Tourismus (n.d.) © Gams-Logo-Design:Alfons Walde 1933/  
VBK Wien

Umělecké ztvárnění logotypu a symbolu má za sebou osmdesát let existence a vývoje a je nepochybné, že dlouhodobá a promyšlená strategie péče o značku přináší ovoce. Dnes se symbolu ve městě láskyplně říká „Kitz“ a při procházce městem a v jeho okolí Kitz vystrkuje přidržle růžky ze všech možných koutů. Že je třeba Kitze brát vážně, dokazuje majestátní socha symbolu v dolní části slavné sjezdovky Streif na svahu Hahnenkamm, rudá barva na zeleném svahu je nepřehlédnutelná, v noci pak září do tmy obrys Kitze.

Turistické sdružení Kitzbühel Tourismus<sup>1</sup> získalo od potomků rodiny Alfonse Walde práva na používání logotypu a symbolu a je správcem jeho využívání. Logotyp je registrovanou značkou a jeho používání má stanovená pravidla udělování licencí. Rozlišuje se užívání pro komerční a nekomerční účely. Kitzbühel Tourismus je hlavním iniciátorem a nositelem marketingové strategie brandingů destinace Kitzbühel (Tiroler Tageszeitung Online, 2013).

### 5.4.3 Strategie brandingů destinace Kitzbühel

Marketingová strategie brandingů destinace Kitzbühel vychází ze všech výše uvedených skutečností a dělá z nich silné stránky destinace, které ještě více posiluje. Rozhodnutí jít cestou strategie brandingů padlo v roce 2008 (Zdroj: rozhovor s Claudií Waldbrunner, marketingovou a PR manažerkou Kitzbühel Tourismus, 26. 9. 2013).

Protože značka destinace není jen samotný grafický symbol či slogan, nýbrž musí mít obsah, který tvoří lokální hodnoty, životní styl, tradice a kvalita života a který je součástí identity místa, musí být chápána a akceptována pokud možno všemi aktéry v destinaci. Proto v procesu tvorby strategie brandingů Kitzbühel pracovala najatá odborná agentura se zástupci všech zájmových skupin ve městě (hoteliéry, gastronomy, obchodníky, politiky, řemeslníky, dopravci, ale i občanskými sdruženími či zemědělci). Základním tématem týmové práce bylo určit, jakou pozici

<sup>1</sup> Destinační management formou sdružení právnických osob a fyzických osob podnikajících v lokalitě, dle rakouských zákonů se tak každý subjekt stává automaticky členem sdružení a tím i poplatníkem „turistické daně“, jež tvoří podstatnou část rozpočtu sdružení. Kitzbühel Tourismus měl v roce 2012 celkem 2 107 členů.



na trhu si chce Kitzbühel jako destinace vybudovat a jaké hodnoty jsou prioritní. Výsledkem je: *sportovní a rekreační aktivity jsou a zůstanou hlavní silnou stránkou Kitzbühel, ovšem nejen v zimním období. Závod světového poháru ve sjezdovém lyžování na Hahnenkamm zůstane hlavní a nejatraktivnější událostí života destinace, musí však vzniknout další sportovní aktivity nejvyšší kvality i mimo hlavní zimní sezónu. Samotná strategie brandingu je přijata jako nová inovativní filosofie s cílem Kitzbühel prezentovat jako celoroční prémiovou destinaci* (Das Kitzbühel Logo, Kitzbühel Tourismus, n.d.). Tato filozofie je orientovaná na budoucnost, i tak známá destinace a značka se musí připravit na rizika, krize a nové příležitosti. Dá se říci, že Kitzbühel se inspiroval ve 30. letech minulého století, v začátcích své turistické slávy. Cílí na návštěvníky, které přesvědčí šarm a svěžest letního či podzimního Kitzbühelu a jeho okolí, je to návrat k „Sommerfrische“?

Odvaha, kreativita a průkopnictví místních lidí se staly legendárními, sportovní atmosféra, nabídka a premiantství Kitzbühelu jako horského alpského městečka jsou legendami. Legendou se obvykle stává někdo či něco vyznačující se špičkovým výkonem a stabilitou. Slogan „KITZBÜHEL – THE LEGEND“ nejlépe vystihuje hodnoty a silné stránky tvořící jedinečnost této destinace. Slogan je mostem mezi slavnou minulostí, skvělou přítomností a slibnou budoucností. Pro mezinárodní komunikaci je slogan velmi praktický, krátký, jasný, srozumitelný na mezinárodním trhu bez nutnosti překladu. Potenciální hosty, stálé hosty, ale i místní obyvatele oslovuje svým emočním nábojem. Legendy jsou tajemné a zároveň přitažlivé, probouzejí zvědavost, obavy i důvěru zároveň.

Značka je prvkem komunikace, a to jak navenek, tak uvnitř destinace. Součástí marketingové strategie brandingu destinace Kitzbühel je i interní marketing. Každý ve městě svými výkony přispívá ke zvyšování hodnoty a kvality značky destinace Kitzbühel. Motto strategie brandingu se obrací na členy turistického sdružení „... každý jednotlivě je za značku Kitzbühel zodpovědný“ (Das Kitzbühel Logo, Kitzbühel Tourismus, n.d.).

Kitzbühel Tourismus je zodpovědný za naplňování strategie brandingu a implementaci do marketingu destinace. Péči o značku, její rozvoj, nové impulsy, zpětnou vazbu a výměnu informací a zkušeností diskutují pracovníci každý měsíc se zástupci různých odvětví veřejného a hospodářského života města „*Kitzbüheler Markenbotschafter*“, vyslanci značky.

Chytrá a transparentní politika s jasnými pravidly udělování licencí používání logotypu, sloganu a symbolu umožnila, aby značku vzali za svou i místní obyvatelé. Zejména symbol Kitze používají místní spolky jako např. „Meistergilde“, sdružení řemeslníků a obchodníků, místní lidová škola umění (viz Obrázek 5-3). Samolepku symbolu Kitze si místní lepí vedle poznávací značky na zadní část svých aut.

OBRÁZEK 5-3: POUŽITÍ SYMBOLU KITZE



Zdroj: Foto - Jitka Zikmundová, 15. 8. 2013

Značka zprostředkovává místní hodnoty a interpretuje místní unikátní nabídku. V Kitzbühelu představuje značka následující obsah: *autentičnost, nezaměnitelný životní styl vycházející z tradic, obyvatelé jsou hrdí na svoji kulturu, přírodu a turismus, vše co dělají, dělají hrdě a s přesvědčením. Silnou stránkou je rozmanitost nabídky v celoročním cyklu tří období: zima, jaro/léto a podzim. Nekomplikovaná a pohodlná dopravní dostupnost: v okruhu 100 kilometrů tři mezinárodní letiště, přímé vlakové spojení, rychlá spojka na dálniční síť. Otevřené a dostupné horské údolí se zelenými vrcholky. Odvaha, excelentní sportovní výkony, legendární lyžařský závod na Hahnenkamm. Koncentrace prominentů a známých tváří. Dlouhodobá sportovní tradice a skvělá sportovní infrastruktura na profesionální úrovni dostupná i rekreačním sportovcům* (Rozhovor s Claudií Waldbrunner, marketingovou a PR manažerkou Kitzbühel Tourismus, 26. 9. 2013).

Silná značka destinace má další přidanou hodnotu pro lokalitu, je faktorem hospodářského rozvoje. Silná značka přitahuje jiné silné značky i mimo oblast cestovního ruchu. Průmyslové podniky, výrobci spotřebního zboží, dopravní firmy hledají nové formy podpory prodeje. Strategické marketingové aliance i mimo obor jsou inovativní formou marketingu, dá se říci, že se jedná o formu *product placementu*. Automobilka Mercedes Benz již sedm let nabízí hostům v programu *Summer Experience* výlety novými modely aut po okolí Kitzbühelu a je oficiálním partnerem a sponzorem sportovních a společenských aktivit ve městě (Kitzbühel Tourismus, 2013).

V historickém centru osmitisícového městečka na pěší zóně lze zakoupit zboží světových módních značek např. Louis Vuitton, Aigner, Daniel Liebeskind a další.

Dobré jméno destinace a hodnotu značky posilují ocenění, členství v exklusivních sdruženích a strategické aliance. V zimní sezóně 2012/2013 byl oceněn Kitzbühel portálem [www.Skiresort.de](http://www.Skiresort.de) jako pěťihvězdičkový, ve všech osmnácti kritériích získalo tyrolské horské městečko maximální počet bodů. Kitzbühel je členem sdružení alpských středisek THE CLASSIC MOUNTAIN RESORTS BEST OF THE ALPS ve společnosti s Davosem, St. Moritzem nebo Chamonix Mont Blanc včetně dalších osmi věhlasných značkových alpských destinací. V zimní sezóně 2013/2014 byl Kitzbühel oficiálním partnerem ve věrnostním programu Miles and More letecké společnosti Lufthansa.

LifeStyle nabídka je součástí strategie brandingu celoroční prémiové destinace. Exclusive Shopping, NightLife, romantické svatby a kulinářské zážitky posouvají horské městečko o kvalitativní úroveň výše.

Perfektním příkladem customer relation managementu je „Internationaler Stammgästelclub Kitzbühel“, klub stálých hostů při Kitzbühel Tourismus, jež sdružuje hosty, kteří pobývali v Kitzbühel více jak desetkrát. Informaci o počtu pobytů předávají hoteliéři a ubytovatelé. Pokud návštěvník dosáhne počtu deseti pobytů, je pozván na „Gästeehrung“, neboli pocta hostovi, slavnostní uvedení do klubu, tento slavnostní akt se koná každý týden ve čtvrtek od 17.00 hodin. Stálý host, člen klubu dostává VIP kartu „Red Card“, kterou může čerpat rozmanité slevy a výhodné nabídky v Kitzbühel. Jediným grafickým motivem této VIP karty je symbol kamzíka. Stálí hosté jsou zváni každoročně na víkendové setkání s programem (Kitzbühel, 2013).

Grafické symboly jsou velmi precizně a promyšleně využívány ve všech fázích cyklu budování vztahu návštěvníka k destinaci – CRM cyklu. Potenciální i stálý návštěvník na první pohled rozpozná, že komunikuje s destinací Kitzbühel.

Velmi dobře je branding propracován v samotném městě, zejména symbol Kitze je užíván ve veřejném prostoru. Nalezneme jej na kanálových poklopech, na fasádách domů, jako součást reklamních štítů a výloh místních obchodníků, hoteliérů a gastronomů (viz Obrázek 5-4). Kitze jako svůj symbol používají i firmy z jiné oblasti podnikání než je turismus, např. místní architektonická kancelář nebo prádelna. Logotyp a slogan jsou součástí plakátů, bannerů a vlajek při konání sportovních, kulturních a společenských akcí v Kitzbühel. Vítěz legendárního lyžařského závodu Hannenkam, na něž se soustředí všechny přítomné kamery televizních štábů a fotoaparáty tisíce návštěvníků, třímá vítězoslavně nad hlavou cenu ve tvaru zlatého Kitze, a tak kamzík obléhá každý rok v lednu celý svět.

OBRÁZEK 5-4: THE WINNER IS...? SYMBOL KITZE VE VÝLOZE ŠPERKAŘSKÉ DÍLNY V KITZBÜHEL



Zdroj: Foto - Jitka Zikmundová, 15. 8. 2013

Grafické symboly a design značky jsou prvky komunikace brandingu destinace, bez obsahu, vizí a důvěry by grafický a komunikační manuál byl knihou do šuplíku. Destinace, která se rozhodne pro strategii brandingu by měla mít vybudovanou kvalitní turistickou infrastrukturu, vyřešenou komfortní dopravní dostupnost a infrastrukturu, propracovaný systém standardů kvality, fungující profesionální destinační management. Úspěch strategie brandingu destinace Kitzbühel tkví v akceptaci strategie odbornou i širokou veřejností. „*Tvorba strategie probíhala od roku 2008 a jako první proběhlo dotazování a komunikace nejen s členy Tourismusverband Kitzbühel, ale i s občany a hosty. Právě stálí hosté byli zdrojem cenných informací, neboť je důležité znát, proč se vracejí, resp. co je silnou stránkou této destinace. Dá se říci, že všichni byli zainteresováni na tvorbě, ale i později na provádění strategie. Součástí implementace strategie byla školení, semináře a workshopy, proč právě tato značka, jaké je správné využití a co vše s tím souvisí. Cílem bylo, aby zejména místní strategii pochopili a vzali ji za svou. A to se podařilo*“ (Rozhovor s Claudií Waldbrunner, marketingovou a PR manažerkou Kitzbühel Tourismus, 26. 9. 2013). V roce 2013 bylo rozhodnuto v projektu pokračovat. Kitzbühel se dívá do budoucnosti, dnes je položen dobrý základ a destinace má dobrou pověst, ba dokonce



patří k nejznámějším značkovým destinacím v alpském prostoru. Výzvami jsou celoroční využití kapacit a nabídka, zvýšení kvality ubytovacích zařízení a zařízení pro sportovní využití, konání kulturních a společenských akcí, aby se ve městě něco neustále dělo. Kitzbühel se chce profilovat jako life style destinace, ovšem nejen pro návštěvníky. Stejně jako většina menších měst v Evropě se Kitzbühel musí vyrovnat se stárnutím a ubýváním populace a rozhodnout se, do jaké míry budou růst kapacity pro tzv. druhé nerezidenční bydlení.

Příběh kamzíka je fascinující. Má dobrý začátek, dynamiku, je kreativní, odvážný a hlavně má pokračování. Turistická destinace Kitzbühel vyrostla v úspěšnou a známou destinaci v alpském prostoru, nabízí a rozvíjí to, co má nejlepší a co je její nejsilnější stránkou – sportovní a aktivní nabídka, zimní sporty, lyžování. Reaguje však na změny kolem a hledá nové možnosti a příležitosti, posouvá strategii brandingů vnímání Kitzbühelu od zimního střediska k celoročnímu life style zážitku. Kitzbühelští mají vizi a plány do budoucnosti a neváhají při tvorbě strategie dojít si k odborníkům pro radu, jak vize naplnit. Strategie brandingů destinace je v Kitzbühelu chápána jako komplexní, synergický a dlouhodobý proces. Je to strategie pro lidské sídlo, městečko se stálými obyvateli s tradicemi a hodnotami, které musí dále fungovat jako městečko pro své občany, kde jsou vítáni hosté z celého světa po celý rok a turismus je významným zdrojem obživy místních obyvatel. Jedná se o strategii destinace, nikoli strategii turistického resortu.

### **Informace a základní údaje turistické destinace Kitzbühel**

8.241 obyvatel + 1.026 přihlášených osob jako přechodné bydliště (nerezidentní) [údaje rok 2014]  
6.048 lůžek, z toho 3.011 v kategorii 5\* a 4\* a 681 v kategorii 3\*[údaje rok 2014]  
799.428 přenocování ročně (oproti roku 2013 nárůst o 2,9%), z toho 43% v letní sezóně [údaje rok 2014]  
Klientela je mezinárodní, z toho cca 50% Německo, 20% Rakousko, 10% Velká Británie a podle sezóny cca 7% Švýcarsko (léto), 4% Rusko (zima), 4% Itálie (léto) a 4% Holandsko (zima). [údaje rok 2014]  
Průměrná cena za přenocování se snídaním je 120 EUR (ostatní tyrolská střediska 79 EUR v zimě, 54 EUR v létě). Vytíženost lůžek TOP hotelů je v zimě cca 85 dní a v létě 67 (ostatní tyrolská střediska vykazují vyšší hodnoty 108 dní v zimě a 91 dní v létě). [údaje rok 2013]

[Zdroj: Tourist Austria International \(2013\)](#)

### **Fakta a údaje k turistické nabídce a infrastruktuře v Kitzbühel**

- 4 golfové hřiště v místě, 18 v blízkém okolí
- letní přírodní koupání v Schwarzsee, kryté koupaliště Aquaarena
- 500 km značených pěších turistických tras, 750 km značených tras pro horskou cyklistiku, tenisové kurty, Mercedes Benz sportovní stadion, Salewa horolezecká stěna
- 170 km sjezdovek, 50 moderních lanovek a lyžařských vleků, Snowboard Funpark, 120 km běžeckých lyžařských tratí, 170 km zimních značených turistických cest, lyžařské školy, zimní bruslařská aréna a curling centrum

[Zdroj: Kitzbühel Tourismus \(2015\)](#)

### **Celoročně se konají sportovní, společenské a kulturní akce, jako příklad TOP akcí lze uvést:**

Leden Hahnenkamm Ski World Cup, Valartis Bank Snow Polo World Cup

Květen Kitzbüheler Alpenrallye veteránů

Červen Golf Festival Kitzbühel

Červenec/srpen Kitz Sommernächte: hudba a kultura v ulicích města, Klassik in den Alpen: koncert operní hvězdy Elina Garanča

Červenec ATP World Tour tenisový turnaj

Srpen Kitzbüheler Musikfestival, Filmfestival Kitzbühel

[Zdroj: Kitzbühel Tourismus \(2015\)](#)

## **5.5 Závěr**

Cílem strategie brandingu destinace je vytvoření pozitivního vnímání destinace jako celku, vytvoření důvěry a vztahu mezi destinací a návštěvníky, to vše vedoucí k vytvoření a zvýšení loajality návštěvníků k destinaci, projevující se ať už opakováním návštěv nebo doporučením a šířením dobrého jména – značky - dále.

Logotyp, slogan a symbol jsou vizuální prvky komunikace, emocionální vazby a asociace s kvalitou, excelencí, zážitkem. Měly by interpretovat místní hodnoty, tradice, historii, okolní přírodní prostředí a kulturní dědictví. Grafické symboly jako prvky vizuální komunikace pomáhají posilovat loajalitu hostů, ale také posilovat lásku a hrdost na svoje město či region u místních obyvatel, kteří svojí identifikaci se značkou a její podporou zároveň vyjadřují svojí vstřícnost vůči hostům, tedy pohostinnost.

Velkou výzvou při brandingu destinací je rozmanitost poskytovatelů služeb a rozdílná úroveň nabídky, značka destinace musí tuto rozmanitost zastřešit. Branding destinace je třeba proto chápat jako inovativní marketingovou strategii, využívající moderních technologií a dávající prostor pro tradiční atributy destinace a lokální unikátní hodnoty, které nejsou nikde jinde na světě a dělají destinaci zajímavou a konkurenceschopnou. Branding destinací je v dnešním světě jedna z možností jak naplnit vizi „produce local – sell global“.

### **Poděkování**

Děkuji za ochotu, čas a informace zástupcům Kitzbühel Tourismus, dělají svojí práci s nadšením a velmi profesionálně. Děkuji Ing. Jitce Boháčové za konzultaci, dobré rady a výměnu názorů.



## Použité zdroje

Das Kitzbühel Logo, Kitzbühel Tourismus (n.d.) © Gams-Logo-Design:Alfons Walde 1933/VBK Wien. Dostupné 19. říjen 2013 z <http://brand.kitzbuehel.com/brand/de/corporate-design/logo.htm>.

Kitzbühel. (2013). Dostupné 18. září 2013 z <http://www.kitzbuehel.com/de/lifestyle/stammgaesteclub>

Kitzbühel Tourismus. (2015). *Kitzbühel: Daten und Fakten 2014*. Dostupné 30. října 2015 z <http://www.pressezone.at>.

Kitzbühel Tourismus. (2013). KITZMIX. Informační leták. Sommer 2013, Nr. 17.

Kitzbüheler Ski Club. (2013). Dostupné 18. září 2013 z <http://www.hahnenkamm.com>

Palatková, M. (2011). *Marketingový management destinací*. Praha: Grada.

Rozhovor s Claudií Waldbrunner, marketingovou a PR manažerkou Kitzbühel Tourismus, 26. 9. 2013.

Stadtmuseum Kitzbühel. (n.d.). Expozice historie města. Kitzbühel, Rakousko.

Tiroler Tageszeitung Online. (2013). Die Gams geht unter die Haut. Dostupné 22. září 2013 z <http://www.tt.com>.

Tourist Austria International. (2013). Mehr Erdung trotz hoher Ziele in der Gamsstadt. 16. srpna 2013.

## 6 Profil návštěvníků a ekonomické dopady cestovního ruchu v Českých Budějovicích za rok 2014

Viktor Vojtko<sup>1</sup>, Petr Štumpf<sup>2</sup>

### Anotace:

Informace o profilu návštěvníků destinace cestovního ruchu jsou z celé řady důvodů významné pro rozhodování subjektů z veřejné i podnikatelské sféry. Poskytují totiž základ pro marketingovou segmentaci návštěvníků a zjištění jejich vnímání, chování a spokojenosti v destinaci. Společně s údaji o návštěvnosti je možné na základě profilu návštěvníků odhadovat i ekonomické dopady cestovního ruchu na danou destinaci a vyhodnocovat dopady opatření podporující cestovní ruch. Z opakovaného výzkumu profilu lze navíc sledovat trendy ve změnách struktury a dalších charakteristik návštěvníků destinace.

V této kapitole proto shrneme naše zkušenosti s výzkumem profilu návštěvníků města České Budějovice, který se realizoval v roce 2014, a představíme jeho výsledky včetně odhadu ekonomických dopadů.

### Klíčová slova:

cestovní ruch, profil návštěvníka, segmentace, marketingový výzkum, České Budějovice, ekonomické dopady

### 6.1 Úvod

Informace o profilu návštěvníků destinace cestovního ruchu jsou z celé řady důvodů významné pro rozhodování subjektů z veřejné i podnikatelské sféry. Poskytují totiž základ pro marketingovou segmentaci návštěvníků a zjištění jejich vnímání, chování a spokojenosti v destinaci. Společně s údaji o návštěvnosti je možné na základě profilu návštěvníků odhadovat i ekonomické dopady cestovního ruchu na danou destinaci a vyhodnocovat dopady opatření podporujících cestovní ruch. Z opakovaného výzkumu profilu lze navíc sledovat trendy ve změnách struktury a dalších charakteristik návštěvníků destinace.

To vše by mělo podpořit manažerské rozhodování na úrovni managementu destinace cestovního ruchu, především ohledně rozvoje produktů a infrastruktury. Dané informace jsou užitečné i pro podnikatelské subjekty, zejména ve vazbě na přizpůsobování se měnícím se návštěvníkům.

K tomu, aby takovýto výzkum poskytl spolehlivé údaje, je nutné splnit celou řadu podmínek. Jedním z klíčových problémů je zajištění reprezentativnosti a dostatečné přesnosti získaných údajů. To vyžaduje nejen pečlivé plánování ohledně vhodné metody výběru návštěvníků, harmonogramu výzkumu a počtu a jazykových verzí

<sup>1</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta (e-mail: vojtko@ef.jcu.cz)

<sup>2</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta (e-mail: pstumpf@ef.jcu.cz)

sbíraných dotazníků, ale i zajištění potřebných podmínek, jako jsou například výběr, školení a kontrola tazatelů a dostatečná kapacita pro zpracování a vyhodnocení dat.

V této kapitole proto shrneme naše zkušenosti s výzkumem profilu návštěvníků města České Budějovice, který se realizoval v roce 2014, a představíme jeho výsledky včetně odhadu ekonomických dopadů. Doufáme, že to přispěje nejen k podpoře praktického rozhodování v této destinaci, teoretickému obohacení oboru cestovního ruchu, ale zároveň tím i pomůžeme dalším destinacím v České republice při sběru a vyhodnocování těchto údajů.

## **6.2 Cíle výzkumu**

Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit marketingový profil návštěvníků města České Budějovice v turistické sezóně 2014. Výzkum se snažil zodpovědět především následující otázky:

- 1 Odkud návštěvníci přijíždějí (u návštěvníků z ČR PSČ, u návštěvníků ze zahraničí země)?
- 2 Jaký je jejich demografický profil (věk, pohlaví, vzdělání)?
- 3 Jakým způsobem přijeli do Českých Budějovic (způsob dopravy, individuální vs. organizovaná návštěva, počet lidí ve skupině)?
- 4 Jaké využili zdroje informací o Českých Budějovicích?
- 5 S čím si České Budějovice asociují (tj. vnímání)?
- 6 Proč přijíždějí do Českých Budějovic (tj. primární motiv příjezdu do Českých Budějovic)?
- 7 Kolik v Českých Budějovicích tráví času?
- 8 Co v Českých Budějovicích dělají? Tj. konkrétní aktivity v Českých Budějovicích (stravování, ubytování, kulturní akce, návštěvy atraktivit apod.)
- 9 V jakém typu zařízení jsou případně ubytováni?
- 10 Kolik utratí za různé aktivity v Českých Budějovicích peněz?
- 11 Přijíždějí do Českých Budějovic opakovaně? A jak často?
- 12 Jaké jiné destinace v jižních Čechách během pobytu navštěvují?
- 13 S čím jsou v Českých Budějovicích nespokojeni?
- 14 Kdy návštěvníci České Budějovice navštěvují?

## **6.3 Metodika výzkumu**

Autoři připravili během května 2014 dotazník ve čtyřech jazykových verzích (česky, německy, anglicky, rusky), tento dotazník byl před samotným výzkumem pilotně otestován. Zároveň byl proveden výběr a proškolení 2 tazatelů, kteří tento výzkum metodou dotazování tváří v tvář prováděli.

Pro výběr respondentů byl použit kvótní výběr, kdy byly určeny dny a hodiny pro dotazování během celé turistické sezóny, v nich pak byl proveden nahodilý výběr předem daného počtu respondentů nacházejících se u jednotlivých atraktivit (náměstí Přemysla Otakara II., Černá věž, Budvar). Pro tyto účely byl vytvořen detailní plán sběru dat pro 500 vyplněných dotazníků (stanoveno na základě dohody se zadavatelem), kvóty byly stanoveny na základě rozložení návštěvnosti Jihočeského kraje v roce 2013.

Tabulka 6-1: Stanovení kvót

	Návštěvnost Jihočeského kraje v roce 2013 dle ČSÚ	Kvóty	Vzorek	Náměstí	Černá věž	Budvar
			500	80%	10%	10%
Červen	105449	15,9%	80	64	8	8
Červenec	226263	34,2%	171	137	17	17
Srpen	218540	33,0%	165	132	17	17
Září	111812	16,9%	84	68	8	8
<b>Celkem</b>	<b>662064</b>			<b>400</b>	<b>50</b>	<b>50</b>

Zdroj: ČSÚ (2014) a vlastní zpracování

Výzkum byl realizován mezi 18. 6. 2014 a 14. 9. 2014, dotazníky byly předávány ke zpracování po jednotlivých měsících. V průběhu také proběhla kontrola tazatelů.

Z důvodu nedostatečného množství respondentů při sběru dat v lokalitách Budvar a Černá věž muselo být složení vzorku oproti původním předpokladům změněno, nicméně byl dodržen celkový počet dotazníků. U Budvaru nakonec bylo vyplněno 28 dotazníků, u Černé věže 35 a zbytek byl vyplněn na náměstí Přemysla Otakara II.

Jako značný problém se ukázala neochota zejména asijských a ruských návštěvníků odpovídat na otázky, počet těchto turistů je tedy zřejmě ve vzorku podhodnocen.

Data byla zakódována do elektronické podoby v říjnu 2014, následně proběhla statistická analýza dat v programu PSPP a zpracování v LibreOffice. Na datech byla testována statistická významnost rozdílů podle řady proměnných na hladině významnosti 95 % (testováno  $\chi^2$  testem u nominálních a ordinálních proměnných a ANOVA testem u proměnných poměrových).

## 6.4 Výsledky výzkumu

### Geodemografická charakteristika vzorku

Z tabulek 6-2 a 6-3 je zřejmé, že nejčtenějšími návštěvníky byli Češi (65,6 %). Při srovnání místa původu a místa bydliště vychází poměrně zajímavé rozdíly – mezi těmi, kdo uváděli místo bydliště ČR, je 20 Slováků, 2 Němci, 1 Ital a 1 Rus.

Nejčtenějšími návštěvníky podle místa bydliště byli Češi (60,6 %), následovaní Němci (9,2 %) a Rakušany (8,4 %). Mezi dalšími více zastoupenými zeměmi bydliště jsou Holanďané (3,61 %) a Slováci (4 %).

Tabulka 6-2: Složení vzorku návštěvníků podle místa původu

<i>Místo původu</i>	<i>Hodnoty</i>	<i>Četnost</i>	<i>Procentuelně</i>	<i>Procentuelně - platné</i>	<i>Procentuelně - kumulované</i>
ČR mimo Jihočeský kraj	0,00	235	47,00 %	47,00 %	47,00 %
Jihočeský kraj mimo České Budějovice	1,00	93	18,60 %	18,60 %	65,60 %
Cizinec	2,00	172	34,40 %	34,40 %	100,00 %
<b>Celkem</b>		<b>500</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6-3: Složení vzorku návštěvníků podle místa bydliště

<i>Místo bydliště</i>	<i>Hodnoty</i>	<i>Četnost</i>	<i>Procentuelně</i>	<i>Procentuelně - platné</i>	<i>Procentuelně - kumulované</i>
Česká republika	0	303	60,60 %	60,84 %	60,84 %
Německo	1	46	9,20 %	9,24 %	70,08 %
Rakousko	2	42	8,40 %	8,43 %	78,51 %
Nizozemí	3	18	3,60 %	3,61 %	82,13 %
Belgie	4	6	1,20 %	1,20 %	83,33 %
Velká Británie	5	5	1,00 %	1,00 %	84,34 %
Polsko	6	4	0,80 %	0,80 %	85,14 %
Rusko	7	6	1,20 %	1,20 %	86,35 %
Ukrajina	8	4	0,80 %	0,80 %	87,15 %
Slovensko	9	20	4,00 %	4,02 %	91,16 %
Itálie	10	8	1,60 %	1,61 %	92,77 %
Maďarsko	11	3	0,60 %	0,60 %	93,37 %
Taiwan	12	2	0,40 %	0,40 %	93,78 %
Israel	13	1	0,20 %	0,20 %	93,98 %
Francie	14	5	1,00 %	1,00 %	94,98 %
Španělsko	15	3	0,60 %	0,60 %	95,58 %
Dánsko	16	2	0,40 %	0,40 %	95,98 %
Čína	17	3	0,60 %	0,60 %	96,59 %
Japonsko	18	4	0,80 %	0,80 %	97,39 %
Slovinsko	19	3	0,60 %	0,60 %	97,99 %
USA	20	1	0,20 %	0,20 %	98,19 %
Turecko	21	2	0,40 %	0,40 %	98,59 %
Kazachstán	22	1	0,20 %	0,20 %	98,80 %
Kanada	23	1	0,20 %	0,20 %	99,00 %
Estonsko	24	1	0,20 %	0,20 %	99,20 %
Švýcarsko	25	3	0,60 %	0,60 %	99,80 %
Bělorusko	26	1	0,20 %	0,20 %	100,00 %
	-1	2	0,20 %	Chybějící	
<b>Celkem</b>		<b>500</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi přijíždějícími návštěvníky jsou z hlediska věku patrné rozdíly. Z Německa, Rakouska, Ruska a Japonska více přijíždějí starší návštěvníci (50+), ze Slovenska, Itálie, Holandska, České republiky a dalších západoevropských zemí naopak především mladší (27 – 40 let věku). Ve vztahu k místu původu jsou tyto rozdíly významné i statisticky na hladině významnosti 95 % ( $\chi^2=23,95$ ; s.v. = 10;  $p = 0,008$ ).

Tabulka 6-4: Věkové rozdělení vzorku návštěvníků podle místa původu a celkem

Místo původu	Věk						Celkem
	do 18	19 - 26	27 - 40	41 - 55	56 - 65	66 a více	
ČR mimo Jihočeský kraj	1	24	103	64	33	10	235
	0,43%	10,21%	43,83%	27,23%	14,04%	4,26%	100,00%
Jihočeský kraj mimo České Budějovice	0	21	29	25	12	5	92
	0,00%	22,83%	31,52%	27,17%	13,04%	5,43%	100,00%
Cizinec	0	18	49	57	35	13	172
	0,00%	10,47%	28,49%	33,14%	20,35%	7,56%	100,00%
Celkem	1	63	181	146	80	28	499
	0,20%	12,63%	36,27%	29,26%	16,03%	5,61%	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle pohlaví je vzorek návštěvníků rozdělen v podstatě rovnoměrně, mužů je mezi respondenty 55,9 % a žen 44,1 %. Ovšem podle místa původu se opětovně projevuje statisticky významný rozdíl na hladině významnosti 95 % ( $\chi^2=9,09$ ; s.v. = 2;  $p = 0,011$ ), jak je zřejmé z Tabulky 6-5.

Tabulka 6-5: Rozdělení pohlaví u návštěvníků podle místa původu a celkem

Místo původu	Pohlaví		Celkem
	Muž	Žena	
ČR mimo Jihočeský kraj	126	109	235
	53,62%	46,38%	100,00%
Jihočeský kraj mimo České Budějovice	43	50	93
	46,24%	53,76%	100,00%
Cizinec	109	60	169
	64,50%	35,50%	100,00%
Celkem	278	219	497
	55,94%	44,06%	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším sledovaným demografickým údajem bylo vzdělání, u kterého se opět projevilo statisticky významný rozdíl na hladině významnosti 95 % ve vztahu k místu původu ( $\chi^2=15,14$ ; s.v. = 4;  $p = 0,004$ ). Více vzdělání jsou tedy cizinci, kde podíl vysokoškoláků dosahuje téměř poloviny. Nicméně i u návštěvníků z ČR je podíl vysokoškolsky vzdělaných vyšší než v populaci ČR.



Tabulka 6-6: Vzdělání u návštěvníků podle místa původu a celkem

Místo původu	Nejvyšší dosažené vzdělání			Celkem
	Základní	Střední	Vysokoškolské	
ČR mimo Jihočeský kraj	5	139	90	234
	2,14%	59,40%	38,46%	100,00%
Jihočeský kraj mimo České Budějovice	7	54	31	92
	7,61%	58,70%	33,70%	100,00%
Cizinec	2	84	82	168
	1,19%	50,00%	48,81%	100,00%
Celkem	14	277	203	494
	2,83%	56,07%	41,09%	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

U socio-ekonomického postavení převládají ekonomicky aktivní návštěvníci, nicméně u cizinců je zřejmý vyšší podíl zaměstnanců a důchodců. Rozdíly ve struktuře socio-ekonomického postavení podle místa původu jsou opět statisticky významné na hladině významnosti 95 % ( $\chi^2=33,34$ ; s.v. = 10;  $p = 0,000$ ).

Tabulka 6-7: Socio-ekonomické postavení návštěvníků podle místa původu a celkem

Místo původu	Socio-ekonomické postavení						Celkem
	Zaměstnanec	OSVČ	Na mateřské/ rodičovské dovolené	Student	Důchodce	Nezaměstnaný/ v domácnosti	
ČR mimo Jihočeský kraj	82	92	9	16	33	3	235
	34,89%	39,15%	3,83%	6,81%	14,04%	1,28%	100,00%
Jihočeský kraj mimo České Budějovice	28	33	1	10	13	7	92
	30,43%	35,87%	1,09%	10,87%	14,13%	7,61%	100,00%
Cizinec	80	45	1	14	31	1	172
	46,51%	26,16%	0,58%	8,14%	18,02%	0,58%	100,00%
Celkem	190	170	11	40	77	11	499
	38,08%	34,07%	2,20%	8,02%	15,43%	2,20%	100,00%

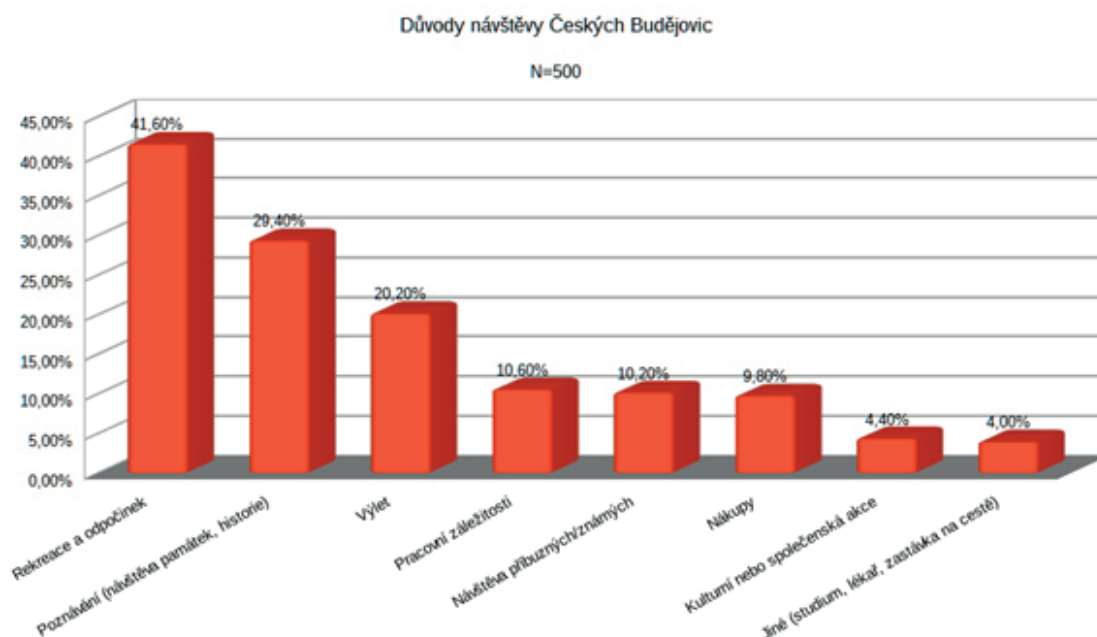
Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanců bylo také významně více v červenci (48,1 %) a méně v září (26,5 %), důchodců v srpnu (20,7 %) a září (19,3 %), obdobně jako studentů (srpen 9,8 %, září 10,8 %).

### Důvody návštěvy Českých Budějovic

Nejvýznamnějším důvodem k návštěvě Českých Budějovic v roce 2014 byla rekreace a odpočinek (41,6 %), na druhém místě poznávání – návštěva památek a historie (29,4 %) a na třetím místě výlet (20,2 %). Mezi jiné důvody patřilo například studium, návštěva lékaře, zastávka na cestě vlakem apod.

Obrázek 6-1: Důvody návštěvy Českých Budějovic



Zdroj: Vlastní zpracování

Rekreace a odpočinek jako hlavní důvod převládá u věkové skupiny 27 – 55, více také u mužů (46,8 %) než u žen (34,7 %). Logicky se to projevuje také u skupiny zaměstnanců a OSVČ. Významně se liší u jako důvod v jednotlivých měsících – více se projevuje v srpnu (48,2 %) a září (49,4 %).

Poznávání je významným motivem pro Němce (37 %), Holanďany (55,6 %), Belgičany (83,3 %), Rusy (50 %) a Slováky (35 %). U Čechů je poznávací motiv málo významný (23,8 %).

Nákupy nejvíce zajímají skupiny zaměstnanců (10 %), na mateřské dovolené (9,1 %) a OSVČ (15,3 %), významně se z časového hlediska vymyká září (21,7 %).

Výlety se jako důvod návštěvy diferencují především dle období – v září tvoří 32,5 %.

### Organizace návštěvy Českých Budějovic

Jak je zřejmé, zcela individuálně si návštěvu Českých Budějovic organizuje 78 % respondentů ve vzorku. Ve skupině odpovědí „Jinak“ se ponejvíce vyskytovaly letní školy a univerzita.

Nadprůměrný podíl návštěvníků z České republiky (83,4 %), z Rakouska (85,7 %), Nizozemí (88,9 %), Belgie (83,3 %), Slovenska (80 %) si cestu organizuje individuálně. Zájezdy naopak převládají u Japonců (100 %) a Rusů (83,3 %). Podle místa původu (viz Tabulka 6-8) jsou rozdíly statisticky významné na hladině významnosti 95 % ( $\chi^2=60,17$ ; s.v. = 8;  $p = 0,000$ ) – cizinci více využívají cestovní kanceláře.

U německých návštěvníků se vyšší podíl zájezdů oproti průměru (28,3 %) odvíjí především od organizovaných návštěv Budvaru.

Z hlediska časového období se více objevují návštěvy organizované přes CK v červenci (13,6 %), rozdíl nicméně není statisticky významný.

Tabulka 6-8: Organizace návštěvy Českých Budějovic podle místa původu a celkem

Místo původu	Jak je Vaše cesta organizována?					Celkem
	Se skupinou přes CK	S jinou skupinou (např. klub turistů apod.)	Individuálně přes CK (vlastní doprava)	Zajišťuji si vše zcela individuálně	Jinak	
ČR mimo Jihočeský kraj	11	13	23	186	1	234
	4,70%	5,56%	9,83%	79,49%	0,43%	100,00%
Jihočeský kraj mimo České Budějovice	1	0	4	88,00	0	93
	1,08%	0,00%	4,30%	94,62%	0,00%	100,00%
Cizinec	39	5	7	116	2	169
	23,08%	2,96%	4,14%	68,64%	1,18%	100,00%
Celkem	51	18	34	390	3	496
	10,28%	3,63%	6,85%	78,63%	0,60%	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

### S kým návštěvník do Českých Budějovic přicestoval

Návštěvníci nejvíce přijížděli s partnerem/partnerkou (33,0 %), dále s rodinou (30,0%) a přáteli (23,2 %).

Obrázek 6-2: S kým návštěvník do Českých Budějovic přicestoval



Zdroj: Vlastní zpracování

Samotní nejvíce přijíždějí mladí turisté ve věku 19 – 26 let (30,2 %). Více je samotných návštěvníků v červnu (26,6 %). Největší podíl samotných návštěvníků je mezi těmi z Jihočeského kraje (49,2 %).

S rodinou nejvíce přijíždí věková skupina 27 – 55 let (40 %), muži (34,2 %), OSVČ (41,2 %) a na mateřské/rodičovské dovolené (54,6 %), a to především Češi mimo Jihočeský kraj (39,2 %).

S partnerem/partnerkou nejvíce přijíždí věková skupina 66+ (60,7 %), tj. zejména důchodci (54,55 %). Také mají přijíždějící s partnerem/partnerkou větší podíl mezi cizinci (41,3 %).

S přáteli obvykle přijíždějí více cizinci (31,4 %), než Češi, a celkově více návštěvníci ve věkové skupině 19 – 26 let (39,7 %), spíše ženy (28,1 %). Vyšší podíl je tak u studentů (45,0 %) a návštěvníků na mateřské/rodičovské dovolené (45,5 %). Z hlediska času je to významně více v srpnu (31,7 %).

### Použitý dopravní prostředek

Celkově u respondentů nejvíce do Českých Budějovic přicestovalo autem/na motocyklu (61,8 %), dále autobusem (20,2 %) a vlakem (12,8 %).

Tabulka 6-9: Použitý dopravní prostředek podle místa původu a celkem

Místo původu	Jakým dopravním prostředkem jste do Českých Budějovic přicestoval/a?					Celkem
	Autem/na motocyklu	Vlakem	Autobusem	Na kole	Jinak	
ČR mimo Jihočeský kraj	159	36	28	12	0	235
	67,66%	15,32%	11,91%	5,11%	0,00%	100,00%
Jihočeský kraj mimo České Budějovice	51	16	25	1	0	93
	54,84%	17,20%	26,88%	1,08%	0,00%	100,00%
Cizinec	99	12	48	12	1	172
	57,56%	6,98%	27,91%	6,98%	0,58%	100,00%
Celkem	309	64	101	25	1	500
	61,80%	12,80%	20,20%	5,00%	0,20%	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkově jsou podle místa původu rozdíly v použitých dopravních prostředcích statisticky významné na hladině významnosti 95 % ( $\chi^2=30,89$ ; s.v. = 8;  $p = 0,000$ ).

U Čechů převládá auto/motocykl (64 %), následované vlakem (16,5 %) a autobusem (16,8 %).

Auto jednoznačně převažuje u Holanďanů (94,4 %), Belgičanů (83,3 %) a Italů (87,5 %). Z hlediska věku je auto hlavním dopravním prostředkem ve skupině 27 – 55 let (69,8 %). Autem také více přijíždějí muži (68 %) oproti ženám (53,9 %).

Autobus převládá u Rusů (66,7 %), Britů (60 %), Ukrajinců (75 %) a Japonců (100 %). Také u věkové skupiny 66+ (67,9 %) a u žen (27,4 %).

Vlakem přijíždějí zejména turisté ve věkové skupině 19 – 26 let (31,8 %), spíše ženy (15,1 %) a studenti (50 %).

Na kole přijíždějí více Rakušané (21,4 %) a Slováci (25 %), spíše muži (6,1 %).

### Opakovanost návštěvy

Ohledně opakovanosti návštěv je z údajů zřejmé, že z českých návštěvníků mimo Jihočeský kraj jich téměř jedna čtvrtina přijíždí do Českých Budějovic poprvé. U cizinců první návštěva jednoznačně převládá. Tyto rozdíly jsou podle místa původu statisticky významné na hladině významnosti 95 % ( $\chi^2=63,19$ ; s.v. = 3;  $p = 0,000$ ). U opakovaných návštěv se nejvíce jedná o Němce, Rakušany, Holanďany a Slováky.

Z časového hlediska se nejvíce návštěvníků přijíždějících poprvé projevuje v červnu (59,5 %) a červenci (46,8 %).

Tabulka 6-10: Opakovanost návštěvy Českých Budějovic podle místa původu a celkem

Místo původu	Kolikrát jste již v minulosti navštívil České Budějovice?				Celkem
	Jsem zde poprvé	1 - 3 krát	Více než 3 x, ale nepravidelně	Jezdím sem pravidelně už řadu let	
ČR mimo Jihočeský kraj	53	46	76	43	218
	24,31%	21,10%	34,86%	19,72%	100,00%
Cizinec	103	35	26	7	171
	60,23%	20,47%	15,20%	4,09%	100,00%
Celkem	156	81	102	50	389
	40,10%	20,82%	26,22%	12,85%	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

### Doba pobytu v Českých Budějovicích

Průměrná hodnota doby pobytu byla spočítána jako vážený průměr za jednotlivé kategorie s přiřazením následujících hodnot:

- 1 den = 1;
- 2 - 3 dny = 2,5;
- 4 – 7 dnů = 5,5;
- více než týden = 7.

Váhy byly určeny relativními četnostmi jednotlivých kategorií.

Souhrnná hodnota průměrné doby pobytu vychází na 2,5 dne. Kolem této střední hodnoty se pohybuje většina národností, u kterých je možné tento údaj smysluplně spočítat – Češi, Němci, Holanďané, Rusové, Slováci. U Italů (3,44 dne) a Belgičanů

(3 dny) je průměrná doba pobytu vyšší, u Rakušanů naopak významně nižší (1,68 dne). Turisté, kteří si pobyt organizují individuálně, stráví obvykle delší dobu (15 – 20 % z nich zůstává až na 1 týden).

Tyto údaje odpovídají i statistice hostů v hromadných ubytovacích zařízeních ČSÚ za rok 2014 (ČSÚ 2015), ze které vychází průměrná doba pobytu 2,6 dne.

Podle místa původu jsou rozdíly v délce pobytu statisticky významné na hladině významnosti 95 % ( $\chi^2=85,11$ ; s.v. = 7;  $p = 0,000$ ).

Tabulka 6-11: Délka pobytu v Českých Budějovicích podle místa původu a celkem

Místo původu	Kolik dní se chystáte strávit v Českých Budějovicích?				Celkem
	1 den	2 - 3 dny	4 - 7 dnů	více než týden	
ČR mimo Jihočeský kraj	61	115	52	7	235
	25,96%	48,94%	22,13%	2,98%	100,00%
Jihočeský kraj mimo České Budějovice	68	20	2	3	93
	73,12%	21,51%	2,15%	3,23%	100,00%
Cizinec	101	50	14	7	172
	58,72%	29,07%	8,14%	4,07%	100,00%
Celkem	230	185	68	17	500
	46,00%	37,00%	13,60%	3,40%	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

V září trávilo v Českých Budějovicích více turistů 4 – 7 dnů (19,3 %), naopak v červnu tuto dobu trávilo pouze (9,4 %) – což ale naopak bylo v tomto měsíci kompenzováno těmi, kdo chtěli trávit déle než týden (10,9 %).

Z pohledu poměru ubytovaných Čechů a cizinců tvoří odhadovaný podíl Čechů na přenocováních 63,34 %, následování jsou Němci s podílem 9,37 % a Slováky se 4,48 %. Ostatní národnosti mají podíl na přenocování pod 4 %.

### Typ ubytování

Celkově bylo v Českých Budějovicích ubytováno 53 % návštěvníků. Mezi nimi v roce 2014 celkově převládaly penziony (34,0 %), následované hotely (23,4 %).

Tabulka 6-12: Typ ubytování v Českých Budějovicích podle místa původu a celkem

Místo původu	Kde jste v Č. Budějovicích ubytován/a?						Celkem
	Hotel	Penzion	Kemp	Ubytování v soukromí	U příbuzných nebo známých	Jinde	
ČR mimo Jihočeský kraj	26	74	8	28	31	2	169
	15,38%	43,79%	4,73%	16,57%	18,34%	1,18%	100,00%
Jihočeský kraj mimo České Budějovice	2	1	0	4	18	0	25
	8,00%	4,00%	0,00%	16,00%	72,00%	0,00%	100,00%
Cizinec	34	15	3	14	2	3	71
	47,89%	21,13%	4,23%	19,72%	2,82%	4,23%	100,00%
Celkem	62	90	11	46	51	5	265
	23,40%	33,96%	4,15%	17,36%	19,25%	1,89%	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování



Podle místa původu jsou rozdíly v délce pobytu statisticky významné na hladině významnosti 95 % ( $\chi^2=90,87$ ; s.v. = 10;  $p = 0,000$ ).

V penzionech se na základě dat z výzkumu více ubytovávají Češi (43,8 %), Slováci (50 %) a Italové (42,9 %). Celkově cizinci využívají více hotely (47,9 %), mezi nimi pak nejvíce Němci, u kterých ubytování v hotelu převládá jednoznačně (63,6 %).

Hotely jsou preferovány spíše staršími turisty ve věkové skupině 41 – 65 let (30 %), penziony zase naopak mladšími ve věkové skupině 27 – 55 let (41 %), zejména pak na mateřské/rodičovské dovolené (62,5 %).

Ubytování u příbuzných a známých je výraznější u studentů (36,8 %) a důchodců (45,7 %).

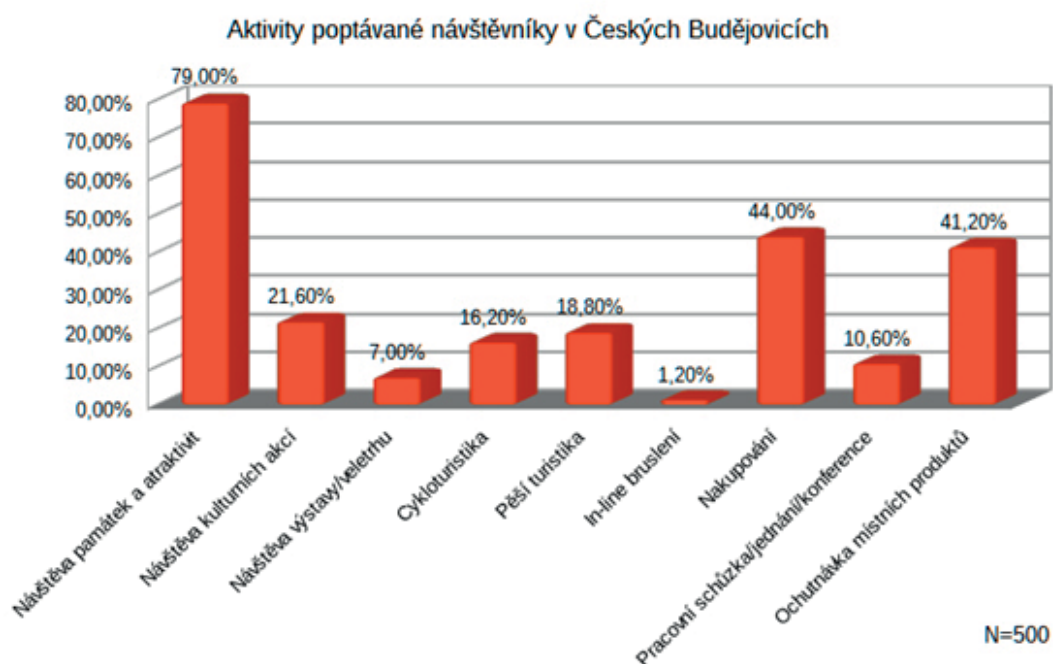
Z hlediska počtů návštěvníků ubytovacích zařízení, nejvíce by mělo být v hotelích ubytováno Čechů (45,2 %), následováno Němci (22,6 %), Rakušany (9,7 %), Holanďany (4,8 %) a Italy (4,8 %). V penzionech by to byli nejvíce Češi (76,7 %) a Slováci (6,67 %).

Tyto údaje se liší od statistiky ČSÚ (2015) za hromadná ubytovací zařízení v Českých Budějovicích (tj. s více než 10 lůžky) za rok 2014. Z těchto údajů vychází vyšší podíl ubytovaných ze zahraničí, konkrétně 62 %. To je pravděpodobně spojeno s tím, že velká část z těchto ubytovaných především z Asie využívá pouze ubytovací služby a minimálně navštěvují atraktivitu v Českých Budějovicích, tím pádem nebyli v rámci výzkumu profilu návštěvníků zachyceni. Zároveň omezení dat ČSÚ pouze na ubytovací zařízení s více než 10 lůžky podhodnocuje vzhledem ke zjištění o struktuře ubytování podíl návštěvníků z Česka.

### **Aktivity poptávané návštěvníky v Českých Budějovicích**

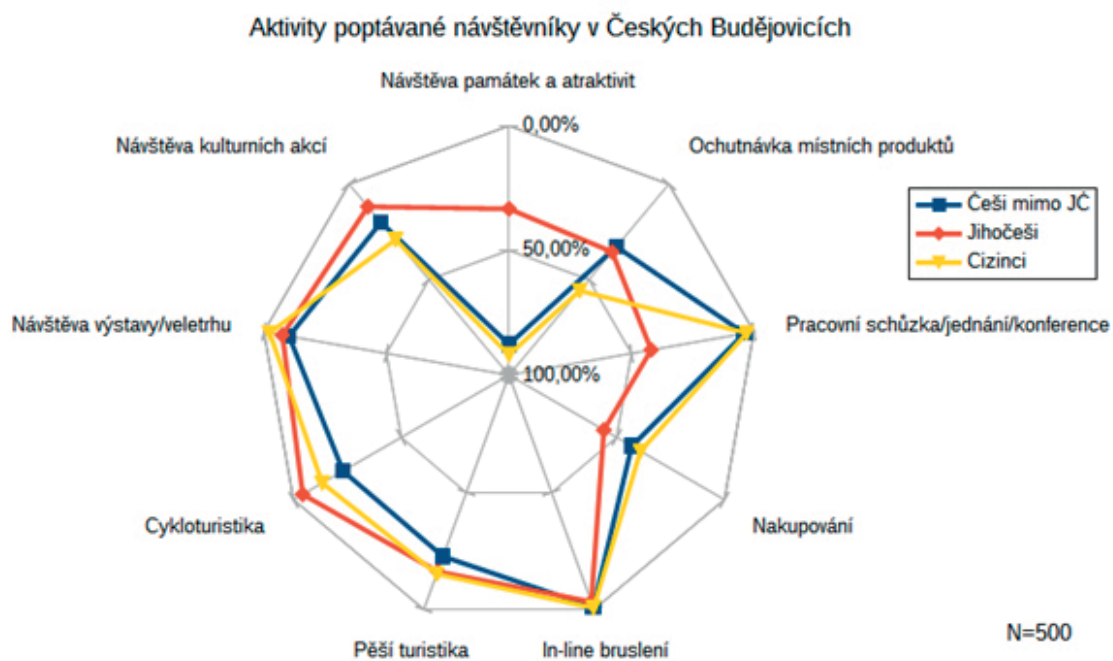
Návštěva památek a atraktivit se nejvýznamněji projevuje u všech národností respondentů, nejméně však u Čechů (71,3 %) – to je zde dáno především respondenty z jižních Čech. Zároveň se tato aktivita více objevuje u návštěvníků, kteří přijíždí organizovaně (95 %). Z hlediska věku není tolik vyhledávána věkovou skupinou 19 – 26 let (57,1 %). Méně je také návštěva památek a atraktivit zajímavá pro návštěvníky Budvaru (68,8 %) a v měsíci červnu (70,3 %).

Obrázek 6-3: Aktivita poptávané návštěvníky Českých Budějovic - celkově



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 6-4: Aktivita poptávané návštěvníky Českých Budějovic podle místa původu



Zdroj: Vlastní zpracování

Ačkoliv u Čechů návštěvu kulturních akcí uvádělo pouze 17,49 % respondentů, u cizinců je tato aktivita zmiňována mnohem častěji – např. u Němců (39,1 %), Maďarů (100 %), Ukrajinců (50 %), Holanďanů (33,3 %), Rakušanů (26,2 %). Naopak u Japonců není zmiňována tato aktivita vůbec.

Návštěva výstavy/veletrhu je zajímavá výrazně více pro Slováky (15 %) a Čechy (9,24 %). Převažují také u věkové skupiny starší 55 let (15 %) a důchodci (18,2 %). Významněji se také objevuje pouze v srpnu (13,4 %).

Cykloturistiku uváděli významně více Rakušané (31 %) a Slováci (25 %). U Čechů to bylo 17,5 %. Věkově je nejvýraznější preference u věkové skupiny 27 – 40 let (27,1 %). Také se zde objevuje vztah se vzděláním – více je zastoupena u vysokoškoláků (22,2 %).

Pěší turistiku mají v plánu především skupiny neorganizované přes cestovní kanceláře (44,4 %), zároveň je výrazněji pěší turistika preferována cílovou skupinou 56 – 65 (30 %) a ženami (25,1 %). Významný podíl pěší turistiky je i respondentů na mateřské/rodičovské dovolené (45,5 %) a návštěvníků v srpnu (23,8 %) a září (25,3 %).

Koupání bylo zajímavé zejména pro Čechy (14,9 %). Významný podíl této odpovědi je i u respondentů na mateřské/rodičovské dovolené (27,3 %) a návštěvníků v červenci (20,7 %).

Nakupování (55,9 %) a pracovní schůzky/jednání/konference (41,9 %) jsou zase významné hlavně pro obyvatele Jihočeského kraje. Zároveň se nakupování významněji objevuje u Rusů (83,3 %) a Ukrajinců (75 %). Více se zde projevují i ženy (49,8 %). Významně méně je nakupování zajímavé pro návštěvníky Budvaru (14,6 %) a méně se také projevuje v červnu (20,3 %).

Ochutnávka místních produktů je zajímavá především pro cizince (55,8 %). Nejvíce pro Holanďany (66,7 %), Brity (100 %), Ukrajince (100 %) a Slováky (55 %). Výrazně méně poté pro Čechy (32,7 %). Také zde převládají ženy (47,5 %) a respondenti na mateřské/rodičovské dovolené (54,6 %) a důchodci (53,3 %). Nejvýznamněji se z časového hlediska projevuje v červenci (41,3 %) a srpnu (48,8 %).

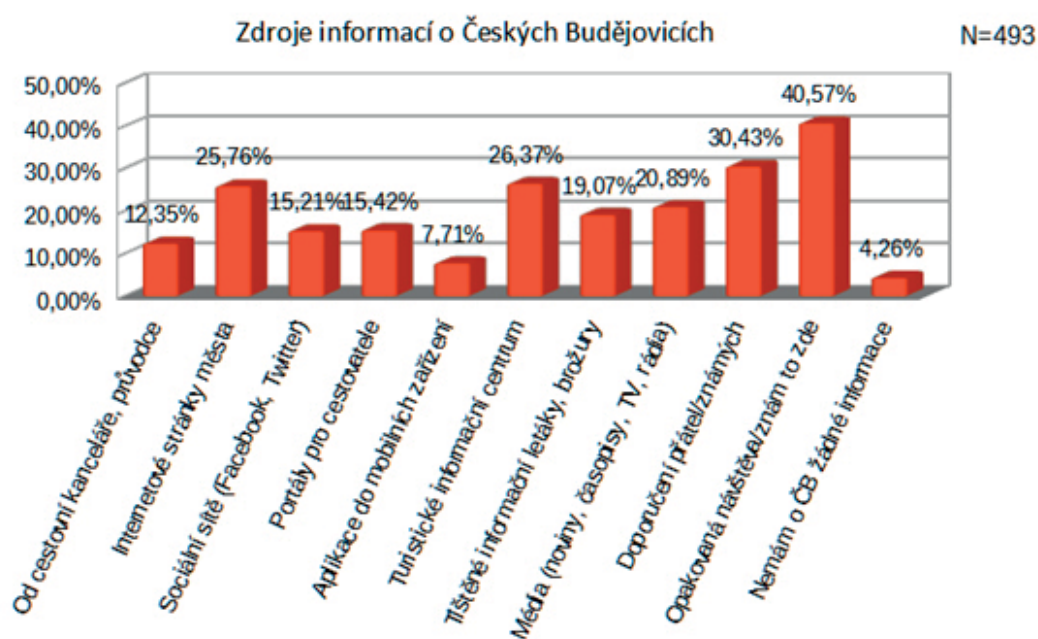
### **Vnímání Českých Budějovic**

Celkově si návštěvníci z různých zemí spojují České Budějovice nejvíce s centrálním náměstím Přemysla Otakara II (19 %). Němci, Rakušané a Britové si nejvíce spojují České Budějovice s pivem. Koh-i-noor a tužky se vybaví Čechům a Rakušanům. Masné krámy a Samsonovu kašnu si asociují pouze Češi.

### **Zdroje informací o Českých Budějovicích**

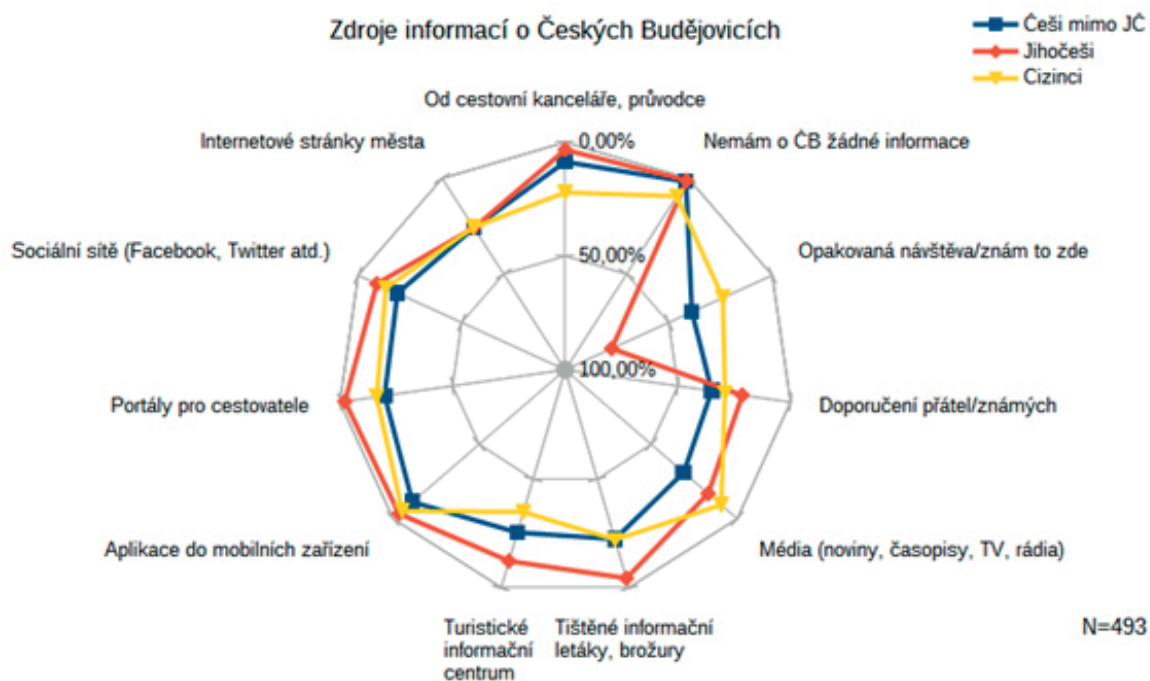
Nejvíce návštěvníci čerpají informace ze své vlastní zkušenosti (40,6 %), od přátel a známých (30,4 %), turistického informačního centra (26,4 %) a z internetových stránek města (25,8 %).

Obrázek 6-5: Zdroje informací o Českých Budějovicích – celkově



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 6-6: Zdroje informací o Českých Budějovicích podle místa původu



Zdroj: Vlastní zpracování

Od cestovní kanceláře či průvodce získávají informace zejména cizinci (22,1 %) a návštěvníci v červenci (18,2 %).

Internetové stránky města využívají Češi i cizinci v obdobné míře. Převažují zde však ženy (32,9 %) a respondenti na mateřské/rodičovské dovolené (54,6 %).

Češi, kteří nejsou z Jihočeského kraje, využívají jako zdroje informací více média (31 %), sociální sítě (19 %), cestovatelské portály (19,8 %) i aplikace do mobilů (11,2 %).

Věková skupina 19 – 40 let má vyšší podíl sociálních sítí (23,9 %). Cestovatelské portály se zase objevují více u věkové skupiny 27 – 55 let (17,4 %) a v srpnu (20,3 %) a září (26,3 %).

Aplikace do mobilních zařízení jsou využívány více především studenty (15,4 %), a to především v září (18,8 %).

Turistické informační centrum více využívají cizinci (34,9 %) a věkové skupiny 27 – 40 let (31,6 %) a 56 – 65 (33,8 %). Menší využívání se objevilo v červnu (7,8 %).

Tištěné informační letáky a brožury uvádějí hlavně Holanďané (44,4 %) a Rusové (66,7 %). Převažují zde také ženy (24,1 %) a návštěvníci v srpnu (25,8 %).

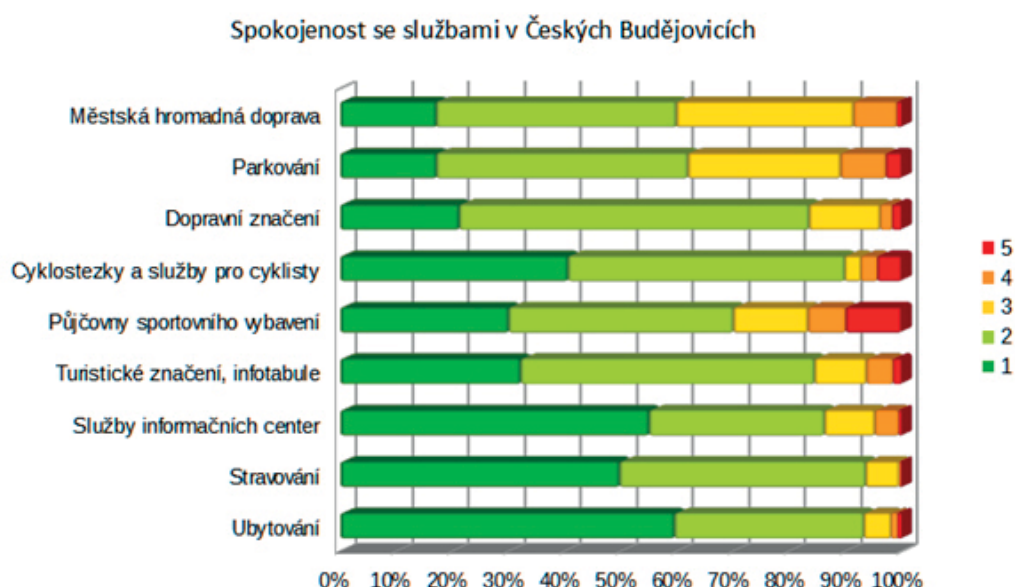
Odpovědi „opakovaná návštěva/znám to zde“ se vyskytují především u Čechů (52 %) a Rakušanů (42,9 %), více také u žen (46 %). Nejméně pak v září (28,8 %).

Informace o Českých Budějovicích postrádají zejména cizinci (9,3 %), z toho hlavně Němci (15,2 %).

## Spokojenost se službami v Českých Budějovicích

Spokojenost byla hodnocena na škále 1 – 5 jako ve škole. Čím nižší hodnota, tím je tedy výsledná spokojenost lepší.

Obrázek 6-7: Spokojenost se službami Českých Budějovicích



Zdroj: Vlastní zpracování



Jak je z Obrázku 6-7 zřejmé, spokojenost je nejnižší v případě parkování (průměr 2,35) a městské hromadné dopravy (průměr 2,32), které následují půjčovny sportovního vybavení (průměr 2,00), dopravní (průměr 2,00) a turistické značení (průměr 1,90).

S parkováním byli turisté nejvíce spokojeni v srpnu (průměr 2,09) a nejméně v červnu (průměr 2,59). U cyklostezek a služeb pro cyklisty byla nejhorší situace v červnu (průměr 2,73), u turistického značení a infotabulí v červenci (průměr 2,15) a červnu (průměr 2,00). U služeb infocenter byla nejnižší úroveň spokojenosti v červnu (průměr 2,09), u studentů (průměr 1,94) a důchodců (průměr 1,80).

S ubytováním jsou méně spokojeni cizinci (průměr 1,71; podle ANOVA testu je rozdíl statisticky významný na hladině 95 % -  $F = 5,12$ ; s.v. = 266;  $p = 0,007$ ) a starší návštěvníci 66+ (průměr 2,22; podle ANOVA testu je rozdíl statisticky významný na hladině 95 % -  $F = 3,10$ ; s.v. = 266;  $p = 0,016$ ), u turistického značení je to se spokojeností cizinců obdobně (průměr 2,12; podle ANOVA testu je rozdíl statisticky významný na hladině 95 % -  $F = 4,63$ ; s.v. = 192;  $p = 0,011$ ). U parkování jsou naopak nejvíce nespokojeni Jihočeši (průměr 2,55; podle ANOVA testu je rozdíl statisticky významný na hladině 95 % -  $F = 3,13$ ; s.v. = 285;  $p = 0,045$ ), návštěvníci ve věkové kategorii 66+ (průměr 2,80; podle ANOVA testu je rozdíl statisticky významný na hladině 95 % -  $F = 3,02$ ; s.v. = 284;  $p = 0,018$ ) a 19 – 26 let (průměr 2,74; podle ANOVA testu je rozdíl statisticky významný na hladině 95 % -  $F = 3,02$ ; s.v. = 284;  $p = 0,018$ ), návštěvníci na rodičovské/mateřské dovolené (průměr 2,88; podle ANOVA testu je rozdíl statisticky významný na hladině 95 % -  $F = 2,47$ ; s.v. = 285;  $p = 0,033$ ) a nezaměstnaní/v domácnosti (průměr 3,20; podle ANOVA testu je rozdíl statisticky významný na hladině 95 % -  $F = 2,47$ ; s.v. = 285;  $p = 0,033$ ).

Mužům více než ženám vadí dopravní značení (průměr 2,14; podle ANOVA testu je rozdíl statisticky významný na hladině 95 % -  $F = 13,73$ ; s.v. = 234;  $p = 0,000$ ) a cyklostezky/služby pro cyklisty (průměr 2,03; podle ANOVA testu je rozdíl statisticky významný na hladině 95 % -  $F = 4,45$ ; s.v. = 68;  $p = 0,039$ ).

Půjčovny sportovního vybavení dosahují vysokou míru nespokojenosti u studentů (průměr 3,00; podle ANOVA testu je rozdíl statisticky významný na hladině 95 % -  $F = 3,45$ ; s.v. = 26;  $p = 0,020$ ).

### **Návštěva dalších destinací v jižních Čechách**

65,4 % respondentů mělo v plánu navštívit další místa v jižních Čechách – nejčastější jsou následující (sestupně dle pořadí) – Český Krumlov (38 %), Hluboká nad Vltavou (23,8 %), Třeboň (13,4 %), Lipno (11,2 %), Holašovice (6,4 %) a Rožmberk (4,4 %).

### **Výdaje návštěvníků v Českých Budějovicích**

Výdaje návštěvníci uváděli v kategoriích, které jsou zřejmé z Tabulky 6-13. Podle místa původu jsou rozdíly ve výdajích statisticky významné na hladině významnosti 95 % ( $\chi^2=49,86$ ; s.v. = 10;  $p = 0,000$ ).



Tabulka 6-13: Výdaje návštěvníků v Českých Budějovicích podle místa původu a celkem

Místo původu	Výdaje během pobytu v ČB na osobu a den (mimo ubytování)						Celkem
	do 500 Kč	501 - 1000 Kč	1001 - 1500 Kč	1501 - 2000 Kč	2001 - 2500 Kč	více než 2500 Kč	
ČR mimo Jihočeský kraj	33	58	91	43	4	3	232
	14,22%	25,00%	39,22%	18,53%	1,72%	1,29%	100,00%
Jihočeský kraj mimo České Budějovice	31	35	15	8	3	0	92
	33,70%	38,04%	16,30%	8,70%	3,26%	,00%	100,00%
Cizinec	32	49	40	29	10	9	169
	18,93%	28,99%	23,67%	17,16%	5,92%	5,33%	100,00%
Celkem	96	142	146	80	17	12	493
	19,47%	28,80%	29,61%	16,23%	3,45%	2,43%	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrné výdaje byly dopočítány jako vážený průměr za jednotlivé kategorie s přiřazením následujících spíše konzervativních hodnot:

- do 500 Kč = 250;
- 501 – 1000 Kč = 750,5;
- 1001 – 1500 Kč = 1250,5;
- 1501 – 2000 Kč = 1750,5;
- 2001 – 2500 Kč = 2250,5;
- Více než 2500 Kč = 2750,5.

Váhy byly určeny relativními četnostmi jednotlivých kategorií.

Podíl na celkových výdajích návštěvníků Českých Budějovic byl vypočítán podle následujícího vzorce:

$$\frac{E_z \times N_z \times P_z}{\sum_z E_z \times N_z \times P_z}$$

Kde E jsou průměrné výdaje na osobu a den, N je počet platných respondentů a P je průměrný počet dní pobytu, z označuje zemi místa bydliště.

Průměrné výdaje jednoho návštěvníka za den bez ubytování činí u respondentů 1065,95 Kč. Vyšší průměrné výdaje uváděli Belgičané (1417,24 Kč), Rusové (1833,72 Kč), Italové (1563,00 Kč), Maďaři (1583,85 Kč) a Bělorusové (2250,50 Kč) – problémem u těchto skupin je ovšem velmi malé množství respondentů v těchto kategoriích.

Tabulka 6-14: Výdaje návštěvníků v Českých Budějovicích podle místa bydliště a celkem

Země	Průměrné výdaje na osobu a den (bez ubytování)	Mediánové výdaje na osobu a den (bez ubytování)	Podíl na celkových výdajích návštěvníků Českých Budějovic
Česká republika	1 027,70 Kč	1001 – 1500 Kč	60,17 %
Německo	1 105,81 Kč	1001 – 1500 Kč	9,59 %
Rakousko	994,38 Kč	501 -1000 Kč	5,27 %
Nizozemí	1 028,52 Kč	501 -1000 Kč	3,33 %
Belgie	1 417,24 Kč	1001 – 1500 Kč	1,97 %
Velká Británie	750,25 Kč	Do 500 Kč	0,86 %
Polsko	1 000,50 Kč	501 -1000 Kč	0,77 %
Rusko	1 833,72 Kč	1501 – 2000 Kč	2,12 %
Ukrajina	1 125,38 Kč	501 -1000 Kč	1,91 %
Slovensko	1 000,43 Kč	501 -1000 Kč	4,09 %
Itálie	1 563,00 Kč	1501 – 2000 Kč	3,31 %
Maďarsko	1 583,85 Kč	1501 – 2000 Kč	0,73 %
Taiwan	500,25 Kč	Do 500 Kč	0,13 %
Israel	250,00 Kč	Do 500 Kč	0,02 %
Francie	950,30 Kč	501 -1000 Kč	1,14 %
Španělsko	1 417,10 Kč	501 -1000 Kč	0,82 %
Dánsko	2 750,50 Kč	Více než 2500 Kč	0,74 %
Čína	1 417,20 Kč	1501 – 2000 Kč	0,49 %
Japonsko	1 000,50 Kč	501 -1000 Kč	0,42 %
Slovinsko	583,47 Kč	Do 500 Kč	0,27 %
USA	250,00 Kč	Do 500 Kč	0,02 %
Turecko	1 000,50 Kč	501 -1000 Kč	0,85 %
Kazachstán	750,50 Kč	501 -1000 Kč	0,06 %
Kanada	2 250,50 Kč	2001 – 2500 Kč	0,17 %
Estonsko	2 250,50 Kč	2001 – 2500 Kč	0,17 %
Švýcarsko	1 083,85 Kč	1001 – 1500 Kč	0,38 %
Bělorusko	2 250,50 Kč	2001 – 2500 Kč	0,17 %
Celkem	1 065,95 Kč	1001 – 1500 Kč	100,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska věku nejvíce utrácí skupina 41 – 55 let (průměrně 1 191,88 Kč, medián 1001 – 1500 Kč), nejméně návštěvníci 66+ (průměrně 625,07 Kč, medián do 500 Kč) následovaní věkovou kategorií 55 – 65 (průměrně 912,82 Kč, medián 501 – 1000 Kč) a 19 – 26 (průměrně 984,28 Kč, medián 501 – 1000 Kč).

Poněkud překvapivě uvádějí vyšší výdaje muži oproti ženám (průměrně 1 148,87 Kč oproti 960,50 Kč). Z hlediska vzdělání jsou vyšší výdaje u vysokoškoláků (průměrně 1 086,22 Kč) a středoškoláků (průměrně 1 071,00 Kč).

Z pohledu statusu mají největší výdaje OSVČ (průměrně 1 223,93 Kč), naopak nej-

méně návštěvníci, kteří jsou nezaměstnaní/v domácnosti (průměrně 568,38 Kč), a důchodci (průměrně 776,78 Kč).

Z hlediska časových období uvádí nižší výdaje návštěvníci v červnu (průměrně 829,51 Kč) a nejvyšší v září (průměrně 1 120,46 Kč).

Na základě dat o přenocováních v hromadných ubytovacích zařízeních podle ČSÚ (2015), podílu ubytovaných v hotelích a penzionech, odhadu podílu pouze přenocujících návštěvníků (90 %) a průměrných výdajů na osobu a den dle profilu návštěvníka lze celkové výdaje návštěvníků Českých Budějovic mimo ubytování za rok 2014 odhadovat cca na 1,1 miliardy Kč.

Celkové výdaje návštěvníků za ubytování v Českých Budějovicích pak lze odhadovat při průměrné ceně ubytování 800 Kč na osobu a den na cca 232 milionů Kč.

Tyto odhady je nicméně třeba vzhledem k určité nepřesnosti vstupních dat interpretovat opatrně.

## **6.5 Doporučení vyplývající z výsledků výzkumu**

### **6.5.1 Doporučení s ohledem na další provádění výzkumů profilu návštěvníků**

Tento výzkum prokázal, že se návštěvníci Českých Budějovic v celé řadě ohledů liší a jednotlivé segmenty vykazují odlišné chování, jak je popsáno výše. Určitým limitujícím faktorem je však menší rozsah vzorku, který neumožňuje do detailu prozkoumat ty skupiny návštěvníků, které nejsou tolik četné (tj. zejména další národnosti mimo Čechy, Němce a Rakušany).

Z těchto důvodů by proto bylo při dalším výzkumu vhodnější mít k dispozici větší vzorek (cca 1000 respondentů), další jazykové verze dotazníků, případně se cíleně zaměřit na potenciálně zajímavé skupiny návštěvníků, u kterých je pak možné analyzovat odpovědi více do hloubky.

Pro příští výzkumy obecného profilu návštěvníků by zároveň měla být použita obdobná metodika, zejména z pohledu míst sběru dat (která je ovšem možné omezit pouze na náměstí Přemysla Otakar II. a Budvar), způsobu výběru respondentů i použitých otázek, aby bylo možné pracovat s věrohodnou časovou řadou údajů.

### **6.5.2 Doporučení s ohledem na zjištění z tohoto výzkumu**

Co se týče konkrétních otázek, podněty skýtají zejména údaje o motivaci, nespokojenosti návštěvníků a zdrojích informací. Informace o poptávaných aktivitách také představují potenciál pro podnikatelské příležitosti. U těch je navíc možné poměrně dobře profilovat potenciální cílové skupiny.

Níže uvedená doporučení odrážejí pouze některé dílčí náměty, které vycházejí především z údajů provedeného výzkumu. Zcela jistě by si zasloužily hlubší a koncepčnější rozpracování, což ovšem musí navazovat na dlouhodobou vizi a strategii rozvoje cestovního ruchu v Českých Budějovicích a Jihočeském kraji (více například v kapitole 5 Branding destinace nebo 4. Priority rozvoje cestovního ruchu – expertní pohled).

#### Doporučení v oblasti produktů pro významné segmenty návštěvníků:

- Gastronomické akce včetně ochutnávek regionálních produktů nejen pro české návštěvníky, ale i pro cizince, a to zejména v rámci července a srpna. Vhodnou formou mohou být speciální trvalé balíčky takto zaměřených produktů a městské slavnosti ve spojení s pivem (Budvar), dalšími potravinami z regionu (Madeta – sýry, kapr, Zátkovy těstoviny) a kulturním programem v centru. Zapojit by mělo být možné partnerská města (zahraniční i v jižních Čechách – Český Krumlov, Hluboká nad Vltavou, Třeboň) a v rámci propojení s tradicemi i např. Jihočeské muzeum.
- Sportovní vyžití a sportovní akce jako produkt skýtají další zajímavý potenciál. Měly by nicméně být podpořeny půjčovny sportovního vybavení, úschovny kol a další chybějící servis takto zaměřeným návštěvníkům přímo ve městě.
- Využití výstaviště v turistické sezóně pro tvorbu nových produktů pro přilákání mladších cílových skupin a cizinců – může se jednat o vhodný prostor pro některé typy sportovních a kulturních akcí.
- Využití Českých Budějovic jako logického regionálního centra pro obchodní cestovní ruch – nakupování a MICE (pořádání konferencí).
- Budějovické pivo jako produkt destinace – strategické partnerství s Budvarem.
- Balíček produktů pro jednodenní návštěvníky a pro návštěvníky na 2 - 3 dny, např. ve formě efektivního systému slev a bonusů – základem může být kombinace návštěvy Budvaru + sleva do vybraných restaurací (Masné krámy, Malý pivovar atd.) + Černá věž. Takto koncipovaný balíček by měl pomoci návštěvníky Budvaru dostat do centra města a naopak. V případě propojení s dalšími partnerskými restauracemi Budvaru v jižních Čechách by pak mohl fungovat i jako lákadlo pro návštěvu Českých Budějovic jako takových.
- Fungovat by mohly i jednodenní organizované výlety do dalších míst Jihočeského kraje (Holašovice, Hluboká, Třeboň atp.) – v takovémto případě by bylo možné smysluplně komunikovat České Budějovice jako centrum, ze kterého lze poznávat jižní Čechy.

#### Doporučení v oblasti infrastruktury:

- Aktualizace internetových stránek města – ty jako zdroj informací uvádí poměrně vysoké procento jak českých, tak i zahraničních návštěvníků (celkem 25,8 %). Zejména anglická a německá verze stránek je velmi významně zastaralá – na některých místech je poslední změna v roce 2005! Pro efektivní komunikace s cílovými skupinami (turisté, investoři) je potřeba buď návštěvníky ihned přesměrovat ze stránek města jinam (např. na [inbudejovice.cz](http://inbudejovice.cz)), nebo stránky průběžně aktualizovat.

- Zaměření se na nové technologie a formy komunikace – mj. cestovatel-ské portály (tripadvisor apod.), mobilní aplikace, geolokační hry. Význam těchto technologií a forem komunikace poměrně rychle roste a vzhledem k vysokému podílu návštěvníků, kteří si organizují cestu do Českých Budějovic sami (78 %), je jejich potenciál do budoucna značný. Výhodou je u nich navíc snadné měření účinnosti, podpořit se dá i šíření pozitivních informací mezi návštěvníky navzájem.
- Informační a orientační systém, který bude srozumitelný pro zahranič-ní návštěvníky přijíždějící autem ze směru od Českého Krumlova, Prahy, Třeboně a Písku a navede je k centru a parkování v němčině a angličtině.
- Zachycení návštěvníků přijíždějících na autobusové a vlakové nádraží – tato místa jsou často prvním bodem kontaktu s Českými Budějovicemi a informace pro tyto návštěvníky by měly být na těchto místech snadno dostupné, atraktivní a srozumitelné. Což v současnosti nejsou.
- Speciální pozornost by měla být věnována také městské hromadné do-pravě v období turistické sezóny. Systém MHD je pro návštěvníky proble-maticky srozumitelný a složitý na dopravu mezi turisticky významnými místy Českých Budějovic. Za úvahu by stála pravidelná speciální linka mezi nádražím, náměstím Přemysla Otakara II., Budvarem a dalšími vy-branými atraktivitami.
- Parkování pro rodiče s dětmi – za úvahu by stálo vyhrazení některých parkovacích stání pro rodiče s malými dětmi.

## 6.6 Závěr

Z výsledků výzkumu je zřejmé, že nejvíce návštěvníků Českých Budějovic je z České republiky, z nichž přes dvě třetiny přijíždí z ostatních krajů ČR. Ti tedy tvoří nejvý-znamnější segment, který generuje cca 60 % celkových příjmů mimo ubytování – a lze i odhadovat, že tvoří i významnou část příjmů za ubytování.

Na druhém místě jsou návštěvníci z Německa, kteří generují téměř 10 % celkových příjmů mimo ubytování a vzhledem k obdobnému podílu na přenocováních a využí-vání vyšších kategorií ubytování je i jejich podíl na příjmech za ubytování význa-mnější. Na třetím místě návštěvníci z Rakouska, kteří mají podíl na celkových výdajích přes 5 %, nicméně se méně v Českých Budějovicích ubytovávají. Za zmínku ještě stojí návštěvníci ze Slovenska, Itálie a Nizozemí, z ostatních zemí je již podíl na cel-kových příjmech velmi malý.

Návštěvníci se liší i z pohledu jejich demografického profilu – cizinci jsou vzdělaněj-ší, je mezi nimi více mužů, jsou typicky starší (převažuje skupina nad 40 let věku), je mezi nimi více zaměstnanců a penzistů. Více je také zájímá rekreace a odpoči-nek, poznávání a méně nákupy. Více se také ubytovávají v hotelu než Češi a mají mírně vyšší výdaje na den bez ubytování než návštěvníci z ČR mimo Jihočeský kraj, i když tento rozdíl není statisticky významný.

Cizinci také více přijíždějí přes cestovní kancelář, to vysvětluje i vyšší podíl cizinců využívajících pro dopravu autobus a uvádějících cestovní kancelář jako zdroj informací. Zároveň více než Češi využívají služeb turistických informačních center, i když menší část z nich to tu zná z předchozích návštěv (především se jedná o Rakušany).

Cizinci jsou méně spokojeni s ubytováním a turistickým značením než Češi, naopak více jsou spokojeni s parkováním.

Celkově mají zájem návštěvníci odjinud než z jižních Čech o řadu aktivit, jako jsou návštěvy památek a atraktivit, všechny také zajímají ochutnávky místních produktů a nakupování.

Na základě tohoto profilu je možné shrnout i doporučení v oblasti produktů cestovního ruchu. Za nejvýznamnější příležitost lze považovat gastronomické akce zaměřené na zahraniční klientelu v době turistické sezóny, případně zajištění dopravních služeb pro návštěvníky ve vztahu k návštěvě dalších lokalit v jižních Čechách. Bylo by proto v tomto pohledu pro České Budějovice zcela určitě přínosné pokusit se přilákat vhodné investory a podpořit podnikatele.

Další doporučení mohou směřovat do oblasti infrastruktury, kde lze zmínit potřebu informačního systému pro návštěvníky a jejich zachycení na místech příjezdu, aktualizaci webových stránek jako významného informačního zdroje pro návštěvníky a reakci na trendy v oblasti využívání nových technologií návštěvníky (např. chytré mobilní telefony).

Závěrem lze konstatovat, že data z tohoto konkrétního výzkumu poskytují poměrně dobrou základnu pro popis a analýzu situace v Českých Budějovicích z pohledu návštěvníků. Doplní-li se tyto údaje o celkovou návštěvnost, lze odhadnout i ekonomický dopad cestovního ruchu na město České Budějovice, který se v roce 2014 pohyboval kolem 1,33 miliardy Kč. Obdobný přístup lze tedy využít v dalších letech jak pro České Budějovice, tak je případně možné jej rozšířit i na další destinace cestovního ruchu.

Je také zároveň zřejmé, že odvětví cestovního ruchu, i když pro České Budějovice není nejvýznamnější, zde vytváří nezanedbatelnou hodnotu a je zdrojem významných příjmů pro podnikatelské subjekty působící ve městě i pro město samotné. Z těchto důvodů je jeho další rozvoj pro plné využití potenciálu nutné strategicky řídit a informace o návštěvnících, trendech a ekonomických dopadech pro toto řízení cíleně sbírat, vyhodnocovat a využívat.

### **Použité zdroje**

ČSÚ (2014). Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních podle zemí v ČR.

ČSÚ (2015). Hosté v hromadných ubytovacích zařízeních – město České Budějovice.



## Summary

Publikace se zabývá aktuálním tématem udržitelného rozvoje regionálního cestovního ruchu a je informačním zdrojem pro efektivní rozhodování regionálních a místních aktérů v oblasti cestovního ruchu. První kapitola je věnována modelování udržitelnosti regionálního cestovního ruchu za pomoci obecného systémově-dynamického metamodelu udržitelného cestovního ruchu v regionu. Dále je na příkladu komparace dvou regionů (Jižní Čechy a Horní Rakousko) poukázáno na nutnost vytvoření Regionálního satelitního účtu cestovního ruchu, který by poskytoval validní údaje pro další práci managementu. Ve třetí kapitole jsou obsaženy výsledky výzkumu zaměřeného na analýzu současného stavu managementu destinace a na připravované změny v oblasti jeho legislativních podmínek. Je zde nabídnuto jedno z východisek pro právní úpravu a financování destinací. Ve čtvrté kapitole expertní studie ukazuje pohled panelu odborníků na priority rozvoje cestovního ruchu, přičemž nejvyšší pozornost je soustředována na lidský kapitál. Případová studie obsahující příklad úspěšné strategie brandingu destinace poukazuje na důležitost zpracování kvalitní strategie brandingu destinace, která má podíl na tvorbě pozitivního image a tvorbě vztahu s návštěvníkem. Na závěr publikace jsou uvedeny výsledky výzkumu profilu návštěvníků města České Budějovice společně s doporučeními v oblasti produktů a v oblasti infrastruktury, které by se měly stát základem pro tvorbu strategických dokumentů. Publikace je určena pro pracovníky veřejné správy a destinationálních managementů, ale také pro oblast vzdělávání na školách i v odborných kurzech. Cenné jsou, mimo teoretických poznatků, příklady i komparace ze zahraničních destinací, konkrétně z Rakouska. Pozorný čtenář v ní nalezne mnoho zajímavých podnětů k hlubšímu zamyšlení i k praktickému využití.

The book deals with an actual topic of sustainable development of regional tourism. It is an information source for effective decision making of regional and local actors in field of tourism. First chapter is dedicated to modelling sustainable development of regional tourism with the help of the general system-dynamic metamodel of sustainable tourism in a region. Comparison of two regions (South Bohemia and Upper Austria) shows the need of creating the Regional Tourism Satellite Account, which provides valid information for local government. Third chapter contains results of the research focused on the analysis of the current situation of destination management and on upcoming changes of legal conditions. There is a choice of legal form and funding of destinations. The fourth chapter presents the expert study of the view panel of specialists on priority of tourism development. The most of attention is assigned to human capital. The Case study shows the importance of making a good quality strategy of destination branding based on the example of a successful strategy of destination branding. It helps to create the destination image and relationship with visitors. At the end of the book there are results of the research of the visitor profile of the town of Ceske Budejovice together with recommendations in field of tourism products' construction and infrastructure. The book is intended for local government and destination management and also for students of a university or special courses. The value consists in theoretical knowledge, examples and comparisons from foreign destination, particularly Austria. Attentive reader can find out many interesting initiatives for deeper study and practical use.