

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA CESTOVNÍHO RUCHU V ČESKÉ REPUBLICE

I. Vajčnerová

Došlo: 30. června 2009

Abstract

VAJČNEROVÁ, I.: *Organizational structure of tourism in the Czech Republic*. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2009, LVII, No. 6, pp. 315–322

The paper deals with the necessity to establish a unified organizational structure of tourism in the Czech Republic. It analyses the present situation and by using the result of the case study "The analysis of tourism organization in the tourism region of Moravian Karst and its surroundings" it shows the low level of cooperation among individual subjects that are active in tourism, and also the absence of a covering organization of tourism (Destination management company-DMC) that would coordinate developing, promotional and conceptual activities of an area and would also cooperate with a regional organization of tourism. On the basis of the information mentioned above a model of organization tourism in the Czech Republic. Defining competencies and activities is a part of the model – for the national agency of CzechTourism as well as for DMC at individual levels of management, with the target to avoid duplicate activities and make the development of tourism in destinations more efficient. A paramount task for CzechTourism is to establish a stable organizational structure.

tourism, destination management, organization of tourism, destination management company (DMC), development

Cestovní ruch je průřezovým odvětvím, které zahrnuje nejrozličnější služby a je napojeno na mnoho dalších hospodářských činností. Má dopad na taková odvětví jako je doprava, stavebnictví, kultura, maloobchod a na mnohá další odvětví, která vytvářejí produkty související s poskytováním služeb týkajících se volného času. Přestože v tomto odvětví působí i několik velkých podniků, převládají v něm především malé a střední podniky. Jedná se o rychle se rozvíjející odvětví sektoru služeb, který v ekonomikách některých států představuje až dvoutřetinový podíl na HDP. Cestovní ruch hraje důležitou roli v rozvoji většiny evropských regionů i krajů České republiky. Základní kompetence v oblasti cestovního ruchu v ČR jsou sice dány, avšak v oblasti organizace a řízení, ať již na národní či regionální úrovni, jsou velké nedostatky. Organizační struktura cestovního ruchu není v České republice legislativně upravena, chybí jí systémové zaměření a strukturalizace. Potřeba vytváření stabilní organizační struktury cestovního ruchu od lokální úrovně obcí, přes regionální (kraje, turistické regiony a oblasti) až státní úroveň je nezbytnou podmínkou pro

konkurenceschopnost nabídky cestovního ruchu v zahraničním i domácím pohledu. Organizační uspořádání procesů souvisejících s cestovním ruchem umožňuje společné využití všech atributů destinace ve prospěch rozvoje celého území.

Problematikou organizace cestovního ruchu se zabývalo též celostátní kolegium cestovního ruchu v České republice, které se konalo v prosinci 2008 v Praze. Účastníci kolegia vyzvali ke koordinaci cestovního ruchu na úrovni krajů a regionů a obraceli se na ministerstvo pro místní rozvoj a jeho agenturu CzechTourism s výzvou k dořešení. Moderátor jednání kolegia PhDr. Michal Vávra, který zastupoval Asociaci turistických regionů ČR, k tomu řekl: „Přestože se úroveň cestovního ruchu v naší zemi postupně zvedá, zoufale nám chybí vytváření jeho efektivní a stabilní organizační struktury, což je přitom jedna z proklamovaných priorit vládou schválené Koncepce státní politiky cestovního ruchu.“

Cílem příspěvku je poukázat na současný nevyhovující systém řízení a organizace cestovního ruchu v České republice, zdůraznit nezbytnou roli destinačního managementu a navrhnout model or-

ganizační struktury cestovního ruchu včetně přesného stanovení kompetencí jednotlivých subjektů. Dílčím cílem je provést případovou studii Analýza destinačního managementu v turistické oblasti Moravský kras a okolí. Součástí studie je průzkum spolupráce mezi významnými subjekty cestovního ruchu v oblasti a organizacemi, které se zabývají rozvojem cestovního ruchu.

Rozvoj cestovního ruchu je podmíněn existencí vhodného potenciálu, který má výrazný teritoriální aspekt a je vázán na krajinný systém. Přírodní i antropogenní potenciál, který vyjadřuje způsoblost územního celku vytvořit podmínky pro rozvoj cestovního ruchu, je rozmístěn nerovnoměrně a kvalitativně různorodě, přičemž se obvykle liší i v rámci velkých územních celků. Pro efektivní řízení a rozvoj cestovního ruchu je nutno rozčlenit spravované území do jednotlivých oblastí, tzv. turistických destinací. *Destinace cestovního ruchu* je územní jednotka neboli cílové místo cesty, které disponuje souborem služeb poskytovaných v souvislosti s potenciálem cestovního ruchu dané oblasti. Je to určitý geografický prostor tvořený nabídkou turistických aktivit a všemi nezbytnými zařízeními pro realizaci služeb cestovního ruchu (ubytování, stravování, doprava, zábava apod.). Destinace je tedy také produktem a jednotkou hospodářské soutěže a musí být strategicky řízena.

Horner a Swarbrooke (2003) poukazují na skutečnost, že destinace existují na různých geografických úrovních, které jsou spolu ve vzájemných vztazích. V evropském kontextu turisté mohou považovat celý kontinent za jednu destinaci, jiní hovoří o jedné zemi jako o destinaci, regiony rovněž mohou být považovány za destinaci, nakonec jsou zde jednotlivá střediska a města vystupující jako destinace.

Pro účely cestovního ruchu a pro zjednodušení řízení bývá destinace dále členěna do tzv. přirozených turistických regionů. Ty by měly ctít základní jednotící principy:

- Být založeny s ohledem na věcné jednotící prvky – mnohé ze stávajících okresů mají podobnou nebo úplně totožnou turistickou nabídku.
- Být geograficky/prostorově scelené.
- Být administrativně identifikovatelné – jeví se nezbytné definovat turistický region výčtem konečného počtu skladebných jednotek, v tomto případě obcí. Usmadňuje to alokaci zdrojů.

Jednou z hlavních funkcí destinace (regionu cestovního ruchu) je vytvořit institucionální rámec pro rozvoj a řízení aktivit cestovního ruchu. Koordinace aktivit cestovního ruchu je nezbytná jak pro strategické plánování, tak pro vymezení kompetencí.

Jak uvádí Vajčnerová, Rygllová (2008), rozvoj cestovního ruchu, jeho mezinárodní charakter a nové trendy ovlivňují formování vztahů uvnitř odvětví. Zvyšování spotřebitelských požadavků na kvalitu a komplexnost služeb je hnací silou pro změnu stra-

tegie malých a drobných podniků. Zhodnocení situace a přechod od konkurenčního boje ve strategická partnerství je aktuální otázkou současnosti.

Destinační management je forma řízení určité oblasti (destinace) za účelem zvýšení efektivity aktivit spojených s cestovním ruchem a jeho udržitelným rozvojem s cílem udržení konkurenceschopnosti na trhu. Lze říci, že destinační management je proces, který je založen na principu spolupráce mezi podnikatelskými subjekty a veřejnoprávními subjekty, optimálním zhodnocení a využití všech pozitivních dopadů z tohoto spojení, na vytváření specifické přidané hodnoty, vzájemné výhodnosti a dobrovolnosti. Nabídku vytvářejí poskytovatelé služeb, avšak prostředí pro jejich poskytování vytvářejí samosprávní a správní orgány.

Bartl a Schmidt (1998)¹ chápou destinační management jako "strategii pro silné regiony, které mají odvalu ke koncentraci sil pro společný rozvoj, organizaci a aktivní prodej svých klíčových konkurenčních výhod. Touto cestou vznikají destinace nabízející klientovi perfektně organizovaný řetězec služeb odpovídající jeho volbě, který zahrnuje celý proces od informace a pohodlné rezervace přes bezchybný průběh pobytu až po návrat domů".

Dle Výkladového slovníku cestovního ruchu Pásková, Zelenka (2002) je *organizace cestovního ruchu* (OCR) definována jako „organizace zaměřená na management destinace v oblasti vytváření a prosazení destinace a jejích produktů cestovního ruchu na trhu, realizující záměry destinačního managementu. OCR je zaměřena na vývoj a aktivní prodej hlavních produktů, koordinuje a řídí tvorbu produktů cestovního ruchu, cenovou politiku a aktivní prodej destinace. Je zpravidla podporována nebo vytvořena hlavními poskytovateli služeb v destinaci“.

Podle Rygllové (2008) mohou organizace destinačního managementu působit na několika úrovních:

- Lokální turistická organizace – např. Destinační management města Český Krumlov, Management destinace Moravský kras a okolí.
- Regionální turistická organizace – např. Jihočeská centrála cestovního ruchu, Centrála cestovního ruchu – Jižní Morava.
- Národní turistická organizace – např. CzechTourism, HungaryTourism, British Tourist Authority, Österreich Werbung.
- Kontinentální turistická organizace.

Z hlediska funkční organizační struktury by měla v každé turistické oblasti působit jedna organizace cestovního ruchu, která by spolupracovala na horizontální úrovni s ostatními organizacemi spravující jednotlivé turistické oblasti. Těmto by byla nadřazena OCR spravující a koordinující činnost celého turistického regionu, která by dále spolupracovala s národní turistickou organizací. V oblasti řízení cestovního ruchu je nejvyšší institucí v České repub-

1 In: Palatková (2006)

lice Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (dále MMR). MMR je zřizovatelem CzechTourismu – národní organizace cestovního ruchu, která v rámci svého poslání koordinuje státní propagaci cestovního ruchu s aktivitami prováděnými podnikatelskými subjekty a rozvíjí střednědobou a aktuální strategii pro marketing produktu cestovního ruchu na domácím i zahraničním trhu. CzechTourism podporuje příjezdový a domácí cestovní ruch obecně a dále se zaměřuje na propagaci konkrétních oblastí cestovního ruchu, kterými jsou lázeňství, kongresová a incentivní turistika a golfová turistika. Hlavní aktivity jsou směřovány do českých regionů s cílem zvyšování jejich návštěvnosti. K propagaci České republiky v zahraničí slouží 29 zahraničních zastoupení, které má CzechTourism po celém světě.

V České republice bylo v roce 1999 pro potřeby propagace a regionální koordinace turistické nabídky definováno 15 turistických marketingových regionů, pro něž by měl být typický určitý dominantní produkt, který je propojen podobnými typickými rysy a který jej současně odlišuje od ostatních regionů. Hranice takto vymezených regionů ve většině případů kopírují administrativní hranice okresů, ale nejsou totožné s dnešními kraji. CzechTourism vymezil v rámci České republiky následující turistické regiony: Praha, Praha a okolí, Jižní Čechy, Šumava, Plzeňsko, Západočeské lázně, Severozápadní Čechy, Český sever, Český ráj, Východní Čechy, Vysočina, Jižní Morava, Střední Morava, Severní Morava a Slezsko, Krkonoše.

Uvedené turistické regiony se dále člení na turistické oblasti, kterých je v České republice 43. Například Jihomoravský kraj spolu s částí kraje Zlínského (okresy Uherské Hradiště a Zlín) tvoří turistický region Jižní Morava. Jedná se o relativně rozsáhlý a vnitřně nepříliš homogenní turistický region zahrnující různé krajinné a destinační typy. Pro účely cestovního ruchu je region rozčleněn do pěti přirozených turistických oblastí majících různý turistický potenciál.

1. Brno a okolí,
2. Moravský kras a okolí,
3. Lednicko-valtický areál,
4. Podyjí a okolí,
5. Slovácko (část zasahuje i do Zlínského kraje).

V České republice obecně chybí jednotná struktura a systém fungování organizací cestovního ruchu. Liší se jak právní formy jednotlivých organizací, tak množství zapojených partnerů, způsob jejich zapojení i geografická působnost. Podle autorů Nechvílová a kol. (2006) existují v ČR následující právní formy subjektů, které koordinují aktivity cestovního ruchu v turistickém regionu (dále TR):

- *svazek měst a obcí* (např. SMO Krkonoše – Turistický region Krkonoše),
- *zájmové sdružení právnických osob* (např. Sdružení Český ráj – TR Český ráj, Agentura cestovního ruchu Jižní Moravy – Jihomoravský kraj),
- *společnost s ručením omezeným* (např. Destinační management města Český Krumlov – součást Česko-

krumlovského rozvojového fondu, spol. s r. o. – město Český Krumlov),

- *sdržení právnických a fyzických osob* (Svaz cestovního ruchu Deliteus – část TR Severozápadní Čechy),
- *obecně prospěšná společnost* (např. Posázaví o. p. s. – Turistická oblast Krok od Prahy, Polabí o. p. s. – TO Střední Čechy, České Švýcarsko, o. p. s. – část TR Severozápadní Čechy, Destinační Management Moravsko-Slezský o. p. s. – TR Severní Morava a Slezsko),
- *občanské sdružení* (např. Destinační management Český západ – TR Plzeňsko).

MATERIÁL A METODY

Pro naplnění dílčího cíle byla provedena případová studie *Analýza organizace cestovního ruchu v turistické oblasti Moravský kras a okolí*. Jedná se o oblast s bohatým potenciálem pro rozvoj cestovního ruchu, jejíž hlavní turistickou atraktivitou je chráněná krajinná oblast Moravský kras, která patří mezi nejvýznamnější krasové oblasti ve střední Evropě. Konceptní rozvoj cestovního ruchu, spolupráce mezi jednotlivými podnikatelskými a veřejnoprávními subjekty včetně respektování zásad trvale udržitelného rozvoje jsou úkoly pro organizaci cestovního ruchu neboli destinační agenturu.

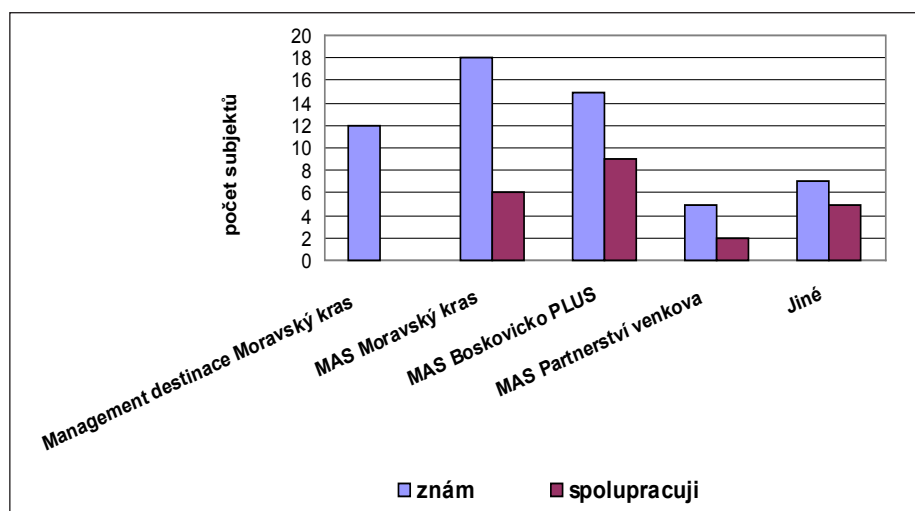
Z analýzy informačních zdrojů vyplynulo, že na území turistické oblasti Moravský kras a okolí neexistuje organizace cestovního ruchu nebo destinační agentura, která by plnila koordinační funkce a zastrešovala rozvoj cestovního ruchu. Většinu činností souvisejících se zajišťováním kooperace mezi jednotlivými aktéry cestovního ruchu vykonávají Turistická informační centra (TIC), což však není dlouhodobým řešením, neboť není v jejich možnostech realizovat činnost destinačního managementu v plném rozsahu. V oblasti propagace a financování cestovního ruchu v Boskovicích a v Blansku hrají významnou roli městské úřady obou měst, o řízení cestovního ruchu v oblasti však nelze mluvit. Neméně významným samostatným subjektem je Správa jeskyní Moravského krasu. Lokálně působící organizací je Spolek pro rozvoj venkova Moravský kras, který sdružuje 27 obcí a má sídlo v Jedovnicích. Jeho hlavní prioritou je rozvoj mikroregionu Moravský kras a jedná se především o podporu cestovního ruchu, zkvalitnění silniční sítě a péči o životní prostředí. Díky tomuto spolku došlo v regionu např. k vyznačení cyklotras, vybudování sítě informačních středisek nebo došlo k vytvoření regionálního produktu Srdce Jižní Moravy. Dále byly z dostupných, převážně internetových zdrojů zjištěny následující organizace, které udávají v rozsahu své činnosti rozvoj cestovního ruchu a aktivit s tím souvisejících. Jde o Místní akční skupinu (dále jen MAS) Partnerství venkova, MAS Boskovicko PLUS, o. s., MAS Moravský kras, o. s., Management destinační Moravský kras a okolí, o. p. s., Trojdhoda Blansko – Boskovice – Pivovar Černá Hora.

Případová studie spočívala ve zjištění, zda je v oblasti naplněn princip destinačního managementu,

což je spolupráce mezi podnikatelskými subjekty a veřejnoprávními subjekty. V rámci pilotního průzkumu bylo osloveno 63 subjektů², které poskytují služby cestovního ruchu nebo se podílejí na jeho rozvoji. Cílem průzkumu bylo zjistit, zda znají výše uvedené organizace, s některou z nich spolupracují, či byly ke spolupráci vyzvány. Osloveny byly veřejné i soukromé subjekty, v případě měst, obcí či jejich sdružení byl dotazník zaslán osobě či oddělení zabývající se rozvojem cestovního ruchu. Odpovědi byly získány od 46 % dotázaných, tj. 29 subjektů.

VÝSLEDKY A DISKUSE

Z výsledků šetření vyplývá, že povědomí o destinationním managementu má asi 80 % odpovídajících subjektů. O spolupráci a znalosti uvedených organizací vypovídá Obr. 1.



1: Spolupráce a znalost organizací (Vajčnerová, 2009)

Dotazované subjekty uvedly, že znají Management destinace Moravský kras, ale spolupráce s ní už nemůže existovat, protože v dnešní době tato společnost nefunguje. Některé subjekty uvedly, že s ní mají špatné zkušenosti. Nejznámější organizací je MAS Moravský kras díky své značce regionálního produktu. Další je MAS Boskovicko PLUS, která má nejvyšší míru spolupráce. Do poslední varianty odpovědi s označením „jiné“ byla zařazována spolu-

práce Blansko – Boskovice – Pivovar Černá Hora, kde spolupracují pouze tyto subjekty a jejich informační centra.

Dotazované subjekty, které spolupracují s některou organizací, se vyjádřily k úrovni spolupráce následovně. Propagační činnost a úroveň komunikace byla hodnocena jako chvalitebná nebo dobrá, realizace společných projektů především jako chvalitebná (v pětistupňové hodnotící stupnici). Poradenský servis a zapojení do rozhodování a plánování většina subjektů nehodnotila, neboť tyto oblasti se ve spolupráci nevyskytují.

Dotazované subjekty, které s žádnou organizací nespolupracují, uvedly jako důvod, že je buď neznají nebo že mezi nimi zatím neproběhl žádný kontakt. Žádná z organizací je dosud nevyzvala, ale o spolupráci by zájem měly a to nejvíce v oblasti propagace, menší zájem byl o společné projekty a na minimální

úrovni je zájem o poradenský servis. Další oblasti spolupráce nebyly označeny.

Skutečností je, že v turistickém regionu Jižní Morava působí na regionální úrovni Centrála cestovního ruchu jižní Moravy, která spolupracuje s CzechTourismem, ale již nekoordinuje činnost OCR působící v jednotlivých oblastech. Některé z oblastních OCR jsou přímými partnery CzechTourismu, ale opět svoji činnost vzájemně nekoordinují. Je s podivem,

2 město Blansko, Boskovice, Letovice, Olešnice, obec Rudice, Sdružení Olešnice, Svazek obcí Kunštátsko-Lysicko, Svazek obcí Svitava, region Boskovicko, pivovar Černá Hora, ČSAD Boskovice, ČAD Blansko, Správa jeskyní Moravského krasu, Westernové městečko Wild West Boskovice, agrocentrum Ohrada, keltský skanzen Insarno Letovice, sportovní centrum Modrá věž Boskovice, Sokrates Golf & Country club Kořenec, rozhledna Veselice, Nový hrad u Adamova, zámek Boskovice, hrad Boskovice, zámek Lysice, zámek Letovice, zámek Rájec nad Svitavou, muzeum Boskovice, muzeum Blansko, Jeskyně blanických rytířů, rekreační středisko Baldovec, ski-areál Olešnice, ski-areál Blansko-Hořice, Western sport club Hořice, provozovatel aquaparku Blansko, ubytovna Aquapark, autokemp Olšovec, hotel Skalní mlýn, hotel Macocha, Wellness hotel Panorama, hotel Slavia, hotel Stará škola, hotel Závrší, hotel Riviera, restaurace Olšovec, penzion U Tří volů, cestovní agentura Free Time, CK a CA GO 66. CK Lysice, CK Kunštát, K&M Tour Boskovice, CK Rájec, turistická informační kancelář Blanka, TIC Letovice, TIC Boskovice, Velké Opatovice, Olešnice, Jedovnice, Kunštát, Skalní mlýn, Rájec-Jestřebí, Sloup, Ostrov u Macochy

že agentura CzechTourism na svých oficiálních internetových stránkách uvádí na seznamu spolupracujících organizací cestovního ruchu v regionech nefungující občansko prospěšnou společnost Management destinace Moravský kras a okolí.

Na základě pilotního průzkumu v turistické oblasti Moravský kras a okolí bylo potvrzeno, že v oblasti nefunguje jedna destinační agentura, případně organizace cestovního ruchu, nýbrž nejméně pět organizací různých forem zabývajících se organizací cestovního ruchu. Spolupráce s důležitými subjekty, které poskytují v oblasti služby cestovního ruchu, je nekonceptní a nahodilá. Přestože se jedná o průzkum pouze jedné relativně malé oblasti, na základě odborné literatury a aktuálních zdrojů lze konstatovat, že uvedená situace není v České republice ojedinělá. Příčinou je neexistence legislativní úpravy kompetencí pro řízení jednotlivých turistických oblastí a regionů. Díky této skutečnosti vznikají za účelem řízení cestovního ruchu v jednotlivých oblastech různé právní formy subjektů, jejichž činnost je nekoordinovaná, často nekonceptní a bez trvalého zajištění finančními zdroji. Systematický rozvoj cestovního ruchu využívající principů destinačního managementu předpokládá funkční organizační strukturu cestovního ruchu.

Model organizační struktury cestovního ruchu v České republice

Model organizační struktury cestovního ruchu vychází z předpokladu, že národní agentura CzechTourism bude fungovat jako zastřešující organizace a stejnou měrou podporovat a koordinovat všech 15 turistických regionů. Toto lze dosáhnout v případě, že bude komunikovat v každém regionu s jedním partnerem – OCR, která bude zastřešujícím subjektem pro oblastní OCR daného regionu.

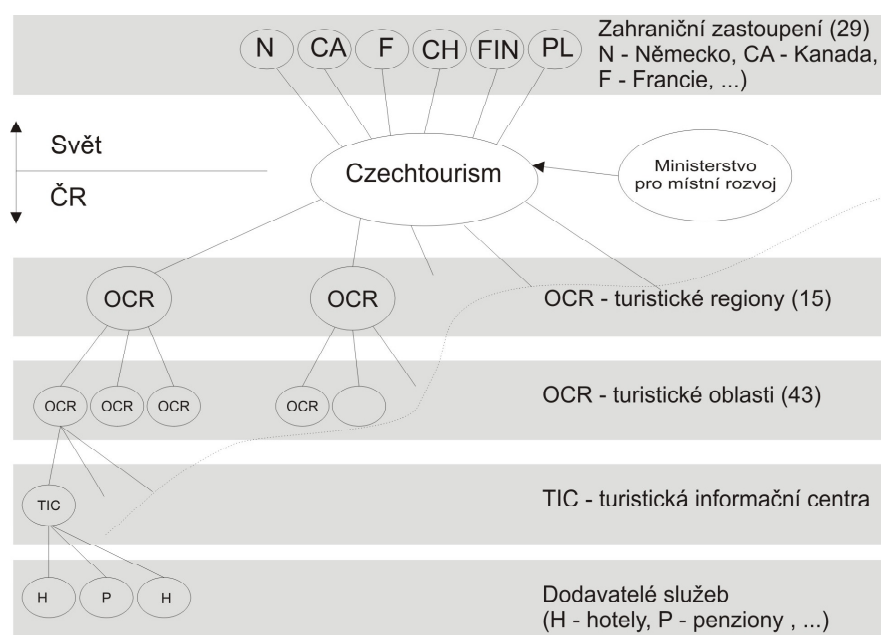
V následující části je navržen model struktury řízení cestovního ruchu včetně specifikace činnosti a kompetencí pro organizace cestovního ruchu na jednotlivých stupních řízení. Model vychází z cílů Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2007–2013 a její priority č. 4 Vytváření organizační struktury cestovního ruchu, jejíž hlavním záměrem je systémový přístup k rozvoji cestovního ruchu a koordinace subjektů působících v oblasti cestovního ruchu.

Hlavní oblasti činnosti CzechTourismu v souvislosti s řízením cestovního ruchu v regionech:

- Marketing
 - Propagace ČR jako destinace v zahraničí
 - Propagace jednotlivých turistických regionů včetně kontaktů na regionální OCR
 - Propagace prioritních turistických produktů ČR
- Koordinace
 - Koordinace činnosti regionálních OCR v souladu se strategií rozvoje cestovního ruchu
- Informační systém
 - Provoz oficiálního informačního a rezervačního systému s odkazy na stránky jednotlivých destinací (regionů a oblastí) a možností on-line rezervace
 - Zobrazení na předních místech nejužívanějších vyhledávačů

Regionální OCR – zaměřením na následující činnosti:

- Komunikace a spolupráce s CzechTourism
- Tvorba strategie rozvoje cestovního ruchu ve spolupráci s kraji
- Koordinace činnosti jednotlivých oblastních OCR v rámci daného regionu



2: Model organizační struktury cestovního ruchu v České republice (Vajčnerová, 2008)

- Prezentace regionu, tvorba jednotného vizuálního stylu a značky, která by byla společná pro uvedenou destinaci
- Tvorba regionálních produktů (pasy, karty aj.)
- Tvorba a distribuce propagačních materiálů o celém regionu s odkazy a kontakty na oblastní OCR a jejich programy
- Projektová činnost (dotace, granty aj.)
- Provozování informačního a rezervačního systému s možností on-line rezervací ubytování a balíčků služeb v celém regionu (prolink na web síde jednotlivých oblastí s aktuálními informacemi (kultura, sport aj.), systém propojen s oficiálním rezervačním systémem CzechTourismu z důvodu možné rezervace pro zahraniční návštěvníky
- Ovlivňování nabídky ve smyslu poradenství, vzdělávání, propagace a záruky kvality
Oblastní OCR:
- Tvorba databáze poskytovatelů služeb pro potřeby informačního a rezervačního systému
- Tvorba oblastních produktů
- Prezentace oblastí, tvorba a distribuce propagačních materiálů o oblasti (produkty, služby aj.)
- Spolupráce s oblastními Turistickými informačními centry (dále jen TIC), poskytování materiálů z celé oblasti
- Spolupráce s poskytovateli služeb cestovního ruchu v oblasti.

Turistická informační centra (TIC) jsou nedílnou součástí systému cestovního ruchu. Jejich funkce je především informační a spočívá ve shromažďování a poskytování informací o oblasti. TIC zajišťují kontakt s návštěvníky, zprostředkování ubytování, prodej vstupenek, jízdenek, turistických karet, distribuce a prodej informačních brožur, map a dalších materiálů. Jejich činnost však může také obsahovat uzavírání dohod s poskytovateli služeb o distribuci jejich produktů prostřednictvím informačního systému, jak je znázorněno v obrázku č. 2.

Neméně významnou oblastí, kterou je třeba, aby se zabývaly OCR na všech stupních řízení cestovního ruchu, je dodržování zásad trvale udržitelného rozvoje s ohledem na oblast environmentální, sociálně-kulturní i ekonomickou. Dále je nezbytné trvalé prosazování principu *private-public-partnership* a podpora soustavné spolupráce všech aktérů cestovního ruchu v destinaci včetně zapojení místního obyvatelstva do aktivit spojených s rozvojem a řízením cestovního ruchu. Tvorba destinační kultury a image destinace má zásadní význam pro zapojení jak soukromého, tak veřejného sektoru a místního obyvatelstva do plnění společných cílů při budování konkurenceschopné turistické destinace.

ZÁVĚR

V České republice odpovídá až na výjimky úroveň destinačního managementu vývojové fázi, kterou prošly nejvyspělejší turistické destinace na přelomu 60. a 70. let (jednoduché kooperační aktivity zamě-

řené především na propagační aktivity – společná propagace míst a regionů, účast na veletrzích apod.). Zásadním problémem je slabé zapojení podnikatelských subjektů do řízení destinace. Příčinou je nedostatečně rozvinutá spolupráce mezi těmito subjekty a neexistence silných zájmových skupin komerčních subjektů, které by byly schopny za přispění veřejnoprávních partnerských institucí prosazovat své zájmy a zvyšovat úroveň a konkurenceschopnost regionu. Vytváření důvěry mezi podnikatelskými subjekty v dané oblasti je otázkou dlouhodobého procesu a v tomto ohledu má Česká republika za turisticky vyspělými evropskými destinacemi nejméně dvacetileté zpoždění. Prověřenými modely destinačního managementu fungujícími v zahraničí se lze inspirovat, avšak pokud jednotlivé strany prakticky nepochopí nezbytnost vzájemné spolupráce, je úspěšnost vzniku plnohodnotných destinačních agentur velmi malá. Nejasná organizační struktura a nepřesné stanovení kompetencí má za následek duplicitní činnost jednotlivých OCR, nejednotnou vizi a strategii rozvoje turistického regionu, neefektivní čerpání zdrojů a nemožnost zpětné vazby pro měření přínosů cestovního ruchu pro daný region. Pro strategický rozvoj regionu je nutné, aby fungovala organizace cestovního ruchu, ve které budou spolupracovat podnikatelské subjekty, občanské a kulturní organizace, orgány státní správy, orgány místních samospráv a obyvatelé regionu. Dodavatelé služeb, z jejichž nabídky regionální produkt převážně vzniká, musejí úzce spolupracovat právě s OCR, které mohou realizovat vhodné marketingové aktivity, distribuci a propagaci destinačních produktů. Vhodně vytvořený a fungující národní rezervační systém spravovaný CzechTourismem, síťově propojující informační a rezervační systémy jednotlivých turistických regionů a oblastí je základním předpokladem úspěšného prodeje turistických produktů a nástrojem kontroly návratnosti vynaložených finančních prostředků na propagaci cestovního ruchu v jednotlivých regionech.

Vybudování funkční organizační struktury cestovního ruchu souvisí s vyřešením řady stávajících problémů, jak je uvedeno v Koncepci státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2007–2013: „Vzhledem k tomu, že turistické regiony, reprezentované vznikajícími organizacemi cestovního ruchu, se neshodují s hranicemi krajů, je nutné se v návrhové části Koncepce zabývat i jejich postavením a možnostmi podpory jejich činnosti. Stejně významnou je také otázka podpory činnosti turistických informačních center a organizace turistických informací (nedostatečné zavádění nových informačních technologií v cestovním ruchu – např. národní informační rezervační systém cestovního ruchu včetně regionální úrovně, neprovozovanost sítě budovaných turistických informačních center apod.).“

SOUHRN

Příspěvek se zabývá nezbytností tvorby jednotné organizační struktury cestovního ruchu v České republice. Analyzuje současný stav a na výsledcích případové studie *Analýza organizace cestovního ruchu v turistické oblasti Moravský kras a okolí* ukazuje nízkou míru spolupráce mezi jednotlivými subjekty aktivními v cestovním ruchu a absenci zastřešující organizace cestovního ruchu (OCR), která by koordinovala rozvojovou, propagační a koncepční činnost oblasti a spolupracovala s regionální organizací cestovního ruchu. Na základě uvedených informací byl sestaven model organizační struktury cestovního ruchu v České republice. Součástí modelu je vymezení kompetencí a činností jak pro národní agenturu CzechTourism, tak pro OCR na jednotlivých úrovních řízení s cílem zabránit duplicitním aktivitám a zefektivnit rozvoj cestovního ruchu v destinacích. Jak vyplývá z Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2007–2013, je vytvoření organizační struktury cestovního ruchu obsahem její čtvrté priority.

cestovní ruch, destinační management, organizace cestovního ruchu (OCR), rozvoj

Výsledky uvedené v příspěvku jsou součástí výzkumného záměru, id. kód VZ: 62156 48904

LITERATURA

- HORNER, S., SWARBROOKE, J., 2003: *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. (Marketing Tourism, Hospitality and Leisure)*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 488 s. ISBN 80-247-0202-9.
- PALÁTKOVÁ, M., 2006: *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu (Marketing Strategy of Tourism Destination)*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., ISBN 80-247-1014-5.
- PÁSKOVÁ, M., ZELENKA, J., 2002: *Cestovní ruch, výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, Ústav územního rozvoje, 448s.
- NECHVÍLOVÁ a kol., 2006: *Partnerství pro cestovní ruch (Partnership for Tourism)*. 1. vyd. Pardubice: První regionální rozvojová a. s., 100 s. ISBN 80-903866-2-8.
- RYGLOVÁ, K., 2008: *Destination Management*. Agricultural Economics – Czech, 54 (9): 440–448.
- VAJČNEROVÁ, I., 2009: *Analýza destinačního managementu v turistické oblasti Moravský kras a okolí (Destination Management Analysis in the Tourist Region of Moravian Karst and its Surroundings)*. Sborník Konference Firma a konkurenční prostředí, MZLU v Brně, v tisku
- VAJČNEROVÁ, I., 2008: *Organizace a řízení cestovního ruchu v České republice (The Organization and Management of Tourism in the Czech Republic)*. Sborník Konference Firma a konkurenční prostředí, MZLU v Brně, ISBN 978-80-7392-021-0.
- VAJČNEROVÁ, I., RYGLOVÁ, K., 2008: *Coordinated Change within the Branch with the Help of Strategic Alliances*. Agricultural Economics – Czech, 54 (2): 85–92.
- INTERNETOVÉ ZDROJE
- KRATOCHVÍL, P., 2007: Organizace cestovního ruchu. *COT bussines*. [Online] 4 1, [Cit. 2007-11-1.] Dostupné z WWW: <<http://www.cot.cz/index.php?page=200&jazyk=1&id=6976>>.
- NEJDLE, K., 2007: Problematika managementu destinace cestovního ruchu. *COT Bussines*. [Online] duben 4, [Cit. 2007-11-5.] Dostupné z WWW: <<http://www.cot.cz/index.php?page=200&jazyk=1&id=6975>>.
- Celostátní kolegium kritické k organizaci cestovního ruchu. *COT Bussines*. [Online] únor 2, 2009. [Cit. 2009-10-2.] Dostupné z WWW: <http://www.cot.cz/index.php?page=200&jazyk=1&id=1040812603&srchtxt=kolegium>
- Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2007–2013. [Online] duben 4, 2007. [Cit. 2007-11-5.] Dostupné z WWW: <http://www.mmr.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=9436a891-44cd-426a-88b9-373e4ce4900a>

Adresa

Ing. Ida Vajčnerová, Ph.D., Ústav marketingu a obchodu, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Zemědělská 1, 613 00 Brno, Česká republika, e-mail: idava@mendelu.cz

