

Vysoká škola ekonomická

Bakalářská práce

2017

Veronika Matohlínová

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

**Nástroje destinačního managementu
vedoucí k rozvoji destinace, na příkladu
Agentury pro rozvoj Broumovska**

Autor bakalářské práce: Veronika Matohlínová
Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Irena Tyslová

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„Nástroje destinačního managementu vedoucí k rozvoji destinace, na příkladu APRB“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji

V Praze dne 8.května 2017

Podpis

P o d ě k o v á n í

Ráda bych poděkovala PhDr. Ireně Tyslové za vstřícnou spolupráci, podporu a cenné rady, které pomohly při vytváření této závěrečné práce.

Název bakalářské práce:

Nástroje destinačního managementu vedoucí k rozvoji destinace, na příkladu APRB

Abstrakt:

Bakalářská práce představuje Agenturu pro rozvoj Broumovska jako fungující společnost v oblasti cestovního ruchu. Cílem práce je analyzovat nástroje a metody, které ARPB využívá, aby dosáhla rozvoje regionu Broumovsko. Teoretická část přibližuje klíčové pojmy práce a principy fungování společnosti destinačního managementu a slouží jako platforma pro praktickou část, která je zaměřena na rozbor činností a metod Agentury pro rozvoj Broumovska. Závěr práce se věnuje výsledkům komparace, které vykazují, že ARPB pozdvihla funkci destinační společnosti na vyšší úroveň. APRB dokázala za 12 let své působnosti probudit na Broumovsku kulturní život, komunikaci a spolupráci firem, poskytovatelů služeb a místních obyvatel. Svými aktivitami a projekty podporuje atraktivitu regionu a vytváří lepší podmínky pro život na Broumovsku.

Klíčová slova:

Cestovní ruch, destinační management, rozvoj destinace, Broumovsko.

Title of the Bachelor's Thesis:

Destination management tools leading to destination development, explain on an example APRB

Abstract:

Bachelor's Thesis introduces the Agency for development of Broumovsko as a functional company in the field of tourism. The goal of this Thesis is to analyze tools and methods used by APRB to achieve the development of the region of Broumovsko. The theoretical part is talking about the key concepts of work and principles of function of a company focusing on destination management, and it works as a platform for the practical part of my Thesis, which is focused on the analysis of activities and methods of the Agency for development of Broumovsko. The ending of my work is dedicated to the results of comparison, which show us that APRB lifted the function of destination company up to a whole another level. APRB, in 12 years of its activity, awakened the cultural life and communication and cooperation of companies, service providers and locals in Broumovsko. By its activities and projects, APRB supports attractiveness of the region and creates better living conditions in Broumovsko.

Key Words:

Tourism, destination management, destination development, Broumovsko.

Úvod	1
1 Cestovní ruch a destinační management	3
1.1 Cestovní ruch	3
1.2 Destinace	5
1.3 Destinační management	7
1.3.1 Kooperace	7
1.3.2 Koordinace	10
2 Destinační společnost	11
2.1 Cíle destinační společnosti	11
2.2 Charakteristika organizace destinačního managementu	11
2.3 Právní formy	12
2.3.1 Zájmové sdružení právnických osob	12
2.3.2 Spolek	12
2.3.3 Dobrovolný svazek obcí	13
2.3.4 Obchodní společnost	13
2.3.5 Příspěvková organizace	13
2.3.6 Obecně prospěšná společnost	13
2.4 Marketing destinace	14
2.4.1 Systém marketingového řízení destinace	15
2.5 Životní cyklus destinační společnosti a činnosti s ním spojené	20
2.5.1 Budovací fáze	21
2.5.2 Startovací fáze	27
2.5.3 Realizační fáze	28
2.6 Problémy řízení a organizace cestovního ruchu v ČR	29
3 Praktická část	30
3.1 Destinace Broumovsko	30
3.1.1 Historie Broumovska	32
3.2 Agentura pro rozvoj Broumovska	32
3.3 Hodnoty	33
3.4 Kooperace	34
3.5 Koordinace	35

3.6	Komunikace	36
3.7	Budovací fáze	36
3.7.1	Právní forma.....	37
3.7.2	Vize.....	37
3.8	Financování	38
3.9	Profil manažera	39
3.10	Činnost APRB.....	39
3.11	Realizované projekty	41
3.11.1	Vzdělávací a kulturní centrum Klášter Broumov	41
3.11.2	Kulturní projekty	43
3.11.3	Vzdělávací projekty	45
3.11.4	Historicko-vědní projekty	47
3.11.5	Sociální podnikání	48
3.12	Problémy	48
4	Výsledky komparace	49
	Závěr.....	50
	Seznam použitých zdrojů.....	51
	Seznam obrázků	54

Úvod

Bakalářská práce zpracovává téma Nástroje destinačního managementu vedoucí k rozvoji destinace, na příkladu Agentury pro rozvoj Broumovska. S tím úzce souvisí také rozvoj cestovního ruchu, jehož koordinaci a metodiku má na starost Ministerstvo pro místní rozvoj. Cestovní ruch je prvkem české ekonomiky, v rámci kterého je potřeba stále koordinovat, podporovat, sledovat nové trendy a reagovat na ně, vytvářet nové projekty a shánět prostředky k jejich realizaci, aby každým rokem rostl a rozvíjel se. V českých podmínkách neexistuje mnoho úspěšně fungujících destinačních společností, avšak Agentura pro rozvoj Broumovska patří mezi ty více úspěšné. Proto byla vybrána pro zpracování závěrečné práce.

Hlavním cílem bakalářské práce je deskripce a charakteristika fungování organizace destinačního managementu, které budou nejprve rozebrány v teoretické rovině. Následně v praktické části bude analyzována konkrétní organizace – Agentura pro rozvoj Broumovska s ohledem na teoretickou část. Závěr práce shrne prvky, které jsou v teorii a praxi totožné a prvky, které se v praxi odchyľují od teorie.

V první části bude nezbytné definovat některé klíčové pojmy týkající se cestovního ruchu, turismu a destinačního managementu, bez kterých není možné porozumět, jak destinační společnost funguje. Budou porovnávány definice různých autorů, kteří se věnují dané problematice a jejichž charakteristika se může v některých případech mírně lišit. Tyto pojmy budou poté sloužit jako základna pro další rozvoj tématu.

Jedna z podkapitol se věnuje vymezení destinace, která je jedním z pilířů celé práce. V podkapitole interpretuji prvky, které musí destinaci náležet, a také z jakých úhlů se můžeme na destinaci dívat. Následuje nejčastější typizace destinací. Poté se věnuji destinačnímu managementu, jehož trvání v Česku není příliš dlouhé, a proto bylo nutné vymezit rámec jeho principů, činností a opatření. Důležitými stavebními kameny managementu destinace je kooperace, koordinace a komunikace. Bez těchto prvků není možné dovést takovouto formu řízení k dokonalosti.

Důležitou částí je teoretická interpretace nástrojů a funkcí destinační společnosti, stanovení činností, úkolů a cílů, které by měla definovat a vykonávat, a v jaké formě je možné společnost destinačního managementu zakládat. Dále jak a jaké principy využívat pro propagaci destinace a tím dosáhnout větší síly regionu. Součástí práce bude vytyčení některých problémů destinačních organizací vyskytujících se na našem území, a kterých by se měla úspěšná společnost vyhnout. Teoretické poznatky se budou opírat především o knihy Marketingový management destinací od Moniky Palatkové a Destinační management od Andrey Holešinské.

Praktická část bude zaměřena na analýzu Agentury pro rozvoj Broumovska. Agentura působí na trhu turismu třináctým rokem a již jsou za ní vidět úspěšné projekty a rozvíjící se region. Popis společnosti bude probíhat s ohledem na teoretickou část, podstatou bude srovnávání jednotlivých principů a nástrojů, které odpovídají, respektive neodpovídají teorii. Budou zmíněny významné projekty, kterými Agentura přispívá k rozvoji a dalším pozitivním efektům. Klíčovými zdroji pro tuto část budou výroční zprávy Agentury pro rozvoj Broumovska a článek: Příběh Agentury pro rozvoj Broumovska od zakladatele Jana Školníka, který byl publikován v knize Marka Pavlíka Podpora lokální ekonomiky.

Závěr shrnuje metody a nástroje, které Agentura pro rozvoj Broumovska využívá k naplnění svých cílů, a to, jak se promítají do regionu Broumovska a života místních obyvatel. Také odhalí případné odchylky od teoretického podkladu.

1 Cestovní ruch a destinační management

1.1 Cestovní ruch

Důležitým úvodem do problematiky je charakteristika cestovního ruchu, který se v posledních desetiletích stal neodmyslitelnou součástí světových ekonomik, včetně té naší. Jeho ekologické, sociální, kulturní, politické a další dopady ovlivňují podobu dnešního světa. Dnes je tzv. průmysl volného času populární oblastí pro kulturní a sociální rozvoj obcí, ve kterém vidí zdroj příjmů a pracovních příležitostí. (Foret, 2016)

První požadavek na organizaci a rozvoj cestovního ruchu, který zahrnuje plánování, realizování, monitorování a vyhodnocování byl deklarován již v roce 1997 na setkání organizace cestovního ruchu. O tři roky později, v roce 2000, Světová rada cestovního ruchu na druhém světovém sjezdu pak definovala pět cílů, kterých chce skrze cestovní ruch dosáhnout. Mezi nejvýznamnější body patřila spolupráce mezi soukromým a veřejným sektorem na všech typech úrovní, propagace a rozvoj turismu. (Foret & Foretová, 2001)

V září 2015 byla Komisí OSN ustanovena agenda 2030, z které pak organizace cestovního ruchu WTO a Světová rada cestovního ruchu WTTC zpracovaly úkoly a postupy pro použití této agendy v oblasti cestovního ruchu:

- *Freedom to travel* – vítat všechny turisty bez ohledu na národnost, věk nebo sexuální orientaci; zajistit, aby byl turismus přístupný a bezpečný pro všechny bez ohledu na fyzické a duševní schopnosti
- *Policies for growth* – realizovat vhodnou politiku a zavést směrnice, které podpoří udržitelný růst a odolnost sektoru; zvýšit investice do infrastruktury, lidských zdrojů a systému, které podpoří rozvoj cestovního ruchu
- *Tourism for Tomorrow* – zabezpečit životní úroveň lidí a ochranu životního prostředí; měřit, kontrolovat a řídit negativní dopady destinace ((WTTC), 2017)¹

Jak lze tedy definovat cestovní ruch? Jednou z definicí cestovního ruchu podle WTO je „*činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí a to na dobu kratší než je stanovena (mezinárodní cestovní ruch – 1 rok, domácí cestovní ruch – 6 měsíců), přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě (výdělečná činnost není v navštíveném místě založena na trvalém či přechodném pracovním poměru)*“ (Palatková, 2011, str. 21)

Palatková popisuje cestovní ruch jako „*aktivity cestujících osob*“ a konkretizuje uvedené činnosti, jimiž mohou být volnočasové či obchodní aktivity, návštěvy příbuzných, lázeňská péče, náboženské cesty a další. Dále shrnuje výše zmíněné charakteristiky do několika bodů. Jedním z nich je dočasnost pobytu v navštívené destinaci a dočasnost změny místa trvalého bydliště. Aby se jednalo o cestovní ruch, charakter cesty musí být nevýdělečný (Palatková, 2006a).

¹ Vlastní překlad

Cestovní ruch také definuje F.W.Ogilvie jako „*ekonomický jev spojený se spotřebou hmotných a nehmotných statků, hrazených z prostředků získaných v místě trvalého bydliště*“ (Humenčák & Pažout, 2006, str. 8)

Dále se můžeme setkat s různými specifikacemi trhu cestovního ruchu, které Foret a Foretová shrnují do několika bodů:

1. Politicko-správní podmínky výrazně ovlivňují rozvoj cestovního ruchu
2. Produkt² cestovního ruchu není možné skladovat
3. Cestovní ruch je vázán místem, ve kterém je realizován, „*zejména s jeho kvalitou přírodního prostředí*“
4. Cestovní ruch je specifický výraznou sezónností
5. Trh silně ovlivňují přírodní a další nepředvídatelné vlivy
6. Na cestovním ruchu se silně podílí lidská práce
7. Mezi nabídkou a poptávkou je velmi úzký vztah
8. Poptávku ovlivňují „*důchody obyvatelstva, fond volného času, cenová hladina nabízených služeb, spotřebitelské preference, motivace, móda a prestiž, celkový způsob života*“
9. Nabídka je ovlivněna „*využíváním techniky a technologií*“
10. Za důležité považují spojení cestovního ruchu s průmyslem volného času (Foret & Foretová, 2001, str.20)

Služby v oblasti cestovního ruchu jsou výrazně specifické a kladou se na ně vysoké požadavky, jak z hlediska přípravy nabídky produktů, tak i na získání a vyhodnocení zpětné vazby a následné ověření efektivity výsledků, kterých organizace dosáhla. Velkou roli při výběru produktu cestovního ruchu hraje emocionální a iracionální faktor, který zvyšuje „*nároky na jedinečnost a sílu prožitku*“. Působení produktu cestovního ruchu na zákazníka je často krátkodobý a přechodný. Při výběru destinace hraje velkou roli image. Podstatný význam na trhu nesou zprostředkovatelé, například cestovní kanceláře, dopravci, ubytovací služby, a jejich vzájemná spolupráce. Při procesu vytváření nabídky je důležité myslet na snadnou napodobitelnost postupů mezi konkurencí, která tlačí na neustále zlepšování a inovaci nabízených produktů. Dalším rizikem působení nápodoby je chování zákazníků při masových módních vlnách oblíbených turistických destinací nebo naopak vyhledávání forem turismu, které jsou málo známé a opomíjené (agroturistika, ekologický cestovní ruch). (Foret, 2016)

Cestovní ruch s sebou však nese i negativní vlivy, které mají nejčastěji povahu ekologických a sociálních dopadů, jimiž mohou být nemoci, krádeže, ničení přírody a jejích zdrojů. Proto je důležité, aby se organizace cestovního ruchu staraly o minimální dopad těchto vlivů. (Kirářová & Straka, 2013)

² Produkt cestovního ruchu je „*to, co účastníci cestovního ruchu potřebují, co kupují a co se pro ně produkuje, je tvořen komplexem komplementárních služeb a vykazují výrazné programové zaměření*“ (Palatková, 2011, str. 15)

1.2 Destinace

Jedním z klíčových pojmů práce je destinace, je tedy nutné jej definovat. Charakteristika destinace je interpretována různými autory následovně.

Nejčastěji uváděnou definicí podle World Tourism organization (UNWTO), kterou parafrázuje kniha Vliv globalizace na marketing destinace cestovního ruchu od Kiráľové a Straky je „*destinace chápána jako geografický prostor (stát, místo, region), který si (segment) vybírá jako svůj cíl cesty*“. Autoři knihy zdůrazňují koncentraci služeb „*v určitém místě nebo oblasti, které jsou poskytovány v návaznosti na potenciál cestovního ruchu (atraktivitu) místa nebo oblasti. Atraktivita destinace tak představují podstatu destinace a hlavní motivační stimul návštěvnosti destinace.*“ Významnou roli určení charakteru a velikosti destinace hraje strana poptávky a strana nabídky. Z hlediska nabídky existují dva faktory „*základní (atraktivita) a odvozené nabídky.*“ Součástí strany poptávky je motivace návštěvy destinace a vzdálenost místa destinace. (Kiráľová & Straka, 2013, str. 9)

V literatuře je dále uvedena charakteristika destinace dle Bartla a Schmidta, který definují pojem jako „*strategicky řízenou jednotku na mezinárodním trhu*“ která je konkurenceschopná. Klientovi je pak nabízen produkt, který odpovídá jeho požadavkům a představám. Důležitým komponentem destinace je proto kvalitní organizace všech služeb. (Palatková, 2006a)

Další obecný pohled na charakteristiku destinace umožňuje Andrea Holešinská ve své knize Destinační management aneb jak řídit turistickou destinaci. Destinací rozumí „*přirozený celek, který má z hlediska podmínek rozvoje cestovního ruchu jedinečné vlastnosti odlišné od jiných destinací.*“ Za tyto jedinečnosti právě považujeme již zmíněné atraktivity, služby a také infrastrukturu. (Holešinská, 2007, str. 20)

Jednotlivé komponenty destinace, které zmiňuje Kiráľová a Straka, shrnuje D. Bulhalise svými „šesti A“.

- „*Attractions*“ - které představují primární nabídku cestovního ruchu a jsou prvním stimulem pro návštěvu destinace
- „*Accessibility a ancillary services*“ - zahrnuje „*všeobecnou infrastrukturu, která umožňuje přístup do destinace, pohyb za atraktivitami destinace*“ a také služby, které jsou užívány především místními lidmi (telekomunikace, zdravotnictví, banky, pošty)
- „*Amenities - suprastruktura a infrastruktura cestovního ruchu, které umožňují pobyt v destinaci a využití jejích atraktivit (ubytovací, hostinská, sportovně-rekreační, kulturně-společenská a jiná zařízení)*“
- *Available packages* - *přípravené produktové balíčky*
- *Activities - rozmanité aktivity*“ (Kiráľová & Straka, 2013, str. 10)

Podle Holešinské je důležité, aby se destinační společnost podívala na destinaci ze dvou úhlů. Prvním z nich je fakt, „*že destinace představuje pro organizaci území, které jí vymezuje partnery spolupráce.*“ Těmito partnery se rozumí poskytovatelé služeb působících v destinaci. Hlavním úkolem organizace destinačního managementu je koordinace jejich aktivit a posílení spolupráce, což vede

k systematickému a komplexnímu rozvoji dané destinace. Druhý úhel se dívá na destinaci jako na produkt cestovního ruchu, který představuje „kompletní soubor nabídky cestovního ruchu daného území. Destinace je v tomto smyslu předmětem koupě, prodeje i spotřeby.“ Důležitou roli zde hraje marketing, který významně ovlivňuje trh a životní cyklus destinace. (Holešinská, 2007, str. 20)

S názorem, který vyslovuje myšlenku, že v rámci marketingu zaujímá destinace pozici produktu přišel ve svých studiích G.J.Ashworth. Pokud se tento pohled aplikuje na území České republiky, můžeme za takovýto produkt považovat například destinaci Šumava nebo Krkonoše. Návštěvník pak upřednostní pouze jednu z výše zmiňovaných. Podobně zákazník upřednostňuje jedno jídlo před druhým. Zásadní rozdíl při prodeji destinace je nevyčerpatelnost zásob, jejím jediným omezením je kapacita. (Kirářová & Straka, 2013)

Typologie destinace může podléhat různým kritériím, nejčastějším určením typu destinace je „na základě nejtypičtější atraktivity primární či sekundární nabídky.“ Častým případem je prolínání více destinačních typů v jedné destinaci. D. Buhalise přikládá největší význam hlavní atraktivitě, kterou daná destinace nabízí a dělí podle nich destinace na typ:

- „Městský
- Přímořský
- Horský
- Venkovský
- Autentický třetí svět
- Jedinečný
- Exotický
- Exkluzivní“ (Kirářová & Straka, 2013, str. 16)

S dalším návrhem, jak rozdělovat destinace přišel E.Laws, který vytyčil typy podle aktivit, které je možno v destinaci provozovat:

- „Hlavní města
- Rozvinutá tradiční centra cestovního ruchu
- Střediska cestovního ruchu
- Účelově vybudované resorty (například Disneyland apod.)“ (Kirářová & Straka, 2013, str. 17)

Destinace je určitým způsobem vymezený prostor, který vyniká svými atraktivitami a zahrnuje sekundární nabídku. Na území se předpokládá existence služeb, jejich spolupráce a organizace.

1.3 Destinační management

Destinační management představuje specifickou formu řízení, jejíž význam v dnešním globalizovaném světě rychle stoupá. S jeho pomocí se můžeme postavit prudkému nárůstu konkurence i neustále se zvyšujícím požadavkům návštěvníků. (Holešinská, 2007, str. 19)

Destinační management je dle výkladového slovníku cestovního ruchu „*soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v dané destinaci*“ (Holešinská, 2007, str. 20).

Existence managementu destinace je považována za nejvyzrálejší formu cestovního ruchu. Obecněji je destinační management popisován jako „*spolupráce poskytovatelů služeb za účelem efektivnějšího řízení cestovního ruchu v území*“. Klasický management se odlišuje především tím, že se zabývá řízením podniku, naproti tomu destinační řízením destinace. Tento typ řízení je mnohem komplexnější. Je to kvůli tomu, že součástí destinace jsou nejen kulturní a přírodní atraktivita, ale také aktéři, kteří ovlivňují rozvoj cestovního ruchu v území. (Holešinská, 2007, str. 21)

Holešinská (2007) charakterizuje management jako „*specifickou formu řízení, která spočívá v procesu založeném na kooperaci mezi jednotlivými zainteresovanými subjekty cestovního ruchu (poskytovateli služeb) a na koordinaci v oblasti plánování, organizování a rozhodování v destinaci (tzv. princip 2K). Klíčovým faktorem úspěšné realizace destinačního řízení je také vzájemná komunikace (princip 3K)*“: (Holešinská, 2007, str. 21)

Bartl a Schmidt vidí destinační management jako „*strategii a cestu pro silné regiony*“, jejímž základem je spojení sil a „*společný rozvoj destinace, organizace a prodej svých klíčových konkurenčních výhod*“. To by mělo směřovat k vytvoření „*perfektně zorganizovaného řetězce služeb*“. (Palatková, 2011, str. 24)

Níže uvedené podkapitoly popisují tři hlavní pilíře, neboli 3K, destinačního managementu, kooperaci, koordinaci a komunikaci, jejímž spojením lze dosáhnout efektivnějšího řízení a rozvoji destinace.

1.3.1 Kooperace

Jak už bylo zmíněné ve všech definicích, management destinace je specifický kooperováním jednotlivých poskytovatelů služeb v destinaci, kteří společně jednají jako partneři, nikoliv konkurenti. Namísto konkurenčních bojů, které se nachází v různých sférách podnikání, u podnikatelů v cestovním ruchu dochází spoluprací k efektivnějšímu řízení destinace. Vytvořením společné nabídky dokáží lépe reagovat na zákazníka, na jeho přání a potřeby a tím pro něj vytvořit mnohem atraktivnější a komplexnější produkt, který mu ulehčuje a zpříjemňuje pobyt v destinaci. Palatková (2006a) také hovoří o celkovém snížení nákladů konečného produktu. Partneři v destinaci se snaží o odstranění formálních a administrativních překážek a nalezení všestranně prospěšných řešení. Příkladem z praxe může být „*vzájemné uznávání nejrůznějších návštěvnických slev a pasů*“. Tímto způsobem se zvyšuje efekt spolupůsobení, jak kvantitativně, tak kvalitativně. Výhodou kooperace podnikatelských subjektů v cestovním ruchu je také snazší získání investic či grantů. (Foret, 2016, str. 38)

Podle Biegera lze rozdělit kooperaci mezi subjekty do základních čtyř forem:

- *Horizontální kooperace* – tato spolupráce se realizuje v případě aktérů stejného oboru, kteří tím dosahují úspory z rozsahu³
- *Vertikální kooperace* – nastává v případě spolupráce různých odvětví, které pracují na komplexnosti řetězce služeb, tím zjednodušují vytváření produktu a snižují náklady. Tento proces probíhá na základě „úspor z dosahu a konkurenčních výhod (*economies of scope*)“.⁴
- *Laterální kooperace* – se realizuje napříč odvětvími, což umožňuje subjektům výměnu zdrojů ve formě nějaké konkurenční výhody nebo pozice na trhu (např. kooperace potravinářství s destinací)
- *Využití heterogenních efektů aglomerací* – tento specifický typ spolupráce spočívá v koncentraci dalších „okolních“ služeb a aktivit v destinaci (Palatková, 2011, str. 36)

Holešinská (2007) pak hovoří o 3 typech spolupráce pouze na úrovni odvětví destinačního managementu:

- „*spolupráce mezi podnikatelskými subjekty,*
- *spolupráce mezi veřejnoprávními subjekty,*
- *spolupráce mezi veřejnoprávními a soukromými subjekty, tzv. public-private partnership (PPP)*“ (Holešinská, 2007, str. 22)

Podle Holešinské (2007) je nejnáročnější formou řízení destinace kooperace veřejné a podnikatelské sféry. Jedním z důvodů je odlišná funkce a prosazování rozdílných zájmů. Podle Foreta (2016) však forma takovéto spolupráce dosahuje mnohem vyšší úrovně managementu, neboť je možné spolupráci rozšířit i mimo hranice podniku a dochází tím k rozvoji celého místa. Foret jako praktický příklad uvádí společné prezentování na veletrzích cestovního ruchu, kde společně dosahují efektivnější propagace destinace.

Obecně platné pravidlo při kooperaci v jakékoliv formě je nízký počet subjektů a nastavení jednoduchých cílů. „*Budování spolupráce je dlouhodobý a kontinuální proces*“, při kterém subjekty dosahují vzájemné důvěry, která je nejdůležitější složkou kooperace. Ta vyžaduje opakování „*úspěšných interakcí*“, které jsou výhodné pro obě strany. (Holešinská, 2007, str. 22)

Podle forem spolupráce mezi subjekty zmíněné výše je možno rozlišovat skupiny subjektů, mezi kterými by se měla uskutečňovat kooperace v rámci cestovního ruchu.

Veřejný sektor

V podmínkách České republiky je klíčovým aktérem veřejný sektor, který nejčastěji iniciuje spolupráci v oblasti cestovního ruchu. Přesto by však veřejný sektor neměl zůstat jediným tvůrcem

³ Úspory z rozsahu (*economies of scale*) je termín, který umožňuje úsporu z hlediska výrobní kapacity a vztahuje se k jednomu druhu produktu.

⁴ Úspory z dosahu (*economies of scope*) se liší tím, že uspoříme náklady v oblasti marketingu a distribuce, a týká se různých druhů produktů.

spolupráce na trhu cestovního ruchu z důvodu naplnění komplexnosti principů. Hlavní činnosti veřejného sektoru zahrnují „poskytování služeb místním obyvatelům a naplňování veřejného zájmu/užitku“. Z hlediska řízení destinace se stará o „procesy plánování, rozhodování a kontroly (monitoringu)“. Důležitou úlohu hraje veřejný sektor ve „vytváření vhodných podmínek pro cestovní ruch“. (Holešinská, 2007, str. 22-23)

Mezi tyto podmínky by mělo patřit:

- vytváření ekonomicky stabilního prostředí
- „budování a údržba nezbytné infrastruktury cestovního ruchu
- usnadnění přístupu k investicím
- realizování vhodné územní politiky
- zajištění „spravedlivého“ regulačního a stabilizačního rámce
- podpora výzkumu a vzdělání“ (Holešinská, 2007, str. 22-23)

Subjekty, které řadíme do veřejného sektoru, jsou ministerstva, krajské či městské/obecní úřady, Národní památkový ústav, správy národních parků či chráněných krajinných oblastí a další.

Soukromý sektor

Významný sektor na trhu cestovního ruchu představují podnikatelské subjekty, především malé a střední podniky, které nabízejí rozsáhlý sortiment produktů turismu a jsou přímými zajišťovateli služeb základní turistické základny. Jejich činnost na poli průmyslu volného času je značně rozsáhlá. (Holešinská, 2007, str. 23)

Důležitými aktivitami soukromého sektoru v oblasti spolupráce by mělo být:

- „poskytování odborných znalostí a přístup k finančním zdrojům, které mají vést k rozvoji zařízení a služeb“
- Převzetí zodpovědnosti za normy ve svém odvětví v rámci kooperace
- Dodržování systému mravních norem a čestného jednání
- Kladení důrazu na životní prostředí a uchování kulturního dědictví
- Spolupráce na výzkumné a vzdělávací činnosti
- Kooperování s veřejným sektorem ohledně bezpečnosti (Holešinská, 2007, str. 23)

Do subjektů soukromého sektoru řadíme hoteliéry, cestovní kanceláře, provozovatele pohostinských zařízení, dopravce, provozovatele půjčoven a další.

Dobrovolný sektor

Mezi aktéry cestovního ruchu můžeme také zařadit skupinu, která je zahraniční literaturou označována jako „dobrovolný sektor“. Tyto organizace, většinou zájmové sdružení či asociace, mohou nabývat jak veřejnoprávní, tak soukromoprávní formu. Nejčastěji jsou uváděny Asociace turistických informačních center, Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu, Asociace cestovních kanceláří a tak podobně. (Holešinská, 2007, str. 23)

Místní obyvatelstvo

Skupinou subjektů cestovního ruchu jsou také obyvatelé destinace, které se často opomíjejí. Partnerství s nimi je však důležitou součástí řízení destinace, jelikož občané daného území přicházejí do přímého kontaktu s návštěvníky destinace. Toto vzájemné působení může mít pozitivní i negativní dopady. Reagování rezidentů na návštěvníky destinace by měl být jedním z důležitých ukazatelů rozvoje cestovního ruchu. Součástí spolupráce s místními obyvateli by mělo být právo spolupodílet se na rozhodování a realizování činností destinační společnosti. (Holešinská, 2007, str. 24)

Palatková (2011) uvádí „*základní řídicí prvky*“ destinace v širším měřítku, které mohou mít státní, polostátní či převážně soukromý podíl a je možno je pozorovat na čtyřech úrovních:

- Lokální turistická organizace – uvádí například ze zahraničních: Dublin Tourism a Visit London; z českých společností: Destinační management města Český Krumlov, Pražská informační služba
- Regionální turistická organizace – Balaton Tourism a VisitScotland ze zahraničních zástupců a z českých je uvedena: Jihočeská centrála cestovního ruchu, Krkonoše – svazek měst a obcí, Regionální agentura Beskydy – Valašsko
- Národní turistická organizace – např.: Hungary Tourism, British Tourist authority; zástupce ČR: Czech Tourism
- Kontinentální turistická organizace

1.3.2 Koordinace

Součástí principu 3K, který byl zmiňován již na začátku kapitoly je také koordinace, která zajišťuje, aby aktivity uskutečněné managementem destinace byly vyhovující a vzájemně vyrovnané. Pokud by docházelo k dvojitosti provádění činností, řízení destinace by bylo neefektivní. Podstatnou základnu pro rozvoj cestovního ruchu v destinaci tvoří malé a střední podniky. Ty efektivněji využívají finanční prostředky, realizují inovace, uskutečňují nové metody řízení, díky tomu se lze lépe postavit negativním vlivům a dbát na životní prostředí. Koordinováním činností vznikají tzv. „*synergické efekty*“, neboli efekty součinnosti. (Holešinská, 2007, str. 24)

2 Destinační společnost

Společnost destinačního managementu je „*subjekt, který aplikuje principy destinačního managementu*“ (Holešinská, 2007, str. 21). Jejím hlavním úkolem je spojit jednotlivé aktéry cestovního ruchu do jednoho celku. Ty mají pak za úkol za pomoci 3K vytvořit zážitek pro své klienty. (Palatková, 2006a) Přestože jsou organizace tohoto typu zakládány především veřejným sektorem, hlavním cílem manažerů je „*zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti na trhu*“. (Holešinská, 2007, str. 24)

2.1 Cíle destinační společnosti

Při plnění základních principů managementu destinace může organizace dosáhnout mnoha pozitivních dopadů a změn:

- Systematicky, harmonicky a komplexně rozvíjet destinaci
- Ideálně využívat přírodní, kulturní i lidské zdroje
- Zlepšit komunikaci mezi subjekty podílející se na cestovním ruchu
- Lépe a hlouběji pochopit problematiku cestovního ruchu
- Zefektivnit marketing destinace
- Zvýšit kvalitu nabízených produktů pro návštěvníky
- Získat nebo zlepšit podporu rezidentů
- Minimalizovat negativní externality turismu (Holešinská, 2007, str. 24)

Obecněji lze za přínos považovat dosažení trvale „*udržitelného rozvoje cestovního ruchu*“ a zlepšit postavení destinace na trhu. (Holešinská, 2007, str. 25)

2.2 Charakteristika organizace destinačního managementu

Dvojitá funkce společnosti

Management nese odpovědnost za „*chod vlastní organizace*“ i za „*celou destinaci*“ (Holešinská, 2007, str. 26).

Nejednoznačně vymezené a obtížně měřitelné cíle

Společnost destinačního managementu také vymezuje dvojí cíle, samotné organizace i cíle destinace. Destinační společnost je nejčastěji zakládána jako nezisková organizace, jejímž primárním cílem není zisk, ale užitek, který v tomto případě představuje spokojeného zákazníka. Proto je nutné najít co nejefektivnější způsob, jak tyto služby poskytovat. Pro měření se využívají ukazatele, které neodpovídají skutečnosti a jsou těžko vyhodnotitelné. Nejčastěji je to indikátor počtu obsazených lůžek a počtu návštěvníků. Problémem je, že ukazatel počtu obsazenosti lůžek nebere v úvahu denní návštěvníky a „*absolutní počet návštěvníků*“ nás neinformuje o využívání rekreačních zdrojů. (Holešinská, 2007, str. 26)

Omezené možnosti vlivu

Destinační organizace těžko ovlivňuje jednání autonomních poskytovatelů služeb. Může s nimi však budovat důvěru pomocí motivace a komunikace a tím nepřímým způsobem ovlivňovat jejich fungování.

Střety zájmu velkého množství skupin

Různé zájmové skupiny jako jsou hoteliéři, místní obyvatelé, zaměstnanci organizace, ekologické organizace a další, kteří mají zájem na fungování destinace, mohou mít protichůdné názory, které musí brát destinační společnost v potaz.

Legitimita

Je nutné uznávání postavení destinační společnosti veřejností. (Holešinská, 2007)

2.3 Právní formy

Následující podkapitola se bude věnovat právním formám organizace destinačního managementu. Legislativní informace pocházejí z aktuálního Nového občanského zákoníku - zákona č.89/2012 Sb. a zmíněné formy jsou vybrány z praxe.

2.3.1 Zájmové sdružení právnických osob

Jako zájmové sdružení právnických osob byla založena destinační společnost Východní Čechy v roce 2008. Nový občanský zákoník č. 89/2012 platný od 1.1. 2014 však již neobsahuje právní úpravu této formy. To znamená, že v současnosti již nemohou vznikat tato zájmová sdružení. Právní forma zájmového sdružení právnických osob založena před rokem 2014 se nadále bude řídit předpisy, které jsou obsaženy ve zrušeném zákonu č.40/1964 Sb. Jeden z jeho hlavních pilířů stál na nižší míře nezávislosti na rozhodování, z pohledu zřizovatele proto existovala lepší možnost kontroly. Druhou možností, kterou nabízí NOZ, je přeměna této formy na spolek. (Holešinská, 2007, str. 64)

Přestože sdružení nebude přeměněno na spolek, podléhá obecným ustanovením právnických osob podle NOZ, a to například povinností o přizpůsobení názvu dle požadavků NOZ. Dále jsou povinni zapsat se do veřejného rejstříku právnických a fyzických osob a od 31.12.2016 i uvést „*název, počet členů a způsob jednání statutárního orgánu, kontrolního orgánu apod.*“ (Partners, 2016)

Dříve, když bylo možné zakládat tuto právní formu, se jednalo o nejpoužívanější formu zakládání destinační společnosti. Jako další příklady lze uvést Jihočeskou centrálu cestovního ruchu, Centrálu cestovního ruchu – Jižní Morava nebo Jeseníky – sdružení cestovního ruchu.

2.3.2 Spolek

S novým Občanským zákoníkem, platným od 1.1. roku 2014, nabývá platnosti forma spolku, která nahradila formu občanského sdružení. Rozdíl mezi těmito dvěma formami je shledán už v založení, kdy spolek musí být založen 3 osobami, oproti minulé úpravě, kdy občanské sdružení zakládaly pouze fyzické osoby. Hlavními činnostmi, pro které je spolek založen spočívají v uspokojování a ochraně zájmů. Podnikání nebo výdělečná činnost nemohou patřit mezi hlavními aktivity spolku, ale příležitostná výdělečná činnost ano. (Janák & Šťovíček, 2014)

2.3.3 Dobrovolný svazek obcí

Jednou z forem, která by mohla vznikat na podporu a rozvoj cestovního ruchu v regionu, je dobrovolný svazek obcí. Předmětem činností sdružených obcí může být plnění úkolů v cestovním ruchu. Nemůžeme však hovořit o destinační společnosti, která nese spolupráci se soukromým sektorem jako klíčovou charakteristiku, neboť forma neumožňuje takovou formu kooperace. Další stinnou stránkou je nepružnost a nízká flexibilita, která je zapříčiněna vysokým podílem závislosti na politickém rozhodování. Výhodou by mohlo být snazší získání financí z veřejných zdrojů, kdyby však byly tyto prostředky využívány efektivně. (Holešinská, 2007, str. 63)

2.3.4 Obchodní společnost

Forma obchodní společnosti může vznikat jako akciová či společnost s ručením omezeným. Oproti dobrovolnému svazku obcí je v případě této formy velkou výhodou účast a spolupráce soukromého sektoru. Rozhodování společnosti je autonomní, pružné a flexibilní díky nezávislosti na politice regionu. Problém nastává v případě převažujícího podílu komerční činnosti, která je výhodná při prodeji produktu, ale organizace destinačního managementu by měla vykonávat hlavně neziskovou činnost. Čerpání veřejných zdrojů je však této formě částečně omezeno, záleží na určení podmínek žadatele. (Holešinská, 2007, str. 63-64)

Jako příklad z praxe na území České Republiky lze uvést Českokrumlovský rozvojový fond. Jinak se tato forma vyskytuje především v Rakousku a Švýcarsku.

2.3.5 Příspěvková organizace

Přestože v praxi nalezneme příklad této právní formy v podobě Managementu turistické organizace Vysočina – Vysočina Tourism, není uváděna jako nejvhodnější volba při založení destinační společnosti. Příspěvkové organizace mají často podobu neziskové společnosti, to však omezuje rozsah činností, které mají komerční povahu. Problémem je také spolupráce se soukromým sektorem, který je v této formě vylučován a musí se řešit na základě externí dohody. Potlačena je také autonomie řízení. (Holešinská, 2007, str. 65)

2.3.6 Obecně prospěšná společnost

Obecná prospěšná společnost se do příchodu Nového občanského zákoníku řídila podle zákona č.248/1995 Sb. Nový občanský zákoník přinesl myšlenku, že úprava této formy společnosti je v rámci Evropy neobvyklá a je potřeba ji změnit. Podle zprávy k NOZ nejsou OPS společnostmi v právním slova smyslu. (www.epravo.cz, 2013)

Osud OPS založených před rokem 2014 se řídí podobně jako zájmové sdružení fyzických osob. Za prvé je možné formu ponechat a řídit se dosavadními předpisy, anebo ji transformovat na jednu ze speciálních forem obecně prospěšných právnických osob, kterou uvádí NOZ – nadaci, nadační fond nebo ústav. Tyto tzv. fundace jsou charakteristické majetkovým základem. Přímá definice z NOZ – zákon 89/2012 Sb. je: „*právnickou osobu vytvořenou majetkem vyčleněným k určitému účelu. Její činnost se váže na účel, k němuž byla zřízena*“. Ústav je nově zřízená forma a je přímým nástupcem OPS.

Právní úprava nadací a nadačních fondů byla již definována dříve, pořád zčásti podléhá zákonu č.227/1997 Sb. (Zuska & Kliman, 2013)

Doplňkovým zákonem k těmto formám právnických osob (neplatí pro právnické osoby veřejného práva) je status veřejné prospěšnosti. Považovat osobu za veřejně prospěšnou lze v případě splnění těchto podmínek:

- Jejím hlavním úkolem je vykonávat aktivity, které povedou k obecnému blahu
- Rozhodovat a ovlivňovat mohou jen beztrestné osoby
- Vlastnictví získala z poctivých zdrojů
- „*bospodárně využívá své jmění k veřejně prospěšnému účelu*“ (Slavíková, 2016)

2.4 Marketing destinace

Marketing destinace je jednou z aktivit, kterou organizace destinačního managementu vykonává a je na ní kladen velký důraz. Jedná se o komplexní činnost, jehož pojetí je nutné přizpůsobit aktuálnímu stavu na trhu turismu. (Holešinská, 2007, str. 74)

Charakteristika marketingu destinace se odráží od definice klasického marketingu. Podle Seatona a Bennetta má marketing destinace pět základních pilířů: jeden z hlavních je orientace na zákazníka, dále se zde uplatňují analytické principy, které jsou nezbytné pro rozvoj filozofie, třetím bodem jsou „*techniky sběru dat*“, dalším je plánování a strategická rozhodnutí a posledním klíčovým prvkem je organizační struktura potřebná k realizaci plánu. Colman charakterizuje marketing destinace jako „*filozofii řízení, stanovující umístění produktu na trh na základě spotřebitelské poptávky zjištěné výzkumem a předpověďmi s cílem realizace maximálního zisku, a za druhé marketing jako řízený soubor cílených aktivit využívajících cíle destinace s potřebami klientů*“. (Palatková, 2011, str. 23-24) Királ'ová a Straka (2013, str. 23) přikládají důležitost „*schopnosti identifikovat vlastní nabídku*“, která představuje vlastní produkt, potenciální zákazníky, trh a jeho ohrožení a příležitosti.

S marketingovým řízením konkrétní destinace souvisí i obecné strategie marketingu, které lze aplikovat na větší celek, třeba na celý stát, a které budou zajišťovat fungování jednotlivých destinací na celém území. Tyto tři strategie uvádí Palatková (2006b), jejich podstatu převzala od Müllera. Všechny strategie by měly podporovat tvorbu a prodej řízených nabídek a služeb určených pro vybrané klienty. Dále by měla zajistit alespoň jednu značku destinace a její propagaci na cílových trzích. Důležitým prvkem je kvalitní management, systém řízení a zajišťování kvality.

Strategie indukce

Základem této strategie je rozšířit populární území, které se dobře prodává a je mezinárodně známé, na co největší oblast. To znamená, že se vytvoří destinace podle potřeb zákazníka při využití nejznámější a několika méně známých značek destinací. To má za následek potlačení slabších regionů, které jsou zbaveny účasti na prodeji celého území, tím se může snížit počet lokálních organizací a dochází ke shromažďování prostředků do nejsilnějšího místa. Destinace je pak řízena

s nižšími náklady a menšími požadavky na pracovníky. Velkou nevýhodou je zvětšování rozdílů mezi populárními místy a méně známými. (Palatková, 2006b, str. 21)

Strategie dedukce

Podstatou strategie dedukce je rozdělení celého území do jednotlivých, obvykle méně známých destinací podle geografického kritéria či polické hranice. Přitom nejsou na prvním místě potřeby klienta. Výhodou této strategie je značná politická podpora a posílení i ostatních destinací, jejichž organizace jsou více motivovány. Dalším pozitivem je možnost zajištění financí z veřejných prostředků a vzájemné vytváření vztahů uvnitř území, které pomohou k rozšíření škály produktů a témat. Za negativa strategie se považuje absence potřeb klienta při určování hranic destinací, které jsou rozděleny dle politických či geografických hranic. Velmi rušivě působí na propagaci destinace prosazování politických zájmů, které se musí v destinační organizaci zohlednit a vytvořit kompromis. Území s větším počtem destinací je také složitě a více nákladné na koordinaci a jejich atraktivitu nemusí být rovnoměrně rozmístěny. (Palatková, 2006, str. 21-22)

Centralizační strategie

Centralizační strategie je charakteristická jedním centrem, které funguje jako řídicí středisko pro jednotlivé destinace. Výhodou této formy je jasné zvolené řízení a získávání prostředků z politických institucí, které je zároveň působí i negativně, neboť řízení je závislé na těchto institucích a jejich prostředcích. (Palatková, 2006b, str. 22)

Müller tyto tři strategie destinací shrnuje do několika doporučení:

- Známé a více navštěvované destinace by se měly rozšířit na okolní, méně známé a prodávat se pod jednou značkou a jednou destinační organizací
- To samé platí pro menší a méně známé destinace, které by se měly přidružit k blízké silnější destinaci
- Malé a slabší destinace mohou společně kooperovat a vytvořit společný produkt, jehož prodej by se přiblížil silné destinaci (Palatková, 2006b, str. 22)

2.4.1 Systém marketingového řízení destinace

Bartl a Schmidt zdůrazňují spolupůsobení šesti prvků v destinačním managementu, které spojují aktéry a celou destinaci s trhem i okolím:

„1. Systém klíčových produktů (konkurenčních výhod)

2. Distribuční cesty a cíle

3. Politika značky

4. Systém řízení kvality

5. Systém řízení znalostí

6. Společnost destinačního managementu (Destination management company – DMC)“

(Palatková, 2011, str. 58)

Systém marketingové řízení destinace, ve kterém spolupůsobí jednotlivé klíčové prvky je uveden na obrázku 1.

Systém klíčových produktů

Systém klíčových produktů neboli výhod představuje naplánovaný řetězec služeb, jehož hlavní formy jsou dovolené, např. zimní či letní dovolená. Charakteristika tohoto systému je následující:

- Umístění klíčových produktů probíhá v rámci jedné skupiny nabízejících, kteří mají na starost realizaci i stálost kvality produktu, a které koordinuje destinační společnost.
- V dnešní době, kdy je trh orientovaný na zákazníka a jeho zážitky, je velmi důležité, aby průběh celého řetězce služeb proběhl rychle a bez komplikací.
- Je kladen důraz na jednotlivé komponenty řetězce, proto je nutné zajistit kooperaci všech aktérů procesu. (Palatková, 2011)

Sestavení klíčových produktů je podmíněno dvěma skupinami faktorů. Jedním z nich je analyzování **potenciálu vlastní a konkurenční destinace** na jehož základě se stanoví relativní konkurenční výhody destinace. Potenciál destinace se vyhodnocuje pomocí kritérií, kterými jsou například autonomie organizace destinačního managementu, schopnost inovace a integrace a „*znalost vlastních konkurenčních výhod a schopnost dosáhnout snadněji cílového trhu.*“ (Palatková, 2011, str. 60)

Holešinská (2007) přikládá analýze potenciálu velký důraz především ve fázi budování a slouží také jako podklad pro vymezení strategických cílů a dalších činností destinační společnosti. Základem zjišťování potenciálu destinace je SWOT analýza, jejímž obsahem je mimo hodnocení poptávky a nabídky i okolí a konkurenci. Analýza je shrnuta v následujících bodech:

- „*přírodní předpoklady destinace*
- *Kulturně-historické předpoklady destinace*
- *Turistické infrastruktury destinace* – to je např. doprava, ubytování, možnost rekreace v zařízeních, sportovní vyžití
- *Návštěvnost destinace*
- *Ekonomický význam cestovního ruchu destinace*“ (Holešinská, 2007, str. 56)

Királová a Straka (2013, str. 63) se věnují problematice analyzování konkurenčních destinací, která umožňuje identifikovat silné a slabé stránky, ohrožení a příležitosti na trhu, na který může lépe reagovat a tím posílit své postavení na trhu. Hodnocení je možné dosáhnout na základě odpovědí na několik otázek. Těmi hlavními jsou především:

- „*Které destinace jsou pro naši destinaci konkurenční?*
- *Co o nich víme?*
- *Jaké jsou cíle a strategie konkurenčních destinací?*
- *Co asi udělají v blízké a dohledné budoucnosti? Atp.*“

Dalším faktorem pro sestavení klíčových produktů je **atraktivita** destinace, která se určuje podle věrohodnosti nabídky, kvality destinace v poměru cena a výkon, snadné dostupnosti informací a rezervačních služeb a například podle rozpoznatelnosti značky destinace.

Distribuční cesty a síť

Distribuční cesty a síť jsou významnou součástí systému destinačního managementu s jejichž pomocí je produkt uveden na trh a následně prodáván. Podle cílové skupiny rozlišujeme tři podstatné části distribučních cest:

- „*Technická knihovatelnost pro individuální klienty (Destination to client D2D)*“ - destinace v tomto případě usilují o omezení poptávky pouze po propagačních materiálech a snaží se zvýšit poptávku po konkrétním produktu. Tomu napomáhají nové informační technologie jako jsou rezervační a prodejní systémy, kterými disponují silnější destinace. Oproti destinacím, které nevyužívají systémy a působí spíše jako informační centra, tato strategie představuje obrovskou výhodu. On-line systém propojuje všechny subjekty nabízející služby a tím dokáže rychle a flexibilně reagovat na poptávku. Destinační společnost tímto poskytuje klientovi komplexní a provázaný produkt. (Palatková, 2011)
- „*Vztah k obchodním nákupčím destinace (Destination to business D2B)*“ - Je důležité, aby si destinace udržovala vztahy se všemi nabízejícími vzájemnou koordinací a kooperací. Díky tomu je schopná udržet své klíčové konkurenční výhody a ovlivňovat cenu a kvalitu produktů. Spolupráce všech zainteresovaných subjektů destinace směřuje k vytvoření řetězce kvalitních služeb, které klient vnímá pozitivně a které koupí. Při tvorbě těchto paketů je nutná aktivní cenová politika, která je podmíněna kritériem obsazenosti a krytím fixních nákladů. Pokud organizace destinačního managementu funguje jako incomingový⁵ operátor, má na starost nejen sestavování paketů, ale také prodej a jeho udržení, péče o partnery, reklamační management a většinu marketingových aktivit. I když by se mohlo zdát, že úspěšně fungující společnost destinačního managementu, která působí jako incomingový operátor je pomocné středisko pro touperátory, skutečností je, že takováto agentura je významnou distribuční a odbytovou cestou pro danou destinaci. (Palatková, 2011, str. 61)
- „*Distribuce produktů v rámci strategických partnerství (aliancí)*“ – V rámci dosahování cílů může destinace spolupracovat s dalšími subjekty, které nejsou přímo spojeny s turismem. Využití této spolupráce je především kvůli zvýšení povědomí o destinaci. Kooperace může probíhat například s potravinářstvím (slosování kuponů z potravinářských produktů či označením produktů značkou destinace). (Palatková, 2011, str. 62)

⁵ Incomingový operátor se zabývá aktivním (příjezdovým) cestovním ruchem. Klientem většinou bývá zahraniční klient či zprostředkovatel. (Hampel, 2005, str. 27)

Kiráľová a Straka (2013) podtrhávajú dôležitosť distribučných cest a uvádzajú, že náklady na distribúciu tvorí až 20-30% z ceny produktu. Pri výbere distribučných cest destinácie je nutné zohľadniť niektoré prvky:

- „charakter a image destinácie
- charakter a veľkosť trhu cestovného ruchu
- charakter jednotlivých distribučných cest z hľadiska možného počtu realizovaných prodejů, nákladů a zisku
- spôsob spolupráce a pomoci sdružení cestovního ruchu
- počet distribučních jednotek“ (Kiráľová & Straka, 2013, str. 33)

V dnešní době se destinace zaměřují na nástroje nového marketingového mixu. Kombinací komponentů mohou destinace docílit vyššího prodeje. Rozhodující částí je přitom prvek „cena“. Působení na „cenu“ není však jediné, co může destinace pomocí kooperace složek dosáhnout, je toho více:

1. Partner distribuce a odbytu, který má významnou tržní sílu.
 2. Komunikační partner zajišťující reklamu a umístění nabídky, má významnou tržní sílu.
 3. Vybrané produkty, které jsou charakteristické výborným poměrem cena/kvalita.
- (Palatková, 2011)

Nový marketingový mix, neboli „mix prosazení a prodeje produktu na trhu“ dle Bartla a Schmidta není tak docela nový, neboť stále vychází ze základních 4P – PRODUCT, PRICE, PROMOTION, PLACE. Rozdílem je přeskupení prvků a přiložení složkám různé váhy. Přitom cena je stále nevýznamnější složkou a není možné ji přikládat nižší význam. (Palatková, 2006b, str. 63)

Politika značky

Politika značky nese označení „branding“⁶, jehož význam spočívá v zajišťování podpory a zvýšení prodeje a prosazení produktu na trhu. Cílem brandingu je zvýšit povědomí o destinaci, odlišit ji od ostatních a zapamatování značky destinace klientem. Politika značky je neopomenutelnou součástí a zastřešujícím prvkem marketingové strategie. Skrze značku lze z destinace učinit konkurenceschopnou jednotku a při úspěšném budování je brand opravdovou cenností a nejdůležitější složkou marketingového procesu. Její prosazování na trhu však není jednoduchá ani krátkodobá záležitost. Hlavní pozitiva a přínosy značky lze shrnout do několika bodů:

- Značka umožňuje návštěvníkovi šetřit čas a zlehčuje mu proces hledání v nabídce produktů.
- Značka je pro klienty první informací, které o destinaci dostávají. Některé značky pomocí tvarů a barev dávají návštěvníkovi najevo, co mají od destinace očekávat a čím je destinace charakteristická.

⁶ Branding je strategický proces, při kterém dochází k tvorbě značky destinace a její identity. S destinací jsou spojené nehmotné, ale skutečné hodnoty slovní či symbolické. (Palatková, 2006b, str. 63)

- Značky destinace by se měly vytvářet podle nabídky destinace a podle toho, co od nich návštěvníci, kteří destinaci znají, očekávají.
- Značky předávají mnoho informací o kvalitách nabízeného produktu.
- Značka může být pro klienta známkou kvality, proto snižuje riziko a případnou nespokojenost z koupi produktu.
- Návštěvník si většinou vybere značku destinace, kterou zná nebo kterou mu doporučili známí. Za „značkovou“ destinaci je také ochotný zaplatit více. (Palatková, 2011)

Správně nastavená politika značky je charakteristická věrohodným obrazem produktu, potřebou vzájemné důvěry subjektů, příspěvkem regionů a míst k vytváření kvalitní značky destinace. (Palatková, 2006b)

Řízení systému kvality

Produkt turismu je velmi specifický. Jeho základní charakteristikou je nehmotnost, krátká trvanlivost a heterogenita. V dnešním velmi konkurenčním světě je složité odlišit produkty od ostatních, obzvláště na trhu turismu. Proto je důležité zaměřit se nejen na diferenciaci produktu od jiných destinací, ale také na kvalitu. Kvalitu lze charakterizovat následovně:

- Základ pro kvalitu tvoří potřeby klienta a jeho očekávání plus to, co návštěvníkovi může destinace nabídnout.
- Kvalita však pro každého zákazníka znamená něco jiného, je velmi subjektivní.
- Trvání a zachování kvality závisí na trhu cestovního ruchu především na lidské síle.
- Prvotní prvek kvality tvoří základní nabídka neboli materiálně-technická základna („hardware“) a přidanou hodnotu zajišťuje lidský faktor („software“). Jeho kombinace by měla být v rovnováze tak, aby přinesla co největší užitek zákazníkovi.
- Společnost destinačního managementu garantuje kvalitu všech částí řetězce služeb. Tzv. spojováním se přizpůsobují jednotlivé služby všech subjektů nabízenému produktu.
- Kvalitu začíná klient vnímat a hodnotit již při prvním kontaktu s produktem destinace a pokračuje až po návrat klienta do svého bydliště.
- Pokud je zákazníkovi poskytnuta nižší kvalita, než kterou očekává, dochází většinou k jeho ztrátě a ztrátě dalších osob, kterým o své nespokojenosti řekne.
- Návštěvník během nějakého času mění pohled na kvalitu v závislosti na změně jeho sociálně-ekonomického prostředí. (Palatková, 2011)

Palatková (2011, str.66) parafrázuje několik autorů, kteří mluví o zajištění a udržení kvality v praxi:

- Bartl a Schmidt uvádějí nejspolehlivější způsob definování kvality *„přímý kontakt s klientem a identifikace kvality ze strany klienta.“*

- Dle Mansfielda dochází „*k implementaci kvality shora a s konceptem kvality se musí ztotožnit všichni zúčastnění.*“ V tomto procesu hrají významnou roli styční pracovníci, kteří získávají větší kompetence a kvalifikace.
- Müller považuje za nejvhodnější přístup kooperaci zespoda nahoru „*bottom up*“. Koncepte spočívá v zapojení všech poskytovatelů služeb v destinaci a založení „*rady pro kvalitu*“, která koordinuje přístup ke kvalitě, má na starost definovat vizi a konzultovat kvalitu s externími pracovníky, kteří vnesou do destinace nové myšlenky.

System řízení znalostí

Aby byla destinace schopna reagovat na změny a tím konkurovat ostatním, musí se neustále učit, a proto vytváří systémy řízení znalostí v důsledku koncepce učící se organizace. V turismu je nezbytné využívat nové znalosti při tvorbě a prodeji produktu. Následující faktory charakterizují trend rostoucího významu znalostí:

- Požadavky, zkušenosti i vzdělání neustále rostou, proto je nutné na ně reagovat a zlepšovat koncepci.
- Každý klient má jiný nárok na službu či prožitek a s neustálou modernizací atraktivit je nutné klást velký důraz na tvorbu a organizaci různých forem turismu.
- Rozvoj rezervačních a informačních systémů a vyhledávání na internetu.
- V důsledku rozmachu levných exotických destinací, které mají levnou pracovní sílu a nižší náklady, se musí evropské odlišit špičkovou úrovní služeb, vysokou přidanou hodnotou a pozoruhodnými atraktivitami. (Palatková, 2011)

V dnešní době je nutné, aby destinace propojovala mezinárodní know-how s vlastními znalostmi a zkušenostmi. „*Podle Kropfsberga potřebuje management destinace systematicky zpracované informace, použitelné při rozhodování a dostupné v krátkém čase, týkající se klíčových oblastí kvality a spokojenosti klientů, trhu, konkurence a účinnosti marketingových opatření.*“ (Palatková, 2011, str.69)

2.5 Životní cyklus destinační společnosti a činnosti s ním spojené

V rámci životního cyklu organizace destinačního managementu lze identifikovat pět základních fází, kterými organizace prochází, a v kterých vykonává určité aktivity. Jsou to fáze budovací, startovací, realizační, stagnace a následně fáze úpadku či inovace. (Holešinská, 2007, str. 51)

Rozsah činností prováděných destinační společností nejsou jednoznačně definovány. Povaha a množství aktivit závisí na „*rozložení regionu, na postavení OCR v regionu a stupni jejího vývoje*“. (DRING consulting, 2009, str. 14) Nejprve je nutné stanovit „*normativní rámec*“ a nastavit normativní plán také pro celou destinaci. Obsah normativní úrovně z velké části spadá pod odpovědnosti politiků, kteří „*odpovídají za rozvoj obce, regionu nebo země*“. (Holešinská, 2007, str. 27)

2.5.1 Budovací fáze

Předtím než vznikne destinační společnost je nutné si uvědomit a naplánovat některé interní záležitosti, které povedou k fungování této organizace. Završení fáze budování vzniká destinační společnost.

V tomto stádiu je velmi důležité vypracování interních otázek, které připraví organizaci na plnění jejího poslání. Holešinská (2007) sestavuje skupinu otázek a kroků, jejichž základ tvoří teoretický podklad podle Ritchie a Crouch a zkušenost z praxe:

- *Definovat „Čeho chceme dosáhnout zřízením destinační společnosti?“*
- *Ujasnit si „Kdo se má do činnosti destinační společnosti zapojit?“*
- *Zjistit, „Z čeho lze vycházet?“*
- *Stanovit náplně činnosti společnosti*
- *Zvolit právní formu*
- *Stanovit organizační strukturu*
- *Vymežit způsob financování* (Holešinská, 2007, str. 52)

Úplně na začátku si zakládající musí položit klíčovou otázku: „Proč chceme organizaci zakládat?“ „Jaký je náš důvod pro založení?“. Při sestavení argumentů na otázky vyvozujeme hlavní poslání a cíle společnosti. Přitom důvod založení by neměl mít charakter získání peněžních prostředků. Základním motivem by mělo být posílení spolupráce mezi subjekty cestovního ruchu, koordinace a kooperace jejich činností a rozvoj turismu, který povede k tržní konkurenceschopnosti.

Vize

Formulace vize, či poslání na dobu pěti až deseti let, nám jasně ukazuje směr vývoje a představu o budoucím stavu organizace. (Holešinská, 2007) Je také důležitým aspektem pro vytvoření strategického a taktického marketingu v destinaci. „*Vize znamená formulaci budoucích možností, přání a snů, resp. žádoucí obraz destinace za určitou dobu.*“ Proces tvorby zahrnuje invenci, tvořivost a vymýšlení a podílejí se na něm všechny zainteresované subjekty. Úspěšná vize musí být postavena na realistickém posouzení a měla by dopomoci k uspokojení potřeb cílových skupin. Vize slouží jako podklad pro plánování strategie destinace na tři až pět let, taktického marketingu na jeden až dva roky a poté sestavení marketingového plánu. (Palatková, 2011, str. 88)

Jak by mohla být formulována vize uvádí Holešinská (2007, str. 53):

„Vytvořit nezávislou profesionální manažerskou organizaci cestovního ruchu, která bude kooperovat se subjekty zainteresovanými na rozvoji cestovního ruchu, zvyšovat atraktivitu destinace dle poptávky ze strany návštěvníků, a to v souladu s principy udržitelného rozvoje“ (Holešinská, 2007, str. 54)

K tomu, aby destinace dosáhla splnění vize, musí formulovat konkrétní cíle. Pro uskutečnění cílů je potřeba strategický dokument, který bude obsahovat rozvojové cíle a konkrétní projekty, které pomohou destinaci rozvíjet se, prodávat ji a konkurovat na trhu. (Holešinská, 2007)

Aktéři

Další krok ve fázi budování je oslovení aktérů cestovního ruchu, které je poměrně citlivé. Je nezbytné seznámit všechny subjekty se vznikem destinační společnosti a intenzivně s nimi vyjednávat. Jednomu pak přidělit jednoznačnou zodpovědnost a tím se stane „*zastřešující organizací cestovního ruchu*“, což zahrnuje kooperaci a koordinaci veškerých činností. Tato část může být časově velmi náročná, ale je velmi důležité se jí věnovat. Vstup do spolupráce s organizací je pro aktéry dobrovolný a musí na něm mít vlastní zájem. Z toho pak pramení akceptace a přijetí destinační společnosti veřejností. (Holešinská, 2007)

Zastřešující organizace se může stát z již existující nebo se pro tyto účely může vytvořit nová. Jako podklad pro složité rozhodnutí o zastřešující organizaci mohou pomoci výsledky SWOT analýzy (viz další oddíl). Při výběru je třeba brát v úvahu některá kritéria. Například zastřešující destinace by měla mít suverénní postavení a být veřejně uznávanou institucí, ale neměla by předtím na trhu cestovního ruchu působit. (Holešinská, 2007)

SWOT analýza

Swot analýza je jedním z kroků, které nás informují, jakou pozici destinace zaujímá na trhu cestovního ruchu. Silné a slabé stránky nám pomohou zjistit, z čeho se skládá nabídka destinace a příležitosti a hrozby odpovídají na otázku „*co ovlivňuje úspěšnost nabídky destinace na trhu a v jakém směru?*“. (Kirářová & Straka, 2013, str. 69)

Silné stránky nám umožňují získat přehled o výhodách destinace oproti konkurenci a mohou jimi být hlavně:

- *„bohatost nabídky, celoroční atraktivita*
- *Dobrá dopravní dostupnost, přírodní prostředí*
- *Dlouhá historie, politická stabilita*
- *Dobrá image, kvalitní suprastruktura*
- *Péče o návštěvníky a odbornost pracovníků v destinaci*
- *Vztah místních obyvatel k návštěvníkům* (Kirářová & Straka, 2013, str. 38)

Analýza silných stránek a jejich využívání v praxi je důležité pro úspěšný rozvoj destinace.

Slabé stránky působí nevýhodně oproti konkurenci. Je nutné tyto negativy objevit, co nejdříve a pokusit se je eliminovat. Není však nezbytné odstranit je za každou cenu na úkor silných stránek, což má za následek celkové oslabení destinace. Za slabé můžeme považovat:

- *Zničené a nevhodné životní prostředí*
- *„image*
- *Klimatické podmínky*
- *Cenu produktu, dostupnost informací*

- *Neznalost cizích jazyků*
- *Nevyhovující supra či infrastrukturu*
- *Politickou nestabilitu, terorismus*
- *Nízkou úroveň poskytovaných služeb*
- *Vztah místních obyvatel k návštěvníkům destinace“ (Királ'ová & Straka, 2013, str. 38)*

Identifikace silných a slabých stránek pomáhá k vytvoření úspěšného strategického plánu pro marketing. Odhalení probíhá na již realizovaných činnostech destinace i na potencionálních produktech. Podstatou analýzy je porovnat reálný stav se stavem, kterého chce destinace dosáhnout, a také s konkurencí na trhu. Podle Kotlera je podstatné rozlišovat důležitost jednotlivých faktorů („*velká, střední, minimální*“) a poté se soustředit na prvky zajišťující nejvyšší úspěšnost. Steinemann a Schreyogga pokládají za důležité analyzovat silné a slabé stránky ve vztahu ke konkurenci. Z tohoto vyplývá doporučení, aby součástí analýzy bylo rozebrání primární a sekundární nabídky, cílový segment a marketingový mix jednak ve vztahu k destinaci a také pro nejpodstatnější konkurenční nabídky. (Királ'ová & Straka, 2013, str. 39)

Výstupem analýzy je odhalení USP (Unique selling proposition), jedinečného prodejního argumentu, díky kterému se odlišuje od konkurence. Unikátní přednost destinace dává možnost zaujmout výhodnou pozici na trhu cestovního ruchu a je základem pro vytyčení cílů marketingové koncepce. (Királ'ová & Straka, 2013)

Příležitosti vycházejí z výhod silných stránek a také z využití okolního prostředí, pokud je možno jej využít. Hrozby identifikujeme z nevýhod slabých stránek a vnějšího prostředí, které mohou ohrozit postavení destinace na trhu (například směnný kurz měny, hrozba terorismu, stoupající cena ropy. (Királ'ová & Straka, 2013)

V průběhu stádia budování se využívá SWOT analýzy organizací, o kterých se rozhoduje, jestli vstoupí do společnosti destinačního managementu. Rozebírají se jejich aktivity, kvalita personálu, zkušenosti, efektivita činností, pravomocí atd. Druhým, podstatnějším krokem analýzy je organizační audit, který se věnuje cílům a činnostem organizací aktivně působících na trhu turismu. Výsledkem auditu je přehled institucí a jejich zkušeností v oblasti cestovního ruchu. (Holešinská, 2007)

Náplň činností

Jak už bylo zmíněno výše, konkrétní činnosti destinační společnosti se odvíjejí od poslání či vize. Aktivity jsou však také podmíněny prostředím pro realizaci, o kterých aktéři jednají a je velmi podstatné, zda se shodnou či neshodnou. Možné faktory ovlivňující činnosti organizace:

- Převládající postavení obcí při zakládání organizace destinačního managementu
- Možnost propojení neziskových a komerčních činností

- „flexibilita zakladatelské struktury, tj. možnost vstupu podnikatelského sektoru do zakladatelské struktury, a flexibilita fungování destinační společnosti“ (Holešinská, 2007, str. 57).
- Podíl využití lokálních zdrojů při realizaci destinační společnosti
- Míra nezávislosti a pravomocí organizace destinačního managementu při rozhodování
- Postavení výkonného pracovníka - manažera (Holešinská, 2007)

Po výběru a stanovení jednoznačných úkolů a aktivit je nutné jejich zapsání do interního dokumentu, který bude k dispozici všem členům i veřejnosti. (Holešinská, 2007)

Činnosti destinační společnosti mají velmi komplexní charakter a jejich výkon probíhá v průběhu celého životního cyklu. To znamená, že určené aktivity neprobíhají v plném rozsahu po všechny stádia. Mění se spolu s vývojem organizace. Činnosti je možné je zařazovat do několika oblastí:

- „Kooperační a koordinační
- Projektová a koncepční
- Marketingová činnost
- Informační a výzkumná či monitorovací činnost
- Další manažerské činnosti
- Poskytování služeb“ (Holešinská, 2007, str. 57)

Profil výkonného manažera

Výkonný pracovník, ředitel či manažer, je klíčovou osobou destinační společnosti. Jeho zkušenosti a schopnosti se promítají do celé organizace a také do rozvoje destinace. Musí se dbát na jeho kvalifikaci a jeho výběr se nesmí podcenit. Kvalitní manažer destinační společnosti není členem orgánů vrcholového managementu, ale účastníkem zasedání, má zkušenost s řízením a dobře se orientuje v problematice cestovního ruchu na praktické i teoretické úrovni. Má dobré znalosti a zkušenosti s realizací projektů, umí jednat s lidmi, je flexibilní a má výborně organizační schopnosti. (Holešinská, 2007)

Má na starost různé činnosti napříč celou organizací:

- Neustále komunikuje mezi vrcholovým vedením, zakladateli, pracovníky a subjekty spolupracující s destinační společností.
- Zastupuje a obhazuje zájmy organizace na vertikální úrovni (mezi dalšími organizacemi destinačního managementu) i na horizontální (od obcí až k CzechTourism).
- Koordinuje aktivity cestovního ruchu a má přehled o realizaci projektů.
- Stará se o činnosti, které spadají do administrativní části organizace.
- Přípravuje plány a cíle pro rozvoj destinace.
- Přípravuje rozpočty a koordinuje jejich čerpání. (Holešinská, 2007)

Organizační struktura

Není přesně definované, jak by měla vypadat organizační struktura organizace destinačního managementu, ale její sestavení je nástroj efektivního řízení destinace. (Kirářová & Straka, 2013) Proto je důležité naplánovat organizační strukturu pečlivě. „*Nezbytnou podmínkou pro splnění podstaty organizační struktury je jednoznačné definování vazeb v dané struktuře a přesné vymezení kompetencí a zodpovědnosti za vykonávání konkrétních aktivit na všech úrovních organizace.*“ Sestavení organizační struktury by mělo být zapsáno do interních dokumentů, aby všichni jasně věděli, jaké postavení a pravomoci v organizaci zaujímají. (Holešinská, 2007, str. 66)

Organizační struktura se vyznačuje ještě další funkcí, a tou je podpora komunikace v organizaci. Jednotlivé vazby organizační struktury představují komunikační kanály, skrze ně probíhá oboustranná výměna informací. Toto propojení napříč celou organizací umožňuje úspěšnou koordinaci a kooperaci všech článků destinačního managementu. (Holešinská, 2007)

Vytváření organizační struktury v praxi je ovlivněno i dalšími okolnostmi, jako právní formou společnosti. Přesto však Holešinská (2007) sestavuje základní prvky organizace a jejich činnosti:

Zakladatelé

Prostřednictvím zastoupení se zakladatelé mohou podílet na řízení a rozhodování destinační společnosti. Přesto by však měla být možnost částečné nezávislosti společnosti na jejich zakladatelích, neboť tím dochází k efektivnějšímu fungování organizace. Mezi zakladateli by se měli identifikovat pravomoci a činnosti, které bude každý vykonávat, aby nedocházelo k duplicitám. Ty by mohly negativně zapůsobit na rozvoj destinace. (Holešinská, 2007)

Výkonné orgány

Výkonný orgán má v destinační organizaci pozici vrcholového managementu a jeho struktura je podmíněna legislativní formou organizace. Nejtypičtějšími orgány jsou valná hromada, správní rada nebo dozorčí rada. (Holešinská, 2007)

Řídící orgány

Řídící orgán neboli management má za úkol samotnou realizaci řízení destinační společnosti. Jeho hlavou je vrcholový manažer, o kterém je zmiňovaný oddíl výše, a ten vede tým odborných pracovníků. (Holešinská, 2007)

Poradní orgány

Tento orgán není typický pro každou existující destinační společnost. Jeho strukturu tvoří odborná komise externích pracovníků cestovního ruchu, kteří mohou vyjádřit svůj postoj a koordinovat management. (Holešinská, 2007)

Další smluvní partneři

Stěžejní úlohou destinační společnosti je management, proto jsou na některé činnosti v organizaci potřeba externí instituce, se kterými společnost destinačního managementu spolupracuje, a které mohou převzít část funkcí. Těmito institucemi mohou být například destinační cestovní kancelář, marketingová agentura destinace, konzultační firma, aj. (Holešinská, 2007)

Způsob financování

Výhodou získávání peněžních prostředků destinační společnosti je vícezdrojové financování, které umožňuje disponovat větším objemem peněz na realizaci aktivit. Spolupráce subjektů se stejnými zájmy shromažďuje prostředky, především ty finanční, a dosahuje tak lépe, efektivněji a hospodárněji stanovených cílů. (Holešinská, 2007)

Financování destinační společnosti se může skládat z těchto zdrojů:

- Členské příspěvky právnických či fyzických osob – členů sdružení
- Příjmy z podnikatelské činnosti, které zahrnují především příjmy z informačních kanceláří cestovního ruchu (prodej vstupenek, prodej literatury spojené s destinací, prodej map a turistických potřeb, zprostředkování ubytovacích a jiných služeb, organizace kongresů, atd.)
- Příspěvky od obcí ve finanční podobě nebo ve formě poskytnutí bezplatného pronájmu obecních prostor
- Místní poplatky, které jsou stanovené zákonem a vyskytují se v podobě lázeňského poplatku, poplatku za vjezd vozidla do některých obcí nebo jejich částí (Királ'ová & Straka, 2013)

Tyto hlavní zdroje financování považuje Holešinská (2007) za primární a stabilní zdroje pro financování organizace destinačního managementu. Další jsou jen doplňkové či sekundární:

- Granty
- Záruční, příspěvkové, úvěrové programy a fondy
- Strukturální fondy EU – Evropský fond regionálního rozvoje, Evropský sociální fond a Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova

Vhodným nástrojem pro získávání financí by byl fond cestovního ruchu, který by shromažďoval veškeré peněžní prostředky potřebné k fungování organizace. Tento fond by měl podléhat stanoveným pravidlům a právním podmínkám, které by měly být uvedeny v interním dokumentu. (Holešinská, 2007)

Návrh rozpočtu

Návrh rozpočtu je dalším důležitým úkolem ve fázi budování. Rozpočet se stanovuje pro následující startovací fázi na zhruba dva roky dopředu. Sestavení rozpočtů může být velmi složité z důvodu absence předchozích zkušeností, proto se většinou vychází z prioritních cílů, kterých chce organizace v následujícím rozpočtovém období dosáhnout. Možností, jak se co nejvíce přiblížit realitě je vycházet z výstupu organizačního auditu, jež zahrnuje detailní rozbor finančních prostředků vynaložených aktéry cestovního ruchu. To umožňuje představit si, jak velké náklady je třeba vynaložit na konkrétní činnosti. (Holešinská, 2007)

2.5.2 Startovací fáze

Možný rozsah a obsah aktivit shrnuje DRING consulting s.r.o. v Příručce destinační společnosti v České republice pro Hospodářskou komoru ČR (2009):

- Vytváří a formuluje vizi a hlavní cíle destinace, které povedou k rozvoji daného území i provázaných regionů
- Provádí rozbor situace, ve které se destinace aktuálně nachází a vymezuje faktory rozvoje cestovního ruchu

Tyto aktivity zmiňované výše Holešinská (2007) zařazuje do tzv. startovací fáze, která má za úkol vytvořit dokument shrnující koncept a strategii rozvoje destinace. Po zpracování strategie destinační společnost bezprostředně realizuje tyto aktivity:

- Sestavuje rozpočet na aktivity vedoucí ke splnění cílů
- Stanovuje návrh marketingové strategie
- Připravuje a realizuje systém propagování destinace – marketingových činností
- V rámci propagace a vytváření webové stránky sbírá klíčové informace a data
- Snaží se zesílit povědomí o regionu, tzv. image destinace
- Součástí péče o image je tvorba a správa informačních a rezervačních portálů
- Podílí se na zpracování klíčového produktu cestovního ruchu potencionálním návštěvníkům na základě kooperace s dalšími aktéry působící v destinaci
- Snaží se o zvyšování návštěvnosti vytvořením komplexní nabídky (spoluprací se soukromými subjekty jako jsou hoteliéři, touroperátoři)
- Průběžně hodnotí a sleduje činnost společnosti a plnění stanovených cílů
- Spolupracuje s veřejným sektorem (DRING consulting, 2009)

Pokud má destinační společnost dostatečné množství financí, času a personálu, může ve startovací fázi vyvíjet i další doplňkové činnosti jako je například:

- Vzdělávání subjektů působících v cestovním ruchu pomocí seminářů, workshopů a školení
- Nabídnout možnost poradenství v oblasti turismu (Holešinská, 2007)

Je nutné podotknout, že v průběhu všech fází by měla organizace destinačního managementu komunikovat se všemi klíčovými aktéry v destinaci i subjekty mimo ni. (Holešinská, 2007)

2.5.3 Realizační fáze

Po startovací fázi přichází fáze realizační, která je natolik rozsáhlá, že literatura k ní přistupuje pouze obecně. Jedná se o činnost na úrovni strategické, popřípadě operativní. Management vykonává činnosti v závislosti na aktuální situaci v destinaci. (Holešinská, 2007, str. 73)

Podle Ritchieho a Crouche vykonává vyspělá destinační společnost následující aktivity:

- „marketing“
- „řízení kvality služeb,“ tj. má za úkol standardizovat kvalitu produktů a tím zajistit spokojenost zákazníka
- „řízení návštěvnosti“
- „řízení informací,“ které spočívá v realizaci systému informací a rezervací a zajištění výměny informací
- „řízení financí“
- „řízení zdrojů,“ to znamená dohlížet na využívání zdrojů a kontrola dopadu turismu
- „řízení lidských zdrojů,“ důležitá část, která má za úkol zvyšovat kvalifikaci pracovníků v cestovním ruchu
- „krizové řízení“ – stanovit krizový plán, který se využije v případě neočekávané katastrofy (Holešinská, 2007, str. 74)

Další činnosti organizace uváděné v publikaci Příručka destinační společnosti (DRING consulting, 2009):

- Spolupracuje s CzechTourism
- Dává impuls k rozvoji suprastruktury a infrastruktury
- Snaží se o modernizaci pomocí nových technologií v praxi
- Snaží se o maximalizaci multiplikačního efektu v destinaci

2.6 Problémy řízení a organizace cestovního ruchu v ČR

Je důležité zmínit, jakým problémům čelí řízení a organizace cestovního ruchu na území ČR, neboť je nutné, aby se jim správně fungující organizace vyhýbala. Hlavní problematické oblasti:

- Roztříštěnost a nepřehlednost jednotlivých krajů ČR vede k nedostatečné prezentaci území a neexistenci celistvé značky pro celou Českou republiku. Zahraniční turisté proto ve většině případech raději volí Prahu, která je pro ně bezpečnější a bohužel pro ostatní kraje a regiony, ve světě známější destinací než Česká republika.
- Nefungující spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem nebo mezi partnery v destinaci vede k nemožnosti zajistit dlouhodobý rozvoj cestovního ruchu.
- Dalším problémem je neshodnost statistických údajů ČSÚ krajů, které vychází z administrativního členění ČR na 14 krajů, a marketingových regionů. Tyto údaje jsou pak mnohdy pro destinace nepoužitelné stejně jako vliv cestovního ruchu na ekonomiku jednotlivých destinací.
- Díky absenci brandingu (strategie značky) na regionální úrovni, není možné dostatečně rozvíjet turismus v jednotlivých regionech. Každý region či destinace by měly mít svou značku, která bude reprezentován a s níž budou spojovány.
- Problematickou oblastí je také financování, které vykazuje nedostatek peněžních prostředků na rozvoj cestovního ruchu.
- Koncepční dokumenty rozvoje a organizace cestovního ruchu jsou nejednoznačné. (DRING consulting, 2009)

Přesto, že je cestovní ruch podmíněn trhem, je nutné, aby některé jeho prvky byly řízeny na úrovni národní politiky. Především z hlediska legislativy, koordinace činností a propagace.

Legislativa ČR by měla vytvářet příznivé prostředí pro podnikání v cestovním ruchu. V minulosti byla problémem velká míra liberalizace, která nevedla k ochraně spotřebitele a nebrala v úvahu trendy EU. Také vyšší sazba DPH měla negativní dopady na obor, hlavně na tok investic. Nynějším problémem jsou vysoké poplatky na dálnicích a vysokorychlostních silnicích, díky nimž může být zvyšována cena veřejné hromadné dopravy. Cestovní ruch v České republice se také potýká s problémem poskytování informací, které je nedostatečné a mělo by se v nejbližší době dořešit a sloužit jako veřejná služba. (DRING consulting, 2009)

3 Praktická část

Praktická část bakalářské práce se zabývá fungováním destinační společnosti v praxi, konkrétně Agenturou pro rozvoj Broumovska. Dle teoretické předlohy analyzuje nástroje, metody a činnosti, které Agentura používá a jakým způsobem dosahuje rozvoje regionu. Klíčovým podkladem pro tuto část budou výroční zprávy a internetové stránky Agentury pro rozvoj Broumovska, které jsou odborně zpracované a značně obsáhlé. Z výročních zpráv je zřejmé, že se snaží poskytnout partnerům, subjektům, místním obyvatelům a veřejnosti co nejvíce informací o jejich fungování a přínosu pro region.

3.1 Destinace Broumovsko

V teorii je několik definic, o tom, jak destinaci vymezovat, aby byl rozvoj regionu efektivní. Agentura pro rozvoj Broumovska se s tímto předpokladem ztotožnila a pro své pole působnosti po dlouhé diskuzi jasně vymezila ohraničení destinace, kterým jsou územní hranice Chráněné krajinné oblasti Broumovsko, tedy tzv. broumovský výběžek. Tato oblast byla vybrána z důvodu shodných znaků ve sféře sociálně-demografické a ekonomické a také proto, že má velký synergický potenciál. (Pavlík & Kolektiv, 2016)

Obrázek 1 Hranice "Broumovského výběžku"



Region Broumovska se nachází v severovýchodní části České republiky a je součástí Královéhradeckého kraje. Jeho předností je velké množství přírodních malebností, kulturních památek, architektonických skvostů a turistických a cykloturistických možností.

„Attractions“

Region Broumovska je známý především dechberoucí přírodou, která je prvním stimulem k návštěvnosti destinace. Nejcennějšími přírodními útvary jsou dvě národní rezervace – Adršpašsko-teplické skály a Broumovské stěny. Obě rezervace jsou výjimečné reliéfem a klimatem, díky kterému je zde možné nalézt ojedinělé rostliny a zvířectvo. Adršpašsko-teplické skály patří k největším skalním útvarům ve střední Evropě. Velké množství luk, lesů a pastvin, rozmanitá příroda s neobvyklou faunou a flórou a další památky umožňují rozvoj turistiky.

Památky vyskytující se na území Broumovska mají převážně barokní původ. Nalezneme zde dvě památkové zóny Broumov a Police nad Metují, vesnickou památkovou rezervaci Křínice, benediktinské kláštery v Broumově a v Polici nad Metují, skupinu devíti venkovských barokních kostelů, nejstarší dřevěný kostel, výstavní zděné statky, desítky kaplí, křížové cesty a pískovcové sochy a kříže vysoké umělecké hodnoty. (Broumovsko, 2017)

„Accessibility a ancillary services“

Nejvýznamnějším problémem destinace Broumovsko je dopravní dostupnost. Infrastruktura regionu je nedostatečná a nekvalitní. Jednou z příčin jsou fyzickogeografické poměry území, hlavně členitá krajina a existence státních hranic, které výrazně omezují zkvalitnění technického stavu silnic a železnic. Broumovsko je také hůře dostupné z okolních regionů ve směru od Jičína, Mladé Boleslavi a Trutnova. Mnohem lépe se lze dostat do destinace přes polské území. Úzké a podkapacitní vozovky jsou především v místech, kde nebylo možné kvůli zástavbě vybudovat kapacitně i kvalitně dostačující silnice. Stále se zvyšující nároky však daly vzniknout potřebě, které jsou již zapracovány v územních plánech a postupně se začínají realizovat. (Broumovsko+, 2017);(PKB, 2012)

Dálkovou autobusovou dopravu v regionu zajišťuje především CDS Náchod s.r.o. a P-Transport.

„Amenities“

Dostupnost jednotlivých atraktivit regionu je více než dostačující. Na území nalezneme hustou síť turistických stezek, které spojují pozoruhodná místa regionu. Vybrat si je možné nenáročné i náročnější trasy, které jsou pečlivě značené. Proto je pěší turistika v regionu Broumovska vhodná nejen pro zdatné turisty, ale i pro rodiny s dětmi a seniory.

Pro aktivní návštěvníky regionu Broumovska je k dispozici několik sportovních areálů, které nabízí různé možnosti sportovního vyžití. Ubytování na Broumovsku je velmi pestré, každý turista si zde najde to „své“. Region nabízí ubytování v chatkách, chatách, penzionech, vilách i hotelech. Problematickou oblastí jsou stravovací zařízení, jejichž množství a úroveň není pro destinaci pozitivním aspektem. (Broumovsko, 2017)

„Available packages“

Cestovní kancelář Broumovsko se zaměřuje na prodej destinace Broumovsko a zajišťuje tak i tvorbu pobytových balíčků. Typy balíčků jsou různorodé, zaměřují se na rodiny, milovníky přírody, historie a barokní architektury a také na příznivce piva. (CK, 2017)

„Activities“

Broumovsko.cz pravidelně na svých stránkách informuje veřejnost o akcích sportovního, vzdělávacího či kulturního charakteru.

Podle rozdělení D. Buhalise lze Broumovsko označit za destinaci venkovského typu.

3.1.1 Historie Broumovska

Je velmi příhodné uvést v této kapitole nejdůležitější střípky z historie Broumovska, neboť pak by mohla být lépe pochopena práce Agentury pro rozvoj Broumovska.

Jako mnoho regionů České republiky i Broumovsko si prošlo komplikovaným vývojem. Vzkvétající region dostal první ránu během hospodářské krize ve 30. letech minulého století, druhou s příchodem Druhé světové války. Poválečný optimismus aktivních lidí, kteří v regionu viděli příležitost pro nový plnohodnotný život, zasáhla třetí, největší rána, kterou si prošel region během komunistického režimu. Původní kraj plný tradic, spolků, aktivních komunikujících lidí se nátlakem režimu transformoval do neaktivity a lidé se začali stranit a uzavírat se do svého soukromí. Ztráta patriotismu byla ještě podpořena při zahájení centralizace rozhodování. Lidé přestávali mít k regionu vztah, neboť se nemohli podílet na rozvoji a pocíťovali, že stojí na okraji zájmu. Jediným řešením pro mnoha rodin bylo odejít z regionu a nalézt živobytí ve větších centrech. (Pavlík & Kolektiv, 2016)

3.2 Agentura pro rozvoj Broumovska

„Občanské sdružení Agentura pro rozvoj Broumovska bylo založeno jako dobrovolné sdružení fyzických a právnických osob za účelem podpory rozvoje regionu Broumovsko především v oblasti cestovního ruchu, kultury a sportu“ (APRB, 2007, str. 3).

Agentura pro rozvoj Broumovska (APRB) byla založena 18. února roku 2004 z iniciativy Jana Školníka, ředitele firmy HOBRA – Školník s.r.o., který dodnes stojí se svojí manželkou v čele organizace. Důvodem pro vznik agentury bylo jeho přesvědčení, že odpovědnost podniku nekončí za branami závodu, ale má vliv i na bezprostřední okolí. Jeho idea stála na názoru, že firma může vzkvétat jen ve „zdravém prostředí“ a i region je závislý na zdraví firem. (APRB, 2007)

Původní záměr pana Školníka při zakládání Agentury pro rozvoj Broumovska bylo vytvořit platformu pro provozování webových stránek www.broumovsko.cz, které měli místním i návštěvníkům Broumovska představit silné stránky a potenciál regionu. Později se ale ukázalo, že tyto dvě skupiny se značně odlišují a byly proto vytvořeny dvě webové stránky. S rozdělením webových stránek se také rozdělily činnosti rozvíjející region.

Turistický portál www.broumovsko.cz cílí především na turisty regionu a podporuje nabídku služeb Broumovska. Správa webu, marketingová činnost, PR aktivity a destinační management byl přenechán Společnosti pro destinační management Broumovska, kterou APRB založila s dobrovolnými svazky obcí. (Pavlík & Kolektiv, 2016)

Druhý web www.nase.broumovsko.cz slouží jako regionální zpravodajský server a má za cíl podpořit komunikaci a spolupráci místních subjektů. Projekt byl po nějaké době opět vyčleněn z činnosti APRB a jeho správa byla svěřena nově vzniklé obecně prospěšné společnosti Naše.Broumovsko. (Pavlík & Kolektiv, 2016)

Agentura se pak mohla soustředěně věnovat rozvoji regionu, vzdělávacím a kulturním a další činností, o kterých je blíže pojednáno v kapitole 3.10.

Strategií agentury bylo od počátku propojovat a komunikovat s jednotlivými subjekty v regionu. Její dlouhodobé působení, vytrvalost a pokora povede ke stanovenému cíli, i přesto, že v dnešním světě je to velmi složité kvůli rozdílnosti zájmů. (APRB, 2007)

Dle slov jednoho z partnerů APRB Ing. Otakara Pirknera z výroční zprávy 2015 (2016) byla Agentura vystavena počátečnímu odporu a nedůvěře díky předchozím neúspěšným projektům, které chtěly pozvednout kulturní dění na Broumovsku. Činnost APRB se i přesto mohla dále vyvíjet a nyní je nedílnou součástí společenského života regionu. Svou aktivitou přispěla k takové úrovni kulturního života, kterou mohou ostatní kraje a regiony pouze závidět.

3.3 Hodnoty

APRB své činnosti staví na hlavních principech:

- *Radost z práce* je důležitá pro úspěšnou realizaci stanovených cílů. Lidé, kteří pomáhají naplňovat cíle k rozvoji Broumovska jsou do své práce zapálení, a jsou nadšení, když mohou sledovat pozitivní dopady své práce na život místních obyvatel, úspěchy partnerů a všeobecnou radost širokého okolí.
- *Odvaha* APRB je spojená s přijímáním výzev a jejich pokořením. Její cesta směřuje neustále kupředu a je naplněna novými výzvami.
- *Respekt* a důvěra tvoří nosné prvky spolupráce s partnery a ostatními subjekty, se kterými jednají vstřícně, otevřeně a věcně.
- *Partnerství* s Agenturou pro rozvoj Broumovska je nabízené všem, kteří se chtějí podílet na pozitivních změnách regionu. Jejich snahou je získávat nová přátelství a stávající prohlubovat
- *Profesionalita* představuje pro členy APRB podstatný atribut. Jejich práce spočívá v kvalitě, systematickosti a hledání nových příležitostí, jak se stále vzdělávat.
- *Nadhled*. I přes velké cíle jsou členové APRB sebekritičtí a dokáží posoudit důsledky svého jednání. (APRB, 2016)

3.4 Kooperace

Už z první výroční zprávy můžeme vyčíst úsilí o spolupráci ve všech směrech. „*Usilujeme o spojování všech lidí, kteří aktivně pro region pracují. Usilujeme o vzájemné informování i o to, abychom o sobě více věděli. Snažíme se, aby každý našel cestu do volného společenství, spojeného tématem „Broumovsko“*“ (APRB, 2007, str. 2). Od počátku se APRB snažila o zapojení co nejvíce subjektů a nabízela spolupráci všem, kteří o ni stojí. Jen díky tomu si mohla vydobýt pevné a silné místo mezi životem místních obyvatel a konkurenční pozici na trhu cestovního ruchu.

APRB využívá především horizontální, vertikální a laterální kooperace v rámci které spolupracuje převážně se soukromým, podnikatelským sektorem. Hlavními partnery spolupráce jsou:

V rámci horizontální kooperace:

Broumovsko CZECH REPUBLIC je společnost pro destinační management Broumovska o.p.s., která byla založena Agenturou pro rozvoj Broumovska, Dobrovolným svazkem obcí Broumovska a Podnikatelským klubem Broumovska z potřeby efektivního řízení destinačního managementu. SDMB spravuje turistický portál Broumovsko a zajišťuje pomocí vydávání informačního bulletinu tok informací pro veřejnost. Díky své činnosti vedoucí k rozvoji kvality služeb v oblasti cestovního ruchu je držitelem značky Českého systému kvality a byla zařazena mezi certifikované organizace v celé ČR. (SDMBo.p.s, 2016)

MAS Broumovsko + založili roku 2005 lidé, kteří vytvářeli strategii pro rozvoj regionu – Program rozvoje Broumovska. Prvními iniciátory vzniku občanského sdružení byli představitelé obcí a měst v regionu, kteří byli podpořeni Dobrovolným svazkem obcí „Broumovsko“, podnikateli, zemědělci, neziskovými organizacemi a místními obyvateli. MAS Broumovsko+ je jedinou organizací na Broumovsku, která se může účastnit programů LEADER ČR a LEADER+ pod záštitou Ministerstva zemědělství. Tyto programy byly vytvořeny za účelem podpory venkovských regionů skrze akční skupiny, které svou rozvojovou strategií mohou usilovat o finanční podporu. (Broumovsko+, 2017)

CK Broumovsko je cestovní kancelář, která se zaměřuje výhradně na zájezdy a zážitky v regionu Broumovska, které nabízí přímým návštěvníkům.

Vertikální spolupráce:

NAŠE BROUMOVSKO je nezávislým zpravodajským serverem, který informuje o dění v Broumovsku a okolí. Zabývá se nejen aktuálními událostmi v kultuře a sportu, ale také ekonomikou a vztahy Broumovska s ČR a zahraničím.

Podnikatelský klub Broumovska byl založen roku 2003 jako sdružení ekonomicky aktivních lidí. Jeho vizí je vytvářet a rozvíjet vhodné podmínky pro podnikání na Broumovsku a s tímto také související rozvoj ekonomiky v regionu a rozšíření pracovních příležitostí. Téměř všichni členové

PKB jsou zároveň partnery Agentury pro rozvoj Broumovska. Mezi hlavní, které APRB označuje jako Zlaté partnery patří:

VEBA – tradiční český výrobce žakársky tkaných bavlněných tkanin

LUTOMA – jejich specializace je zaměřená především na výkup zásob průmyslového charakteru, náradí a nástrojů pro kovoobrábění a druhotných surovin; mají taky vlastní kamennou prodejnu a e-shop s řemeslnickými potřebami

Z-TRADE – největší distributor svíček v ČR i na Slovensku

HOBRA – Školník s.r.o. – tradiční výrobce izolace a filtračních desek

Mezi veřejné subjekty spolupracující s APRB patří Město Broumov a Královéhradecký kraj, Ministerstvo kultury a Úřad práce Náchod.

Je mnoho dalších se kterými Agentura spolupracuje a kteří jí pomáhají k naplnění cílů. Většina z nich je však soukromého charakteru. To potvrzuje jeden z problémů ČR v cestovním ruchu - nízká míra spolupráce veřejného a soukromého sektoru.

V posledních dvou letech se Agentura spolu se Vzdělávacím a kulturním centrem Klášter Broumov zapojuje také do mezinárodní spolupráce. Prvním krokem byla spolupráce na slovensko-maďarském a česko-polském projektu Via Benedictina-benediktinské dědictví ve střední Evropě. K tomu se připojila událost „Via Benedictina on the way“, která propojuje benediktinské objekty v celé střední Evropě. Cílem akce je podpora mezinárodní komunikace a spolupráce, výměna zkušeností, zvýšení informačního toku veřejnosti, podpora návštěvnosti objektů, přiblížení klášterního života dětem pomocí soutěže se sbíráním razítek.

Kooperace s polskou stranou pokračuje i v dalších letech. S kláštery v Týnci vydali propagační materiály k projektu Via Benedictina a zorganizovali letní hudební prohlídky kláštera. Dále započali spoluprací se Společností destinačního managementu Valbříška, s polským Humanitáriem ve Vroclavi, se Starým dolem ve Valbřichu, s Podzemním městem Osówka, s polským katolickým časopisem Gość Niedzielny, s českopolským časopisem Inovace, občanským sdružením Strefa MTB z Glušice a Kladskými lázněmi. (APRB, 2016)

3.5 Koordinace

Jak už bylo zmíněno v teoretické části, koordinace je jedním z prvků, které jsou nutné k realizaci úspěšného managementu destinace. APRB pro tyto účely sestavila expertní tým, který pracuje převážně pro Společnost pro destinační management Broumovska (SDMB). Koordinátorem týmu je Jan Školník. Důležitou členkou týmu a zároveň manažerkou SDBM je Markéta Hanušová, která se činností v cestovním ruchu věnuje sedm let. Je také členkou Komise cestovního ruchu Královéhradeckého kraje a poradního sboru Strategického plánu rozvoje Cestovního ruchu Královéhradeckého kraje, Valné hromady a pracovní skupiny Asociace pro regionální značky. Dalším významnými členy expertního týmu jsou Libuše Ručková, která je zároveň koordinátorkou

projektu Geopark Broumovsko a Kateřina Ostradecká, která má na starost propagační a PR aktivity. (APRB, 2016)

3.6 Komunikace

Komunikace je pro úspěšnou spolupráci všech subjektů v regionu důležitým atributem. Pro APRB je podstatné zapojovat do rozhodování své partnery i veřejnost, neboť jen tak lze sestavit funkční síť spolupracujících subjektů, které se navzájem inspirují. Dokazují to i prostřednictvím webových stránek, kde vyzývají k diskuzi. (Pavlík & Kolektiv, 2016)

Za tímto účelem byl také založen Podnikatelský klub Broumovska, který spojuje nejvýznamnější podnikatele regionu. Ti si dávají za cíl kultivovat a rozvíjet podnikatelské prostředí v regionu. Společnou komunikací a spoluprací tak mohou nastavit stanoviska pro rozvoj v různých oblastech a správy regionu. Také vytvářejí platformu pro diskuzi o aktuálních problémech regionu. Svůj záměr dokazují také tím, že se pravidelně setkávají dvakrát do měsíce, což není v dnešní době zcela běžné. Jejich setkávání se tak stalo důležitým bodem při diskuzích. (Pavlík & Kolektiv, 2016)

V rámci komunikace, organizace a řízení managementu destinace Broumovsko je velmi příhodné uvést některé činnosti, na kterých se Společnost pro destinační management Broumovska podílí. Cílem Společnosti je učinit z regionu Broumovsko silnou, konkurenceschopnou destinaci s kvalitní nabídkou služeb. Její aktivity směřují především do oblasti PR a marketingu v hlavních třech prvcích: Region Broumovsko, Geopark Broumovsko a Specialized bike resort Broumovsko. Reprezentuje Broumovsko na veletrzích a konferencích cestovního ruchu a pečuje o informační tok veřejnosti-spravuje web Broumovsko.cz, geopark.broumovsko.cz a bikeresort.cz, stará se o facebookové stránky Broumovska a čtyřikrát ročně vydává informační Bulletin a tištěné Letní a Zimní turistické noviny. (APRB, 2016)

Je zřejmé, že APRB a SDBM si musely jednoznačně rozdělit oblasti činností, které budou vykonávat a realizovat, jinak by docházelo ke zdvojování aktivit a tím k neefektivnosti řízení destinace Broumovska.

3.7 Budovací fáze

V teoretické části byly definované otázky, na které má destinační společnost odpovědět předtím než vůbec vznikne. V této kapitole budou aplikovány na Agenturu pro rozvoj Broumovska.

Definovat „Čeho chceme dosáhnout zřízením destinační společnosti?

Prvotní myšlenkou bylo z Broumovska učinit atraktivní region s patřičným sebevědomím. Zvolenou strategií, která spočívá v komunikaci, propojování a stavění mostů mezi nejrozličnějšími subjekty v destinaci, chtěla APRB dosáhnout rozvoje regionu Broumovska především v oblasti cestovního ruchu, kultury a sportu. Jejich počátečním úsilím bylo zainteresovat co nejvíce lidí do spolupráce, spojit je a informovat je i veřejnost, a společně dosáhnout „lepší“ budoucnosti Broumovska. (APRB, 2007)

Ujasnit si „Kdo se má do činnosti destinační společnosti zapojit?“

Jak už bylo zmíněno, cílem Agentury je spojit, co nejvíce subjektů, kteří pro region pracují. APRB nabízí spolupráci všem, kteří o ni požádají. APRB vycházela z předpokladu, že podnikatelské subjekty působící na Broumovsku se cítí být součástí regionu a chtějí být zainteresované do dění. Vnímají také určitou odpovědnost ke svému okolí, a proto chtějí pomáhat a podporovat aktivity vedoucí k rozvoji a vytváření kvalitnějšího života. Součástí vize APRB bylo zapojení veřejného sektoru. (APRB, 2008)

Z čeho lze vycházet?

APRB vycházela především z potenciálu, který region Broumovska nevyužívá naplno. Tyto potenciály jsou především lidé, přírodní a kulturní bohatství (historické i současné), silná průmyslová tradice a atraktivita pro cestovní ruch. (APRB, 2015)

Stanovit náplně činnosti společnosti

Náplně činnosti Agentury pro rozvoj Broumovska byly stanoveny s ohledem na cíle a poslání, které si vytyčili. Hlavní aktivity již ze začátku směřovaly k obohacování společenského a kulturního života na Broumovsku. Pořádáním různých společenských, sportovních a kulturních akcí a pokus o zvelebování celého regionu předpokládali nárůst návštěvníků Broumovska i aktivních lidí z regionu.

3.7.1 Právní forma

APRB byla založena v únoru roku 2004 jako občanské sdružení a její registrace byla provedena na Ministerstvu vnitra ČR. Stanovy občanského sdružení jsou jejím zakládajícím dokumentem. Jako sdružení fyzických a právnických osob je jejich hlavním cílem podporovat rozvoj destinace Broumovsko v oblasti cestovního ruchu, kultury a sportu. (APRB, 2016)

S příchodem Nového občanského zákoníku byla Agentura pro rozvoj Broumovska přepsána na spolek.

3.7.2 Vize

APRB má od počátku jasnou vizi: *„je hybatelem rozvoje Broumovska, je iniciátorem tvůrčí spolupráce subjektů, které mají o tuto spolupráci zájem“* (APRB, 2016, str. 1).

Vize Broumovska 2029 je rozdělena do čtyř hlavních bodů, které se opírají o pět pilířů regionu: KOŘENY, HODNOTY, IDENTITA, TRADICE A KLID. Stavba a posilování těchto nosných prvků povede k sebevědomému Broumovsku.

1. První část vize je založena na aktivním přístupu k životu. Ten vychází z místních tradic, hodnot a kořenů, které jsou chápány a neustále rozvíjeny. Byla posílena regionální identita obyvatel.
2. Druhá část vize pracuje se strukturou obyvatelstva, které překonává strasti minulého vývoje. Obyvatelé pocítují pouto k regionu. Lokální aktivní lidé spolupracují a ponoukají

komunitní život. Lidé přicházející na Broumovsko jsou odpovědní a sebevědomí lidé, kteří zde rádi zůstávají žít.

3. V roce 2029 je ekonomika Broumovska konkurenceschopná, pružná a jsou zde pracovní příležitosti. Podnikatelské subjekty jsou aktivní. Jsou vyváženy jednotlivá odvětví – výrobní obory, služby a cestovní ruch. Broumovsko se stalo atraktivní destinací pro české i zahraniční návštěvníky.
4. Jsou zachovány a dále rozvíjeny přírodní a kulturněhistorické cennosti Broumovska. Dostupnost Broumovska je na dobré úrovni a vybudovaná infrastruktura respektuje přírodní krajinu, její hodnoty a nenarušuje okolí.

Na stránkách APRB stanovuje vizi Broumovska a současně vyzývá k diskuzi o naplnění a strategii, která povede k naplnění vize 2029. (APRB, 2017)

Strukturu kroků, které Agentura pro rozvoj Broumovska zvolila ve fázi budování společnosti se shoduje s teoretickým podkladem, který nalezneme v kapitole 2.5.1.

3.8 Financování

Tato podkapitola je určena k výčtu finančních zdrojů, které APRB využívá nebo využila v minulosti pro obecně prospěšnou činnost. Výčet zdrojů financování:

- Výběr vstupného na pořádaných akcích.
- Granty a dotace města Broumov.
- Granty a dotace Královehradeckého kraje
- Prodej vína Selectio Monastica, které lze koupit v kavárně Dientzenhofer, a z každé prodané lahve přispívá výrobce 38 Kč.
- Nákup ve vybraných e-shopech prostřednictvím aplikace givt.cz
- Příspěvky z webové stránky Kláštera Broumov skrze darujme.cz
- Příjmy ze sociálního podnikání
- Evropské dotace, které získali v roce 2012 na revitalizaci Kláštera Broumov
- Státní fond životního prostředí přispěl na projekt Broumovsko je učebnice – Malovaná zahrada
- V rámci Dobročinného večera pro Broumovsko probíhá dražba uměleckých předmětů, obrazů, fotografií nebo veřejná aukce vín
- Ministerstvo pro místní rozvoj
- Ministerstvo kultury
- Ministerstvo životního prostředí
- Norské fondy
- Nadace Vodafone, která přispěla na projekt Filmfárum
- Nadace ČEZ
- Doplnění vybavení kláštera od Philip Morris International.

Financování rozsáhlých projektů, které APRB organizuje, je velmi náročné. Zmiňované zdroje financování jsou většinou poskytovány v nižších objemech, proto se APRB chce v dalších letech zaměřit na hledání zdrojů ve vyšších částkách. Jedním z příkladů jsou Norské fondy, které finančně zajišťují značnou část kulturních projektů. Jejich úsilím je také lépe čerpat z grantů vypisovaných ministerstvy. (APRB, 2015)

3.9 Profil manažera

V teoretické části bylo pojednáno o významnosti manažera organizace destinačního managementu, který je pro řízení takové společnosti klíčovou osobou. Proto je nezbytné, aby i v praktické části bylo pozici manažera věnováno několik důležitých informací.

Jan Školník, zakladatel Agentury pro rozvoj Broumovska, reprezentant, iniciátor spolupráce subjektů v regionu a mnoho dalšího je jasnou volnou pro určení klíčové osoby APRB.

Jan Školník pracoval na několika manažerských pozicích, než koupil společně s otcem firmu HOBRA-Školník a v nynější době je jejím jednatelem a ředitelem. Není tedy pochyb o jeho manažerských kompetencích. Jako iniciátor založení Podnikatelského klubu Broumovska roku 2003, který aktuálně čítá dvacet podnikatelů, je zřejmé, že již od počátku své působnosti v kraji byl propagátorem komunikace a kooperace. Vytvořením APRB a dalších spolupracujících organizací dokázal v Broumovsku probudit aktivitu a spolupráci nejen subjektů, ale i místních lidí. V řadě jeho přínosů pro region stojí také to, že přímo iniciuje nebo se podílí na kulturně-vzdělávacích projektech pro Broumovsko. Za činnosti Agentury a za sociální podnikání získal ocenění EY společensky prospěšný podnikatel 2013. Jak zmiňuje Ivo Kahánek v pořadu České televize Filantrop: „*hlavním přínosem Jana Školníka pro Broumovsko je udělat z něho lepší a atraktivnější místo pro lidi.*“ (Tuček, 2016)

3.10 Činnost APRB

Jak už bylo zmíněno výše, APRB nevykonává celé spektrum činností destinačního managementu, ale aktivity potřebné k fungování a rozvoji destinace Broumovsko jsou rozděleny do několika organizací, které žijí ve vzájemné symbióze. To, že nejsou aktivity vykonávány jednou institucí, se neshoduje s klasickými principy fungování destinační společnosti vycházející z teorie. Působení a aktivity Agentury pro rozvoj Broumovska se promítají do několika oblastí:

Vize a regionální rozvoj

APRB se chce aktivně podílet na regionálním rozvoji. Aby toho mohla dosáhnout, vyzývá k veřejné diskuzi a spolupracovníky zapojuje do diskuzí o budoucnosti regionu. K regionálnímu rozvoji také přispívá kulturně-vzdělávacími událostmi.

Je hlavním iniciátorem stanovení vize regionu, která se opírá o hlavní hodnoty Broumovska. Proces formulování vize započal v roce 2009 a vzešel z aktuální potřeby stanovit budoucnost pro region z pohledu místních obyvatel, kteří zde žijí, pracují, podnikají. Přesně znění vize 2029 je možné nalézt v kapitole 3.7.2. (APRB, 2017)

Kultura

Kultura je stěžejní oblastí, v rámci které Agentura vykonává velké množství aktivit. Jejím cílem je využít potenciál města Broumov a učinit z něj centrum kultury a hybatele kulturního života v regionu. K tomuto cíli byl vybrán Klášter Broumov, který celý rok žije bohatým kulturním a vzdělávacím programem. (APRB, 2017)

Vzdělávání

Jak už bylo avizováno, Agentura je také aktivní ve vzdělávání místních i okolních obyvatel. Své programy vytváří v broumovském klášteře hlavně pro děti a žáky mateřských, základních a středních škol, které tak mají možnost seznámit se s historií Broumovska i kláštera, nahlédnout do dob minulých, uvědomit si existenci přírody, která nás obklopuje, zažít něco nového, rozvíjet své znalosti a dovednosti, lépe komunikovat s okolím a mnoho dalšího. Své vzdělávací události směřuje také k zaměstnancům firem s cílem zlepšit jejich komunikační a další dovednosti potřebné k jejich zaměstnání, a k seniorům, pro které každoročně připravuje zajímavé odborné přednášky. (APRB, 2016)

Cestovní ruch

Cestovní ruch v regionu Broumovska je oblastí, která má vysoký rozvojový potenciál. APRB se zaměřuje na systematickou práci, nabízí své profesionální služby a zázemí.

Z potřeby rozvíjet cestovní ruch regionu se 10.ledna 2011 sešlo několik podnikatelských subjektů poskytujících služby v cestovním ruchu, zástupci rozvojových organizací a CHKO Broumovsko, aby diskutovali o tom, jak nejlépe využít potenciál turismu na Broumovsku. Ze setkání vzešla nutnost spolupráce a silné komunikace mezi zainteresovanými aktéry a také uvědomění, že není nutné posílit pouze infrastrukturu, ale hlavně „image“ regionu. Další zasedání se konkrétně zaměřilo na tvorbu webové turistické prezentace www.broumovsko.cz. (APRB, 2017)

Partnerství

Jak již bylo uvedeno v teorii, důležitou činností organizace pro destinační management je poskytování a hledání partnerství, která se budou podílet na společných projektech. APRB realizuje své projekty spolu s mnoha partnery, největší základnou se pro tuto činnost staly prostory Opatství sv. Václava. (APRB, 2017)

Fundraising

Nedílnou součástí aktivit APRB je systematická činnost směřující k získání finančních prostředků na obecně prospěšnou činnost. Agentura získává peníze z různých zdrojů – benefiční koncerty, příspěvek prostřednictvím webové stránky, výběry vstupného na akcích, prodejem vína a další podrobné zdroje jsou uvedeny v kapitole 3.8. (APRB, 2017)

Sociální podnikání

Proto, aby Agentura pro rozvoj Broumovska byla ekonomicky soběstačná, začala vyvíjet aktivity v oblasti sociálního podnikání. To má hned dva obecně prospěšné dopady. Jednak vytváří pracovní místa pro lidi, kteří mají ztížený přístup na trh práce a možný zisk z podnikání bude vynaložen na další činnosti, které pomáhají při rozvoji regionu. Dosud realizované nebo připravované projekty jsou: Tiskárna centrum služeb Broumov, Agentura práce Broumov s.r.o. a Zahradnické a úklidové práce. Konkrétní informace o projektech budou uvedeny v kapitole 3.11 Realizované projekty. (APRB, 2015)

3.11 Realizované projekty

Agentura pro rozvoj Broumovska si vzala na starost kulturní a vzdělávací projekty, které organizuje a realizuje pod záštitou Vzdělávacího a kulturního centra Klášter Broumov.

Mnoho kulturních akcí během celého roku, které zahrnují, výstavy, divadelní představení i filmová promítání jsou pořádány Vzdělávacím a kulturním centrem Klášter Broumov. Další podkapitola je proto věnována právě Klášteru Broumov, který hraje významnou roli pro APRB.

3.11.1 Vzdělávací a kulturní centrum Klášter Broumov

Důležitou součástí nejen pro uskutečňování vzdělávacích a kulturních projektů, ale i pro celkové fungování APRB je Broumovský Klášter. Jeho revitalizací to vlastně všechno začalo. Ten se stal hlavní náplní práce Agentury, jejíž cílem je z Kláštera vybudovat vzdělávací a kulturní instituci evropského charakteru. I tomuto projektu musela být definována vize, poslání a hodnoty.

Obrázek 2 Umístění broumovského kláštera v regionu



Vize a poslání

Stanovenou vizí pro Broumovský Klášter je vybudovat z něho kulturní a vzdělávací evropské centrum, které motivuje k tvořivosti, sebevědomí a toleranci.

Poslání Kláštera je spojeno s realizováním enviromentálních a uměleckých vzdělávacích projektů, které působí na účastníky a podněcuje je k dalšímu poznávání. Organizují se zde zájmové a profesionální akce a lidé zde rádi tráví svůj čas. Nabízí odpovědi a ponoukají k dialogům, které se týkají křesťanské tradice, kultury, historie, duchovního rozvoje společnosti. Tím mohou kladně působit na morálku společnosti. Za své poslání také považují prezentování kláštera Broumov jako přímý pozůstatek benediktinů evropské historie a propojování benediktinských kulturních institucí. Klášter je brán jako součást města a regionu a pomáhá rozvíjet dobré jméno Broumova. (APRB, 2016)

Hodnoty

- *Svoboda* je jedním z pilířů hrdé společnosti, která je plná vzdělávacích a tvůrčích aktivit. Smyslem je naučit lidi otevřené diskuze a přinášet jim důležité odpovědi a argumenty z různých úhlů pohledu.
- *Tvořivost*. Váží si jedinečnosti díla a unikátnosti myšlenky. Dokáže vnímat jakou sílu má fantazie a umění i věda.
- *Sebevědomí* přináší odvahu účastnit se tvůrčího procesu a svobodně žít. Vyhledávají nové výzvy a nebojí se je přijímat.
- *Odpovědnost* souvisí s organizací smysluplných aktivit a respektem ke svobodě ostatních. Krácejí vpřed, ale přitom nezapomínají na své závazky. Uvědomují si zodpovědnost za své činy i nečiny.
- *Tolerance* vytváří otevřené soužití a spolupráci. Snaží se citlivě a s úctou rozšířit křesťanskou tradici s ohledem na různorodost postojů, idejí a skutků
- *Poctivost* je klíčem k profesionálně a kvalitně odvedené práci. Radost a nové příležitosti k vzdělávání naši práci stále rozvíjejí.
- *Partnerství*. Jsou otevřeni novým nápadům, myšlenkám a idejím, které pomohou naplnit vizi. Spolupracují se všemi zájemci, které se na projektu chtějí podílet. (APRB, 2016)

Součástí broumovského opatství není pouze Klášter, ale také několik stálých projektů, které nabízí své služby:

Café Dientzenhofer nabízí čerstvou praženou kávu z trutnovské pražírny, pro kterou byla vytvořena speciální směs.

Dům Hostů poskytuje ubytování v rekonstruovaných původních mnišských celách.

Kláštevní zahrada, která představuje klidné místo v přírodě uprostřed města. Pořádají se zde kulturní události a lidé toto místo vyhledávají k setkávání a příjemnému trávení volného času.

Benediktinské sklepy Broumov je dalším z projektů Agentury, kde se mohlo propojit několik oblastí. Přitom se využilo prostor atraktivního členitého sklepení, kde naleznete vinnou galerii s vinotékou nabízející skupinové degustace a prodej dárkových vín. Tímto vznikl doplňkový program do nabídky cestovního ruchu.

Kreslárna, které slouží jako společenský sál, kde se pořádají různé typy akcí – koncerty, přednášky, vzdělávací akce, loutková divadla a nabízí také možnost pronájmu ke komerčním účelům.

Velký projekt s názvem „Vzdělávací a kulturní centrum Broumov – revitalizace kláštera“ započal rekonstrukcí a obnovou Kláštera a přilehlé Zahrady v roce 2013 a její financování bylo zajištěno z prostředků Opatství, České Republiky a Evropské Unie. Ty nejsložitější úpravy byly již dovršeny, ale stále je potřeba spoustu úprav.

Úpravy Zahrady byly dokončeny 22.dubna 2015 za velké události s účastí i několika významných hostů – kardinála Dominika Duky, místopředsedy vlády Pavla Bělobrádka, který je rodákem Broumova, hejtmana Lubomíra France a převora P. Prokopa Siostrzonka. Dny otevřených dveří nově rekonstruovaných prostor Kláštera a Zahrady probíhal dalších dnech a zaznamenal velký zájem návštěvníků z celé ČR.

Další plánované úpravy Kláštera se budou týkat převážně historických prostor – knihovny, refektáře, sakristie a další. Posledním plánovaným projektem je příprava restauračního zařízení původního hostince v Růžovém dvoře kláštera.

Tyto další projekty a opravy jsou financované z pravidelně pořádaných akcí Vzdělávacího a kulturního centra Klášter Broumov, prodejem vína Selectio Monastica, které přispívá každou zakoupenou lahví. Veřejně lze přispět skrze web www.klasterbroumov.cz, díky portálu darujme.cz nebo nákupem ve vybraných e-shopech prostřednictvím aplikace gibt.cz. (APRB, 2016)

3.11.2 Kulturní projekty

Play Broumovsko

Projekt Play Broumovsko se stal výrazným milníkem v historii ARPB. Představoval velkou výzvu a zároveň riziko z neúspěchu a následného poklesu důvěry v Agenturu. Výstava byla umístěna do velké výrobní haly VEBY Broumovsko. Program tvořily interaktivní exponáty od Petra Nikla se vzdělávacími prvky. S výstavou většího rozměru jako byla Play Broumovsko mají i větší města problém, a proto byl dopad projektu s napětím očekáván. Dostavil se úspěch v podobě 40 tisíc návštěvníků. ARPB, partneři, především VEBA, i místní lidé si tak mohli blahopřát, že projekt tak velkých rozměrů mohl být úspěšně realizován i ve městě s 8tisíci obyvateli. (Pavlík & Kolektiv, 2016)

ARBP spojila akci se soutěží Broumovsko (o) (o)sob(n)ě, kterou organizovala se společností ProRegiony, a která propojila stovku regionálních výrobců a poskytovatelů služeb (obr.3.). Za nakoupené výrobky či služby sbírali místní či návštěvníci samolepky, které jim mohli vyhrát hodnotné ceny. Původně „pouhá“ kulturní akce odhalila mnoho pozitivních efektů: stala se

platformou pro komunikaci mnoha regionálními firmami a aktivními lidmi, propojila komerční služby, nabídku neziskových organizací i veřejnou správu. Také měla dopad na marketingové hledisko: spojení Broumovska se zajímavou výstavou a známým umělcem, které podpořilo i místní sounáležitost. V neposlední řadě Play Broumovsko významně podpořilo cestovní ruch, neboť přilákal do regionu mnoho lidí, kteří se sem opakovaně vrací. (Pavlík & Kolektiv, 2016)

Obrázek 3 Mapa regionálních výrobců a poskytovatelů služeb v rámci projektu Play Broumovsko



Za poklady Broumovska

Hudební festival v kostelích Broumovska vznikl v roce 2006 iniciací Dobrovolného svazku obcí Broumovsko. S finanční pomocí fondů EU mohl svazek uspořádat dva ročníky, v roce 2008 pak převzala řízení a organizaci i finanční zajištění APRB. O té doby získal festival mnoho partnerů – Český rozhlas Hradec Králové, festival Pražské jaro a Concertino Praga. Interpreti (od roku 2008 i ze zahraničí), program festivalu i počet návštěvníků se rok co rok rozšiřuje a slaví úspěch u místních i okolních návštěvníků. Ročník 2015 zapsal do historie festivalu rekordní čísla, návštěvností 3700 lidí a výběrem dobrovolného vstupného 220 000Kč. Vybraná částka je každým rokem použita na péči o kostely na Broumovsku.

Cílem projektu není pouze upozornit a pomoci obnovit poničené kostely, ale také popularizovat klasickou hudbu veřejnosti, vytvořit kulturní program během letních dnů a propagovat Broumovsko v Královéhradeckém kraji, České republice i zahraničí. (APRB, zapoklady, 2017)

Galerie Dům

Galerie Dům je součástí klášterní Zahrady Kláštera Broumov, jejíž zpřístupnění umožnila roku 2006 APRB za původním účelem výstavní síně. Na přelomu let 2011/2012 se konala rekonstrukce vnitřních prostor, aby budova splňovala požadavky na Galerii současného umění. Jedním ze záměrů vytvořit Galerii Dům bylo zpřístupnění současného umění pro veřejnost v místě, které je vzdáleno od tradičně městských kulturních center. (APRB, galeriedum, 2017)

ArtCafé

ArtCafé vzniklo roku 2010 jako multižánrový hudební klub v klášterní Kreslírňě. Pravidelně dvakrát měsíčně se zde odehrávají koncerty v duchu jazzové i bluesové hudby, komorní klasiky, hudby středního proudu, šansonu či experimentální hudby. Množství koncertů i jejich obsah se neustále vyvíjí. Každým rokem navštěvuje událost čím dál více lidí, z Česka i Polska. V roce 2015 do skupiny účinkujících přibýlo i více zahraničních interpretů, největší úspěch zaznamenaly koncerty islandské kapely Árstíðir. Myšlenkou klubu ArtCafé je stmelovat lidi, kteří milují hudbu a členům jsou pak nabídnuty výhodnější vstupenky, sleva do Café Dientzenhofer a rozesílání informativních emailů o konaných událostech. (APRB, 2016)

Broumovská klávesa

Již sedmý ročník mezinárodní soutěže mladých klavírních talentů do sedmnácti let se konal 5.-7.5. v klášterním sále Dřevník. Účastníci se sjeli z pěti zemí Evropy – Čech, Slovenska, Maďarska, Polska a Rumunska. Myšlenka soutěže se opírá o dosavadní zkušenosti s dětskými soutěžemi a hudebním vzděláním v ČR. Mladí umělci si tak mohou vyzkoušet konfrontaci na mezinárodní úrovni a mají možnost setkat se s osobnostmi českého i klavírního umění. (APRB, 2017)

HRA-NIC-e

V roce 2015 proběhla premiéra nové a původní hudebně-divadelní inscenace HRA-NIC-e, která vypráví o historii Broumova a broumovského kláštera a o zakotvení a získání kořenů. Pokusem bylo se na historii podívat s nostalgií i humorem. Vznik události byl iniciován Janem Školníkem a spolu s manželkou podpořili její realizaci. Cílem bylo poukázat na komplikovanou historii Broumova, chápat ji s nadhledem a brát ji jako součást kraje. Klášter a pořadatelé také chtěli v místních vyvolat pozitivní patriotismus, což se nejspíše povedlo. Událost byla úspěšně vyprodána, v roce 2016 se konaly další představení, a i v tomto roce se můžeme těšit na představení ke konci léta. (APRB, 2016)

3.11.3 Vzdělávací projekty

Mimo kulturní akce se APRB zaměřuje na vzdělávací projekty, jež se opírají o bohatství benediktinských tradic. Nabízí různorodé a kvalitní programy, které se odrážejí od hesla „Ad sapientiam versus“, tedy důležité je cílit na moudrost, nikoliv jen na vědomosti a dovednosti.

Enviromentální Výukové programy

APRB pořádají vzdělávací výukové programy pro MŠ, ZŠ i SŠ, které jsou konstruovány tak, aby dětem předali zajímavosti z přírody, historie, umění i ekologie. Programy jsou vedeny zkušenými pedagogy. Vzdělávacích akcí se účastní převážně školy z Královohradeckého kraje, ale i z ostatních krajů ČR a Polska. Velký zájem zaznamenávají letní výukové workshopy. (APRB, 2016)

Adaptační pobytové programy a školy v přírodě

S novým ubytováním v klášterním komplexu ke konci roku 2015 vzešel i projekt pořádaný pro žáky základních a středních škol. Cílem je zlepšit vzájemnou komunikaci mezi dětmi a pedagogy, podpořit děti v kolektivním jednání, učit je toleranci a spolupráce. Program je složen z psychomotorických her, které mají pomoci dětem seznámit se, poznat se a lépe zapadnout do skupiny. Program pobytů je možné upravit na míru. (APRB, 2015)

Filmfárum

Zajímavý projekt interaktivních dílen pro žáky základních a středních škol si získal velkou oblibu. Díky ročnímu projektu pro nadaci Vodafone režisérky Lenky Wimmerové se program uchytil a v nabídce je od roku 2014. Jak už název napovídá, dílny jsou zaměřeny na filmové umění. Jsou vedeny zkušenými lektory, kteří účastníky učí základní práce s kamerou, jednoduché animace a střih. Výstupem je pak krátký film, který si děti dokonce odnesou domů. (APRB, 2016)

Skriptorium

Skriptoria jsou tři nové učebny, které vznikly v rámci projektu Malovaná zahrada. Interaktivní dílny jsou určeny žákům MŠ, ZŠ i SŠ, ve kterých jim je představen svět středověké písárny, knihovny a knihvazačské dílny. Vzdělávací program se snaží ukázat jedinečnost Broumovska a pomoci dětem najít cestu k přírodě. Čtyři typy hravých programů ukazují žákům, jak a čím se dříve psalo, jak se vyráběli herbáře, knihy, papíry a pergameny. (APRB, 2016)

Science/dialog café

APRB připravuje vzdělávací programy nejen pro žáky škol, ale také pro firemní zaměstnance. Semináře jim nabídnou vylepšení komunikačních a prezentačních dovedností a také se zaměří na time management, moderaci a sebepoznání. (APRB, 2016)

Science/dialog café je celorepublikový vědecko-popularizační projekt, který se usadil roku 2014 i v broumovském klášteře. Jednou měsíčně se v klášterní Kreslárně konají diskuzní setkání s veřejností a odborníky z různých oborů. (APRB, 2016)

Univerzita třetího věku

APRB také organizuje vzdělávání seniorů. Od roku 2010 funguje Univerzita třetího věku, která spolupracuje s královehradeckou univerzitou. Akademický rok je rozdělen do letního a zimního semestru, během něhož se koná 8 přednášek, každý měsíc jedna. Jednotlivé semestry se zaměřují na určité téma, rok 2015 byl v duchu První světové války a cestování, aneb Svět je přece tak blízko. Průměrně se každé přednášky účastní 70 studentů, za celý rok pak něco přes 500 seniorů převážně z Broumovska. (APRB, 2016)

Broumovské diskuze

Broumovské diskuze obsadily své místo v aktivitách Agentury teprve v roce 2013. Jejich cílem je rozšířit lidem obzory, vytvořit společenskou atmosféru a diskutovat o aktuálních problémech s významnými osobnostmi českého dění. Obvykle bývá událost rozdělena do dvou dní a několika diskuzních bloků, který je doplněn doprovodným, většinou kulturním programem. V minulém roce 2016 se ve dnech 7.-8.května konal třetí ročník Broumovských diskuzí na téma „Evropská identita“, které mělo přiblížit různé pohledy na aktuální světovou situaci. (APRB, 2016)

Vinum et cetera, vinobraní

Broumovské vinobraní, konané vždy první červnovou sobotu, je první událost, kterou Agentura pro rozvoj Broumova uspořádala v broumovském klášteře, a která započala spolupráci s Opatstvím sv. Václava. Každoroční akce je spojená s ochutnávkou nejlepších vín z Čech a Moravy z kolekce Salonu vín České republiky. Doprovodný program se nese v duchu hudby, ochutnávky delikates a prohlídkou revitalizovaného kláštera. (APRB, 2016)

3.11.4 Historicko-vědní projekty

Broumovsko si jako mnoho krajů ČR prošlo historickými zvraty, které mají vliv na tradice a vytváření hodnotné identity. Proto APRB vytvářejí projekty, které mapují historii Broumova, ve spolupráci opět s broumovským klášteřem, neboť benediktini měli vliv na formování regionu. (APRB, 2016)

Brána moudrosti otevřená

Brána moudrosti otevřená je projektem Univerzity Hradec Králové a jejich partnerů, do kterého se APRB poprvé zapojila v roce 2014. Událost je zaměřena na zpřístupnění kulturního dědictví benediktinů v rajhradském a broumovském klášteře. Nejvzácnější a nejohroženější knihy z cenné sbírky broumovské klášterní knihovny projdou restaurací. V plánu je také veřejně zpřístupnit knižní fond s recenzovaným katalogem a videoprůvodcem knihovny. Součástí projektu je angažovat profesionálního archiváře, který by v budoucnu mohl trvale působit v broumovském klášteře. (APRB, 2015)

Putovní výstava VIA BENEDICTINA

Projekt vznikl v roce 2013 jako reakce na osmileté výročí příchodu benediktinů na území Policka a Broumova. Výstava putuje během celého roku do různých měst ČR a seznamuje návštěvníky s historií Broumova a dějinami benediktinského řádu. (APRB, 2015)

Hesseliův urbář

Vzácná kniha ze 17.století, která byla prohlášena za národní kulturní památku, se v roce 2015 dočkala po tři sta letech svého prvního českého vydání, které zrealizovalo Národní zemědělské muzeum ve spolupráci s APRB. Unikátní soubor důležitých úředních dokladů, který obsahuje

daňové povinnosti a soupis majetku poddaných broumovského klášterního panství, je zároveň pohledem do historie kraje s obrazovými přílohami. (APRB, 2015)

3.11.5 Sociální podnikání

Vedle služeb spadajících převážně do oblasti cestovního ruchu začala APRB rozvíjet i sociální podnikání, které zvyšuje její finanční soběstačnost. Navíc vytváří nová pracovní místa v regionu pro hendikepované skupiny. (APRB, 2015)

Tiskárna centrum služeb Broumov

Centrum služeb Broumov s.r.o. vzniklo jako dceřiná společnost Agentury v roce 2012. Od začátku funguje jako sociální firma a od roku 2014 jako chráněné pracovní místo. Umožňuje tak zvýšit počet pracovních míst znevýhodněným osobám, které jsou zdravotně postižené. Tiskárna nabízí kvalitní produkty díky profesionálnímu technologickému vybavení – fotoknihy, vizitky, katalogy, letáky, kalendáře a další. (APRB, 2016)

Zahradnické a úklidové práce

V roce 2015 byly zahájeny přípravy dalšího projektu z oblasti sociálního podnikání - zahradnické a úklidové práce, které bude sloužit jako další chráněné pracoviště pro lidi ze znevýhodněných skupin. Služba bude poskytována nejen interně broumovskému klášteru, ale také jako služba pro externí zákazníky regionu. (APRB, 2016)

3.12 Problémy

Problémy, které provázely a zčásti provázejí destinaci Broumovsko i do dnešních dní, se odrážejí především z rozdílného vnímání situace. Firmy vnímali fakt, že regionu schází odborní pracovníci, což vyplývalo ze statistických údajů nižšího podílu vysokoškoláků, ale na straně druhé byl nedostatek pracovních míst a nízké mzdy. Podnikatele Broumovska viděli řešení v synergii: přilákat do kraje více kvalifikovaných a kreativních lidí, kteří zde založí své podnikání a pomohou tak otevřít trh s pracovními příležitostmi. Vedení města mělo však jiný názor a řešení jim nepřipadalo jako řešení veřejnosti, nýbrž elit. Rozdílné pohledy a zapojení nedostatečného počtu lidí zpomalilo celkový vývoj regionu a efekt nebyl tak znatelný. Postupem času se komunikace mezi městem a podnikateli zlepšila, ale hledání společných řešení je trvalým úkolem.

4 Výsledky komparace

Analýza nástrojů a metod Agentury pro rozvoj Broumovska ukázala, že fungování této společnosti nestojí pouze na klasických principech vycházejících z teorie. Hlavní odlišnost shledávám v rozdělení jednotlivých činností a kompetencí, pro které APRB vytvořila několik organizací a společností. Její role tak na Broumovsku nabrala mnohem větších rozměrů než destinační společnost, o které pojednává teorie. Jako inkubátor institucí a organizací, které mají specifickou náplň a cíle, pomohla vytvořit institucionální zázemí, které vytváří silnou vizi, spolupracuje a zapojuje co nejvíce subjektů, má tak i větší dosah k naplnění cílů. Díky delegování některých činností na ostatní organizace tak APRB mohla dosáhnout efektivnějšího řízení celé destinace, neboť každý ví, na jakou oblast se má zaměřit a nedochází ke zdvojování činností.

Činnosti APRB nejsou zaměřeny pouze na rozvoj cestovního ruchu a zvýšení návštěvnosti destinace, ale na komplexní rozvoj destinace, a hlavně na podporu života místních lidí. Nemůžeme ji tedy považovat za klasickou organizaci působící v oblasti cestovního ruchu, neboť je mnohem více.

Atributy, které ztotožňují s teorií jsou principy 3K, kooperace, koordinace a komunikace, kterými by se měla společnost destinačního managementu řídit, aby působila na destinaci efektivně. Těmito základními metodami se Agentura pro rozvoj Broumovska řídila již od počátku a do dnešního dne je splňuje nadmíru. Koordinace je pro ně důležitým pilířem pro rozvoj destinace a za 12 let své působnosti dokázali vytvořit pevnou základnu spolupracujících a komunikujících subjektů a lidí. Vyzývání k diskuzím dosahují většího zájmu o region ze strany místních obyvatel i návštěvníků. Informační tok veřejnosti je významně podpořen i tím, že většina realizovaných projektů má své vlastní internetové stránky. Návštěvník tak není nucen orientace na jedné „nepřehledné stránce“, ale může si každou událost vyhledat samostatně a je přehledně informován o jednotlivých prvcích akce. Propojováním 3K dokázali posilnit sounáležitost a identitu lidí, kteří zde žijí.

Agentura pro rozvoj Broumovska v regionu splnila řadu cílů a plánů, které si na začátku vytyčila. Dokázala rozhybat komunikaci a spolupráci v regionu, zpestřila kulturní život, aktivně vzdělává místní obyvatele, ponouká k diskuzím a aktivitě lidí, realizuje zajímavé projekty, které lákají návštěvníky z celé České republiky i zahraničí a vykonává mnoho dalších činností, které přispívají k rozvoji Broumovska. Už nyní je za členy týmu APRB vidět velký kus dobře odvedené práce, která však nekončí. Jejich cesta k naplnění definované vize je stále dlouhá, ale jejich víra, pracovitost a snaha o lepší a atraktivnější Broumovsko je povede stále vpřed.

Závěr

Průmysl cestovního ruchu vykazuje největší rozdíly mezi využíváním a jeho potenciálem. V České republice existuje řada problémů, které brání v rozvoji turismu a neumožňují tak rozvoj destinace „Česká republika“ ani jednotlivých regionů. Je nutné tyto nedostatky odstranit a vytvořit podmínky pro trvale udržitelný rozvoj. Proto bylo úkolem závěrečné práce představit Agenturu pro rozvoj Broumovska, která je jedním ze vzorových příkladů úspěšně fungující organizace destinačního managementu v ČR.

V práci byla využita metoda syntézy, která umožnila pochopit vzájemnou souvislost mezi klíčovými pojmy, metoda analýzy, jejíž proces byl použit v praktické části a metoda komparace, ze které se vyvozovaly výsledky v závěru práce. Hlavními zdroji pro rozbor činností Agentury pro rozvoj Broumovska byly výroční zprávy, které jsou profesionálně zpracované a obsahují mnoho informací o činnosti APRB.

Problematika destinačního managementu a rozvoje destinace byla pojata spíše obecněji a zaměřila se na nástroje a principy Agentury pro rozvoj Broumovska jako komplexní činnosti. Jednotlivé aktivity a atributy APRB by se daly jednotlivě rozebrat do větších podrobností. Například fundraising, kterému je věnována pouze krátká kapitola, by mohlo být v další práci věnována detailnější pozornost, neboť získávání financí u neziskové organizace je velmi náročná a zdoluhavá činnost a vyžaduje pozornost.

Výsledky, kterými se již po dvanácti letech existence může chlubit APRB mohou být pro někoho velmi překvapivé. Z počátku společnost všemi odsuzovaná k neúspěchu, která však dokázala region Broumovska probudit k životu a vytyčit mu nový směr. Ukázat cestu, po které mohou jít všechny subjekty regionu i místní lidé společně, vzájemně komunikovat v diskuzích, podporovat tradice a hodnoty vycházející z komplikované historie regionu a dosahovat vytyčených cílů snáze a efektivněji. Propojováním partnerství a realizováním zajímavých projektů umožnila Broumovsku růst a zviditelnit se. Každoročně rostoucí počet návštěvníků regionu a stoupající aktivita místních obyvatel je jasné svědectví o tom, že Agentura pro rozvoj Broumovska odvádí svou práci správně.

Nepříznivou oblastí pro region je řešení výstavby a rekonstrukce infrastruktury, která je v regionu zastaralá a neumožňuje bezproblémový vstup do destinace. Oblast pro zlepšování je také v komunikaci s veřejnými institucemi, na které je potřeba stále pracovat.

Cílem práce bylo analyzovat nástroje, které využívá APRB k rozvoji destinace, a srovnat je s principy vycházejícími z teorie řízení. Z výsledků vyplývá, že Agentura pro rozvoj Broumovska funguje nad rámec teoretické základny. Především strategické plánování a řízení, komunikace, koordinace a spolupráce dělá z APRB úspěšnou organizaci a mohla by sloužit jako vzor pro fungování destinačních společností v České republice. Cíl práce považuji za naplněný.

Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura:

Foret, M. (2016). *Management organizace a management destinace*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o.

Foret, M., & Foretová, V. (2001). *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Praha: Grada publishing s.r.o.

Holešinská, A. (2007). *Destinační management aneb jak řídit turistickou destinaci*. Brno: Masarykova univerzita.

Kirářová, A., & Straka, I. (2013). *Vliv globalizace na marketing destinace cestovního ruchu*. Praha: Ekopress.

Laws. (1995). *Tourist Destination Management*. London: Routledge.

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

Palatková, M. (2006a). *Prolínání destinací a destinačních partnerství*. Praha: Hospodářská komora hlavního města Prahy.

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

Pavlík, M., & Kolektiv. (2016). *Podpora lokální ekonomiky - využití skrytých potenciálů v regionech*. Praha: Wolters Kluwer.

Elektronické zdroje

WTTC. (January 2017). *Declaration For The International Year Of Sustainable Tourism For Development*. [vid 2017-03-02] Dostupné z: <https://www.wttc.org/advocacy/declaration-for-the-international-year-of-sustainable-tourism-for-development-2017/#undefined>

APRB. (2007). *Výroční zpráva 2006*. Dostupné z: <http://www.aprb.broumovsko.cz/ke-stazeni/ke-stazeni.html>

APRB. (2008). *Výroční zpráva 2007*. Dostupné z: <http://www.aprb.broumovsko.cz/ke-stazeni/ke-stazeni.html>

APRB. (2015). *Výroční zpráva 2014*. Dostupné z: <http://www.aprb.broumovsko.cz/ke-stazeni/ke-stazeni.html>

APRB. (2016). *Výroční zpráva 2015*. Dostupné z: <http://www.aprb.broumovsko.cz/ke-stazeni/ke-stazeni.html>

APRB. (2017). *aprb.broumovsko*. Dostupné z: <http://www.aprb.broumovsko.cz/>

APRB. (2017). *broumovskaklavesa*. [vid 2017-04-12]
Dostupné z: <http://www.broumovskaklavesa.cz/cs/o-soutezi>

APRB. (2017). *Broumovsko víže 2029*. [vid 2017-04-17] Dostupné z: <http://www.aprb.broumovsko.cz/ke-stazeni/ke-stazeni.html>

APRB. (2017). *galeriedum*. [vid 2017-04-28] Dostupné z: <http://www.galeriedum.cz/cs/o-galerii-dum>

APRB. (2017). *zapoklady*. [vid 2017-04-28] Dostupné z: <http://www.zapoklady.cz/cs/cile-festivalu>

Broumovsko. (2017). *Broumovsko*. [vid 2017-04-17] Dostupné z: <http://www.broumovsko.cz/cs/pamatky>

Broumovsko+. (2017). *Integrovaná strategie území*. [vid 2017-04-28] Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/Microsites/PSUR/Vyzva-c-2/MAS/MAS-Broumovsko>

Broumovsko+. (2017). *mas.broumovsko*. [vid 2017-04-29] Dostupné z: <http://www.mas.broumovsko.cz/predstaveni>

CK Broumovsko. (2017). *ck.broumovsko*. [vid 2017-04-29] Dostupné z: <http://ck.broumovsko.cz/katalog/relax-krasa-zdravi>

DRING consulting, s. (říjen 2009). *Příručka destinační společnosti v České republice*. [vid 2017-04-17] Dostupné z: http://www.socr.cz/file/1510/44_destinacni-spolecnosti-v-cr.pdf

Hampel, A. (2005). *Provoz a činnost cestovních kanceláří*. Masarykova Univerzita v Brně. [vid 2017-04-30] Dostupné z: https://is.muni.cz/do/econ/soubory/katedry/kres/3910085/MSMT_PCR.pdf

Humenčák, D., & Pažout, R. (2006). *Destinační management a vytváření produktů v cestovním ruchu*. Brno. [vid 2017-04-17] Dostupné z: https://www.mmr.cz/getmedia/55dfa8f3-a995-4739-8e8a-7a397fa1635c/GetFile5_3.pdf

Janák, J., & Šťovíček, J. (květen 2014). *Nová právní úprava spolku*. [vid 2017-04-15] Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/nova-pravni-uprava-spolku-i-94260.html>

Mendelova univerzita v Brně, P. e. (2007). *Cestovní ruch*. [vid 2017-04-15] Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=2664

Partners, S. a. (13. 6 2016). *Zájmové sdružení právnických osob a nový občanský zákoník*. [vid 2017-04-15] Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/zajmove-sdruzeni-pravnickych-osob-a-novy-obcansky-zakonik-101589.html>

PKB. (2012). *Infrastruktura regionu*. [vid 2017-05-01] Dostupné z: <http://pkb.broumovsko.cz/infrastruktura-regionu/charakteristika-regionu/infrastruktura-regionu/infrastruktura-regionu>

SDMBo.p.s. (Duben 2016). [vid 2017-05-02] *Informační bulletin*. Dostupné z: <http://www.broumovsko.cz/galerie/broumovsko/269/6b054841.pdf>.

Slavíková, D. (14. 12 2016). *Nový návrh zákona o statusu veřejné prospěšnosti*. [vid 2017-04-15] Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/novy-navrh-zakona-o-statusu-verejne-prospesnosti-103823.html>

Tuček, B.(2016). *Filantrop* [Video]. [vid 2017-05-06] Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/porady/11116733650-filantrop/215562261000009-jan-skolnik/>

Zuska, K., & Kliman, M. (24. 5 2013). *Vybrané aspekty nového občanského zákoníku*. [vid 2017-04-15] Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/vybrane-aspekty-noveho-obcanskeho-zakoniku-a-jejich-dopad-na-neziskovy-sektor-cast-i-obecne-prospesne-spolecnosti-od-roku-2014-91487.html>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Hranice „Broumovského výběžku“. [obrázek]. [vid 2017-08-15]. Dostupné z: <http://mapy.kr-kralovehradecky.cz/prumzony/cz/BR-zakladni-charakteristika.htm>

Obrázek 2 Umístění broumovského kláštera v regionu. [obrázek]. [vid 2017-08-15]. Dostupné z: <http://www.broumovsko.cz/>

Obrázek 3 Mapa regionálních výrobců a poskytovatelů služeb v rámci projektu Play Broumovsko. [obrázek]. [vid 2017-08-15]. Dostupné z: <http://playbroumovsko.cz/misto/default/84>