

Univerzita Karlova
Přírodovědecká fakulta

Studijní program: Geografie
Studijní obor: Sociální geografie a regionální rozvoj



Bc. Lenka Šustrová

**FUNGOVÁNÍ DESTINAČNÍCH SPOLEČNOSTÍ V ČESKU:
PŘÍPADOVÁ STUDIE TURISTICKÉ OBLASTI ORLICKÉ HORY
A PODORLICKO**

**FUNCTION OF DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATIONS IN
CZECHIA: THE CASE STUDY OF THE TOURISTIC AREA ORLICKE HORY
AND PODORLICKO**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce: RNDr. Dana Fialová, Ph.D.

Praha 2018

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci zpracovala samostatně, a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze 26. 6. 2018

.....

Bc. Lenka Šustrová

Poděkování:

Ráda bych poděkovala za pomoc s touto prací zejména mé školitelce RNDr. Daně Fialové, Ph.D., za cenné rady a pomoc při zpracování celé práce. Mé poděkování patří rovněž Mgr. Evě Vaníčkové, ředitelce Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko, která poskytla řadu informací a materiálů. V neposlední řadě děkuji všem respondentům, kteří ochotně spolupracovali při výzkumném šetření a také všem, kteří mě podpořili při zpracování této práce.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá fungováním oblastních destinačních společností v Česku. Destinační společnosti vznikají za účelem realizace destinačního managementu na různých prostorových úrovních (národní, krajská, regionální, lokální). V Česku je problematika destinačního managementu poměrně novou oblastí výzkumu. Cílem této práce je objasnit roli destinačních společností jakožto jednoho z aktérů regionálního rozvoje s důrazem na rozvoj cestovního ruchu. Teoretickým východiskem práce je teorie sítí a koncept destination governance spolu s dalšími poznatky ke spolupráci aktérů v rozvoji cestovního ruchu. Za účelem získání obecného vhledu do situace destinačního managementu v Česku je v první řadě součástí práce analýza oblastních destinačních společností. Dále byla do práce zařazena případová studie turistické oblasti Orlické hory a Podorlicko, ve které působí stejnojmenná destinační společnost. Případová studie zahrnuje analýzu strategických dokumentů a výročních zpráv vybraných aktérů, polostrukturované rozhovory se zástupci vybraných organizací v regionu a dotazníkové šetření mezi členy destinační společnosti. Všechny zmíněné metody napomohly zhodnotit fungování a naplňování principů destinačního managementu Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko a identifikovat vazby spolupráce v rozvoji cestovního ruchu v turistické oblasti. Výsledky případové studie potvrdily limitující vliv některých vnějších faktorů destinačního řízení, a to zejména financování destinačních společností a legislativního prostředí pro jejich fungování. Naplňování principů destinačního managementu je v souvislosti se zmíněnými překážkami a spolu s faktem, že spolupráce v cestovním ruchu se obecně koncentruje do menších území a nemá dlouhodobou tradici, jeví jako nelehká záležitost. Avšak existuje řada aktérů, kteří mimo jiné na základě komunitní odpovědnosti, mají zájem o spolupráci a rozvoj cestovního ruchu v regionu. V současnosti jsou destinační společnosti v Česku vnímány zejména jako marketingové organizace. Jejich rozvoj do budoucna vyžaduje větší finanční podporu a lepší koordinaci na celostátní úrovni.

Klíčová slova: *destinační management, destinační společnost, regionální rozvoj, cestovní ruch, spolupráce aktérů, Podorlicko, Orlické hory*

Abstract

This diploma thesis deals with the function of regional destination management organizations in Czechia. Destination management organizations are founded to implement destination management at various spatial levels (national, regional, local). In Czechia, the issue of destination management is a relatively new area of research. The aim of this work is to clarify the role of destination companies as one of the regional development actors with an emphasis on the development of tourism. The theoretical base is network theory and the concept of destination governance along with other base of the cooperation of actors in tourism development. For purpose to get a general insight into the situation of destination management in Czechia, the analysis of the regional destination companies is a part of the work. In addition, thesis includes the case study of the tourist area of Orlicke hory and Podorlicko, in which the destination company of the same name operates. The case study includes analysis of strategic documents and annual reports of selected actors, semi-structured interviews with representatives of selected organizations from the region and a questionnaire survey among the members of the destination management organization. All of mentioned methods helped to evaluate the functioning and the fulfilment of the destination management principles of the Destination management organization Orlicke hory and Podorlicko and to identify the links of cooperation in the development of tourism in the tourist area. The results of the case study confirmed the limiting effect of some external factors of destination management, in particular financing of destination management organization and the legislative environment for their operation. Fulfilling the principles of destination management is linked to the obstacles mentioned above and, together with the fact that tourism cooperation is generally concentrated in smaller areas and has no long-standing tradition, seems to be a difficult matter. However, there is a number of actors which, among other things, on the basis of community responsibility, are interested in cooperation and development of tourism in the region. At present, destination management organizations in Czechia, are perceived primarily as marketing organizations. Their development in the future requires greater financial support and better coordination at the national level.

Key words: *destination management, destination management organization, regional development, tourism, actors' cooperation, Podorlicko, Orlicke Hory*

Obsah

SEZNAM ZKRATEK	8
SEZNAM OBRÁZKŮ	9
SEZNAM TABULEK	9
SEZNAM GRAFŮ	10
SEZNAM PŘÍLOH.....	10
1 ÚVOD	11
2 DESTINAČNÍ MANAGEMENT	14
2.1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	14
2.2. TEORETICKÉ PŘÍSTUPY	17
2.1.1 <i>Teorie sítí</i>	18
2.1.2 <i>Koncept destination governance</i>	20
2.3. FUNKCE DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU	21
2.4. PRINCIPY DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU	23
3 ROZVOJ A ŘÍZENÍ CESTOVNÍHO RUCHU V DESTINACI	26
3.1. AKTÉŘI ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU	26
3.2. SPOLUPRÁCE AKTÉRŮ	28
3.3. MOTIVY AKTÉRŮ KE SPOLUPRÁCI	29
3.4. FAKTORY DESTINAČNÍHO ŘÍZENÍ	30
4 METODIKA.....	33
4.1. ANALÝZA OBLASTNÍCH DESTINAČNÍCH SPOLEČNOSTÍ V ČESKU	34
4.2. ŠETŘENÍ V TURISTICKÉ OBLASTI ORLICKÉ HORY A PODORLICKO.....	34
4.2.1 <i>Analýza dokumentů</i>	35
4.2.2 <i>Dotazníkové šetření</i>	37
4.2.3 <i>Polostrukturované rozhovory</i>	38
5 DESTINAČNÍ SPOLEČNOSTI V ČESKU.....	40
5.1. INSTITUCIONÁLNÍ A LEGISLATIVNÍ PROSTŘEDÍ	40
5.2. VZNIK DESTINAČNÍCH SPOLEČNOSTÍ	42
5.3. ÚZEMNÍ PŮSOBNOST DESTINAČNÍCH SPOLEČNOSTÍ.....	44
5.4. FINANCOVÁNÍ DESTINAČNÍCH SPOLEČNOSTÍ	47
5.5. CERTIFIKACE DESTINAČNÍCH SPOLEČNOSTÍ.....	48

6	PŘÍPADOVÁ STUDIE TURISTICKÉ OBLASTI ORLICKÉ HORY A PODORLICKO	51
6.1	CHARAKTERISTIKA ÚZEMÍ.....	51
6.1.1	<i>Územní vymezení turistické oblasti</i>	<i>52</i>
6.1.2	<i>Cestovní ruch a možnosti jeho rozvoje</i>	<i>54</i>
6.1.3	<i>Aktéři rozvoje cestovního ruchu v turistické oblasti.....</i>	<i>55</i>
6.2	DESTINAČNÍ MANAGEMENT V TURISTICKÉ OBLASTI.....	59
6.2.1	<i>Fungování Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko</i>	<i>59</i>
6.2.2	<i>Naplňování funkcí a principů destinačního managementu</i>	<i>62</i>
6.2.3	<i>Zapojení do organizační struktury destinačního managementu</i>	<i>68</i>
6.2.4	<i>Faktory destinačního řízení v souvislosti s činností společnosti</i>	<i>71</i>
6.3	SPOLUPRÁCE REGIONÁLNÍCH AKTÉRŮ V ROZVOJI CESTOVNÍHO RUCHU	74
6.3.1	<i>Zapojení zástupců veřejného sektoru</i>	<i>74</i>
6.3.2	<i>Zapojení zástupců soukromého sektoru</i>	<i>78</i>
6.3.3	<i>Spolupráce destinační společnosti s dalšími aktéry.....</i>	<i>80</i>
6.4	DISKUZE VÝSLEDKŮ PŘÍPADOVÉ STUDIE.....	82
7	ZÁVĚR.....	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	89

Seznam zkratk

CzechTourism	Česká centrála cestovního ruchu
ČSÚ	Český statistický úřad
DS	destinační společnost
DSO	dobrovolný svazek obcí
DS OHP	Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko
HUZ	hromadné ubytovací zařízení
CHKO	chráněná krajinná oblast
MAS	místní akční skupina
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky
NNO	nestátní nezisková organizace
o.p.s.	obecně prospěšná společnost
PPP	partnerství veřejného a soukromého subjektu
RDA	Regional Development Agency
ROP	regionální operační program
SCLLD	strategie komunitně vedeného místního rozvoje
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
TIC	turistické informační centrum
TO	turistická oblast
z.s.	zapsaný spolek
z.s.p.o.	zájmové sdružení právnických osob

Seznam obrázků

Obr. 1: Destinační management v kontextu Leiperova systémového modelu.....	18
Obr. 2: Koncept destination governance a fungování destinační společnosti	21
Obr. 3: Aktivity interního rozvoje destinace.....	23
Obr. 4: Formální a neformální spolupráce	24
Obr. 5: Problémové oblasti destinačního řízení způsobené vnějšími příčinami	31
Obr. 6: Přístupy k výzkumu vazeb aktérů v destinaci	35
Obr. 7: Místní akční skupiny na území Orlických hor a Podorlicka v roce 2018.....	39
Obr. 8: Priorita 2 Koncepce státní politiky cestovního ruchu pro období 2014 - 2020.....	41
Obr. 9: Turistické oblasti Česka podle regionalizace cestovního ruchu 2010	45
Obr. 10: Vymezení turistické oblasti Orlické hory a Podorlicko	51
Obr. 11: Územní vymezení regionu Orlické hory (a Podorlicko).....	53
Obr. 12: Symboly regionu Orlické hory a Podorlicko	54
Obr. 13: Územní vymezení Euroregionu Glacensis	57
Obr. 14: Zapojení členů Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko do regionálních sítí.	75

Seznam tabulek

Tab. 1: Příklady motivů aktérů ke spolupráci v oblasti cestovního ruchu	29
Tab. 2: Výzkumné metody využité v případové studii.....	33
Tab. 3: Strategické dokumenty a výroční zprávy využité v případové studii	36
Tab. 4: Počet členů Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko k 1. 1. 2018.....	37
Tab. 5: Vybrané formální a kvalitativní požadavky Kategorizace destinačních společností.....	49
Tab. 6: Základní údaje o turistické oblasti Orlické hory a Podorlicko k roku 2015.....	52
Tab. 7: Největší svazky obcí v turistické oblasti Orlické hory a Podorlicko podle počtu obcí v roce 2015.....	55
Tab. 8: Počet hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie v turistické oblasti Orlické hory a Podorlicko v roce 2017	56
Tab. 9: Strategické cíle, opatření a aktivity v oblasti cestovního ruchu ze SCLLD 2014-2020 místních akčních skupin na území turistické oblasti Orlické hory a Podorlicko	58
Tab. 10: Hlavní činnosti Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko v roce 2017	63
Tab. 11: Projekty Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko k roku 2018.....	64
Tab. 12: Hodnocení fungování destinační společnosti ve vybraných oblastech	66
Tab. 13: Porovnání strategických dokumentů cestovního ruchu Královéhradeckého a Pardubického kraje.....	69
Tab. 14: Partnerství českých a polských měst prostřednictvím Euroregionu Glacensis	76
Tab. 15: Hodnocení motivů ke spolupráci veřejnosprávních členských subjektů.....	77
Tab. 16: Hodnocení motivů ke spolupráci podnikatelských členských subjektů	79

Seznam grafů

Graf 1: Počty členů Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko v letech 2009 až 2018...	60
Graf 2: Frekvence kontaktů členů Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko s hlavními představiteli společnosti	67
Graf 3: Hodnocení vnějších faktorů destinačního řízení	72
Graf 4: Hodnocení vnitřních faktorů destinačního řízení.....	74
Graf 5: Intenzita spolupráce členských obcí a sdružení obcí Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko s dalšími subjekty v regionu	76
Graf 6: Nejčastější partneři projektů v oblasti cestovního ruchu.....	77

Seznam příloh

Příloha 1: Oblastní destinační společnosti certifikované podle Českého systému kvality služeb roce 2017	
Příloha 2: Územní působnost oblastních destinačních společností certifikovaných podle Českého systému kvality služeb v roce 2017	
Příloha 3: Informované souhlasy účastníků výzkumu	
Příloha 4: Dotazník pro veřejnosprávní členy Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko	
Příloha 5: Dotazník pro podnikatelské členy Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko	
Příloha 6: Vybrané obce turistické oblasti Orlické hory a Podorlicko podle počtu lůžek v hromadných ubytovacích zařízeních v roce 2016	
Příloha 7: Členové Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko v roce 2018	

1 Úvod

Cestovní ruch představuje příležitost, ale také impuls pro rozvoj regionu. Ve snaze nabídnout potenciálním návštěvníkům a turistům atraktivní místo pro jejich návštěvu může být region v mnoha směrech posilován a rozvíjen. Jelikož je cestovní ruch průřezovým odvětvím odráží se i v dalších hospodářských sektorech. V regionu můžou být v souvislosti s rozvojem cestovního ruchu zkvalitněny poskytované služby, rozšířena technická a dopravní infrastruktura, nebo také snížena nezaměstnanost a celkově zlepšena životní úroveň (Bínek, Svobodová, Holeček a kol. 2009). Pohledů na studium cestovního ruchu je celá řada, bezesporu by však měla být věnována pozornost roli cestovního ruchu v regionálním rozvoji.

Trendem v řízení nejen cestovního ruchu je přesun kompetencí z organizací působících na státní úrovni na organizace regionální a lokální. Organizace, která má pod svojí správou menší území, se může lépe vypořádat s konkrétními potřebami a problémy daného regionu. Rozvojem v řízení cestovního ruchu začaly na regionální a lokální úrovni vznikat specializované organizace, označované jako destinační společnosti (dále jen DS), které vznikly za účelem vykonávání funkcí destinačního managementu. Destinační management, tedy systém řízení destinace, hraje klíčovou roli při řešení mnohdy i konfliktních otázek, které vznikají v současném cestovním ruchu. Organizace cestovního ruchu v Česku prostřednictvím destinačního managementu se nachází v počáteční fázi vývoje (Holešínská 2012). Aby byl její rozvoj nastartován správným směrem, je nezbytné se touto problematikou zabývat.

Destinační management jako vědní disciplína se v české odborné literatuře začal rozvíjet až na počátku 21. století (Holešínská 2012). Ačkoliv čeští autoři upozorňují na nedostatek domácí literatury k problematice destinačního managementu (např. Holešínská 2012), v posledních letech příspěvků k tématu přibývá (např. příspěvky v rámci projektů Destinační management z pohledu teorie řízení – Grantová agentura Masarykovy univerzity, atd.). Významnou inspirací a zdrojem informací však stále zůstává literatura ze zemí, ve kterých je již destinační management v pokročilé fázi vývoje (Švýcarsko, Rakousko, Austrálie, aj.). Literatura zaměřená na spolupráci mezi zainteresovanými stranami v komunitách cestovního ruchu popisuje konceptualizace daného tématu, poskytuje první empirické důkazy a zároveň objasňuje problematiku z různých perspektiv, zejména pomocí případových studií (Beritelli 2011a). Výzkum destinačního managementu má zejména ekonomicko-správní charakter, problematika si však žádá pozornost také z geografického, resp.

prostorového hlediska (Bobková, Holešínská 2017). Součástí této práce je studie vybrané DS a studie spolupráce aktérů v turistické oblasti z pohledu členů DS a samotné společnosti. Teoretickým základem této práce je teorie sítí spolu s rozšiřujícím konceptem destination governance, který k síťové perspektivě přidává dynamiku vztahů v rámci sítí (Beritelli, Bieger a Laesser 2007).

Podle Bornhorsta, Ritchieho a Sheehana (2010) jsou v cestovním ruchu právě DS považovány za nejpravděpodobnější a legitimní organizaci k podpoře rozvoje sítě a vytváření vztahů důvěry mezi zainteresovanými aktéry. DS fungují na principu spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem. V Česku začaly první DS na regionální úrovni vznikat na konci minulého století (Holešínská 2012). Fungování DS v Česku na regionální úrovni prozatím není ustálené. „Časté je vznikání a zanikání jednotlivých organizací, což je dáno ekonomickými možnostmi a také ne zcela ujasněným obsahem jejich činnosti, a tím i motivací jednotlivých subjektů k účasti na jejich aktivitách“ (Nejdl 2011, s. 174). DS vznikají nejčastěji formou zdola, na základě iniciativy veřejnosprávního nebo podnikatelského subjektu v destinaci. Jejich vznik ani prostorová působnost však nebyla dlouhou dobu podmíněna žádnému celostátnímu systému, což způsobilo, že v některých regionech se na destinačním managementu podílí i více společností, někde naopak žádná. Řešením pro koordinaci fungování DS by mohla být certifikace DS, která se prozatím nachází v počáteční fázi (ICOT 2018).

V první řadě je součástí práce rešerše zahraniční a domácí literatury k tématu destinačního managementu a spolupráce aktérů v regionu (kap. 2 a 3). Třetí kapitola poskytuje přehled využitých výzkumných metod. Čtvrtá kapitola je věnována současným podmínkám pro fungování regionálních DS v Česku a územní působnosti těchto společností. Prostřednictvím případové studie (kap. 6) bylo v první řadě zkoumáno fungování vybrané DS. Vzhledem k tomu, že DS by měly plnit řídicí funkci v rozvoji destinace, produktů cestovního ruchu a marketingu očekává se určitá míra spolupráce mezi DS a dalšími zúčastněnými aktéry v regionu (Pechlaner, Volgger a Herntrei 2012). Zkoumány byly tedy také vazby spolupráce DS s dalšími aktéry v regionu a spolupráce z pohledů členů společnosti. Pro případovou studii byla vybrána turistická oblast (dále jen TO) Orlické hory a Podorlicko, v které působí od roku 2009 stejnojmenná DS. Poslední kapitola obsahuje shrnutí celé práce, naplnění cílů a zodpovězení výzkumných otázek.

V této diplomové práci byl stanoven jeden hlavní cíl a několik dílčích cílů:

Hlavní cíl práce:

Na základě diskuze současného fungování destinačních společností v Česku a případové studie objasnit roli destinačních společností jakožto jednoho z aktérů regionálního rozvoje s důrazem na rozvoj cestovního ruchu.

Dílčí cíle práce:

Přiblížit teoretická východiska destinačního managementu na základě poznatků ze zahraniční a domácí odborné literatury.

Zhodnotit fungování a naplňování principů destinačního managementu vybrané destinační společnosti.

Identifikovat vazby spolupráce regionálních aktérů v rozvoji cestovního ruchu ve vybrané turistické oblasti.

Přispět prostřednictvím výsledků této práce ke studiu problematiky fungování destinačních společností v Česku.

2 Destinační management

Destinační management je princip řízení destinace, na kterém je založeno fungování DS. V kontextu této práce je destinační management vnímán jako nástroj regionální politiky v oblasti rozvoje cestovního ruchu. Rozvoj cestovního ruchu je předmětem zájmu také v geografii, která se mimo jiné zabývá prostorovými vztahy mezi regiony, ale také v rámci regionu, regionálním rozvojem nebo územním a strategickým plánováním (Štěpánek, Kopačka, Šíp 2001). V této kapitole jsou nejprve definovány základní pojmy nezbytné pro pochopení destinačního managementu a dále jsou diskutována teoretická východiska této práce a možnosti jejich využití.

2. 1. Vymezení základních pojmů

Destinační management je realizován v konkrétním území označovaném jako **destinace**. Destinace můžou být v širším pojetí definovány jako „země, regiony, lidská sídla a další oblasti, které jsou typické velkou koncentrací atraktivit, rozvinutými službami a další infrastrukturou cestovního ruchu, jejichž výsledkem je velká dlouhodobá koncentrace návštěvníků.“ (Zelenka, Pásková 2012, s.). Zjednodušeně se jedná o „geografický prostor, který si návštěvník vybírá jako svůj cíl cesty“ (Bieger 1996, cit. v Holešínská 2012). V definici Drengé a Jenkinse (2007, cit. ve Wang 2011) je za destinaci označováno místo, kam člověk cestuje, a které je odlišné od jeho obvyklého pobytu. Destinace sestává z fyzické a sociálně-kulturní složky. Jedná se o určitou část území s fyzickogeografickými vlastnostmi a charakteristickými sociálně-kulturními jevy. Destinace cestovního ruchu jsou specifické jejich potenciálem pro vytváření produktů cestovního ruchu. Vyznačují se tedy turistickou atraktivitou, ať už přírodní, kulturní, historickou nebo jinou. Jak už z definice vyplývá, za destinaci mohou být označovány území různých hierarchických i velikostních úrovní (národní, regionální, lokální). Region může být z pohledu cestovního ruchu vnímán jako samostatná destinace nebo součást většího celku (Palatková 2006). „Destinace je jedním produktem složeným zároveň z bezpočtu dalších produktů“ (Palatková 2006, s. 6).

Holešínská (2012) uvádí dva možné pohledy na pojetí destinaci. Především definování destinace představuje destinaci zejména jako produkt cestovního ruchu. Takový pohled může být označen jako marketingový. Destinace a její fyzická a socio-kulturní

složka je pomocí marketingových aktivit nabízena potenciálním turistům. Klíčovou roli tak pro utváření destinací cestovního ruchu hraje poptávka ze strany turistů. Z pohledu druhého, organizačního, je destinace utvářena vzájemnou spoluprací aktérů cestovního ruchu. Jejich činnost by v ideálním případě měla vést k rozvoji destinace, což je i cílem samotného destinačního managementu, který tuto činnost koordinuje (Holešínská 2012).

Za destinaci můžeme považovat jednotlivé *regiony cestovního ruchu*. Pro **vymezení regionů cestovního ruchu** jsou využívány různé přístupy, vycházející z konkrétního účelu regionalizace. Regiony cestovního ruchu by měly být vymezovány jako komplexní regiony, zahrnující jak fyzickou homogenitu, tak organizační procesy a vztahy. Vystoupil (2008) uvádí tři v geografii cestovního ruchu využívané přístupy, geografický, územně-plánovací (normativní) a marketingový. Zatímco geografický vychází z fyzickogeografické homogenity regionu, zbylé dva vymezují regiony za účelem jejich řízení, respektive jejich propagace. Při regionalizaci cestovního ruchu by měla být využita kombinace všech zmíněných přístupů. Jenkins (2000 cit. v Holešínská 2012) však upozorňuje na problém potlačování skutečného turistického regionu, upřednostňováním statistických a administrativních znaků.

Výraz **management** může být z důvodu jeho širokého využití vykládán více způsoby. Slovo management vychází z anglického manage, v překladu řídit. Jedná se o cílevědomou lidskou činnost, vykonávanou za určitým cílem (Holešínská 2007). Holešínská (2012) rozlišuje management jako vědní disciplínu, jako řídicí činnost a v poslední řadě také jako skupinu řídicích pracovníků. V kontextu řízení cestovního ruchu v destinaci je nejužitečnějším výkladem managementu řídicí činnost, popř. proces. Mezi základní funkce managementu patří plánování, řízení, koordinace a monitorování (Doswell 1997, cit. v Mason 2008).

Jedna z klíčových činností spojených s managementem je **plánování** (Mason 2008). Plánování „je uspořádaný sled operací a činností, které jsou navrženy tak, aby vedly k naplnění jednoho cíle nebo souboru vzájemně souvisejících cílů“ (Williams 1998, cit. v Mason 2008, s. 89). Východiskem pro plánování je proces rozhodování se. Rozhodnutí se poté promítá v budoucím vývoji, při plánování je tedy nezbytné pokusit se vnímat budoucnost (Hall 2008). Plánování vychází z procesů, kterými jsou identifikovány záležitosti mezi všemi zainteresovanými skupinami a na základě kterých jsou učiněna rozhodnutí, která nasměrují realizaci budoucích cílů. Plánování je

založeno na aspektech spolupráce, společného rozhodování a budování konsensu společné akce (Healey 2007).

Destinační management je komplexní proces, který zahrnuje „strategie a postupy, které podporují vyváženou a udržitelnou správu a řízení destinace“ (Wang 2011, s. 35). Rovněž definice destinačního managementu v odborné literatuře jsou různé. Zelenka a Pásková (2012, s.) destinační management definují jako „soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v dané destinaci“. V odborné literatuře se setkáváme s označením destinačního managementu také jako strategie, procesu či systému. V kontextu této práce je destinační management vnímán jako nástroj regionálního rozvoje, jehož hlavní podstatou je spolupráce aktérů cestovního ruchu při řízení destinace za účelem rozvoje cestovního ruchu, propagace destinace a posílení její konkurenceschopnosti na tuzemském i zahraničním trhu. V rámci destinačního managementu mezi sebou spolupracují nejen subjekty veřejné správy ale i subjekty ze soukromého nebo neziskového sektoru. Hlavními přínosy destinačního managementu by měl v ideálním případě být systematický a komplexní vývoj destinace, optimální využití přírodních a kulturních památek, zlepšení komunikace mezi aktéry, zvýšená kvalita turistického produktu a také minimalizace negativních dopadů cestovního ruchu. Destinační management by měl být příležitostí pro různé subjekty v destinaci zapojit se do aktivit cestovního ruchu a pomoci tak rozvoji destinace (DRING Consulting 2009).

Pro efektivní řízení cestovního ruchu v destinaci je nezbytná existence organizace, která vykonává funkci hlavní řídicí jednotky destinace. Řídí tedy celý proces rozvoje cestovního ruchu ve spolupráci s veřejným, soukromým a neziskovým sektorem a rovněž s místními obyvateli. Taková organizace je označována jako **organizace destinačního managementu** nebo **destinační společnost**. V zahraniční odborné literatuře se nejčastěji setkáváme s označením DMO (destination management/marketing organization) nebo DMC (destination management/marketing company). Jak Presenza, Sheehan a Ritchie (2005) uvádí, dříve byly tyto organizace vnímány zejména jako marketingové. Marketing patří mezi jednu z hlavních činností zmíněných organizací, avšak jelikož vykonávají i další aktivity klíčové pro úspěšné řízení destinace, výstižnější je použít v označení těchto organizací výraz management (destination management organization/company). DS mohou vykonávat svoji činnost na různých úrovních, národní, regionální nebo lokální. V případě národního měřítka je však „koncept destinačního managementu v plném rozsahu obtížněji proveditelná“

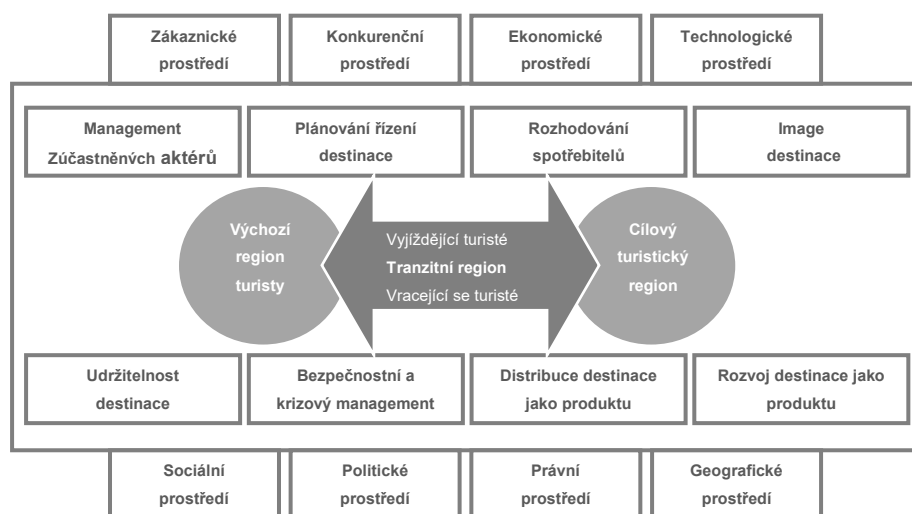
(Palatková 2006, s). Lazzeretti a Petrillo (2006) uvádí hlavní funkce DS na regionální úrovni. Jedná se o vytváření dlouhodobé a efektivní strategie ve spolupráci s dalšími místními organizacemi, dále pak reprezentace regionálních zájmů a regionálního cestovního ruchu na národní úrovni, podpora místních podnikatelů, rozvoj regionální image a optimalizace dopadů cestovního ruchu zajišťující udržitelnou rovnováhu mezi ekonomickou, socio-kulturní a environmentální složkou regionu. Funkce destinačního managementu, resp. DS jsou blíže popsány v kap. 2. 3.

2. 2 Teoretické přístupy

Častou otázkou teoretických přístupů geografických studií je rozpor mezi idiografickým a normativním přístupem. Řízení cestovního ruchu je do určité míry podmíněno konkrétními podmínkami (geografickými, ekonomickými, sociálními) a možnostmi jednotlivých regionů. Součástí výzkumů řízení cestovního ruchu v destinaci je však rovněž snaha o získání normativních poznatků, tedy takových, které lze aplikovat pro všechny destinace. Tato kapitola poskytuje přehled a diskuzi vybraných teorií a přístupů využívaných v odborné literatuře v kontextu destinačního managementu.

„Destinační management je komplexní téma, které vyžaduje komplexní, holistický a systematický přístup k jeho pochopení“ (Wang 2011, s. 1). Ve vědě je často využíván **systemový přístup**, který je „založen na vztazích mezi částmi a celkem a zejména na konfrontaci a následné modifikaci závěrů, vyplývajících z vlastností a chování částí a celku.“ (Habr, Vepřek 1986, cit v Tittelbachová 2011 s. 159). Jak Tinsley a Lynch (2001) upozorňují, i destinace funguje jako systém, a to včetně všech vstupů a výstupů. Předmětem destinačního managementu je řízení tohoto systému. Wang (2011) využil k ilustraci systému cestovního ruchu a destinačního managementu (obr. 1) Leiperův systémový model (Leiper 1995, cit. ve Wang 2011). Wangův model znázorňuje složky destinace a konkrétní aktivity probíhající v rámci destinačního managementu.

Obr. 1: Destinační management v kontextu Leiperova systémového modelu



Zdroj: upraveno podle Wang 2011

Existence destinačního managementu by měla podpořit rozvoj a konkurenceschopnost území, kde jsou jeho principy uplatňovány. Jako teoretická východiska pro studium destinačního managementu byly v této práci použity **institucionální teorie regionálního rozvoje**. Institucionální teorie, jak už název napovídá, vycházejí z role institucí a jejich fungování (Blažek, Uhlíř 2011). V teoretické rovině jsou v odborných studiích řízení cestovního ruchu využívány zejména teorie sítí, popř. regionální inovační systémy nebo klastry (Bobková 2014).

2.1.1 Teorie sítí

Za účelem řízení cestovního ruchu vzniká v destinaci síť vztahů, která propojuje jednotlivé aktéry. Buhalis (2000) uvádí, že většina destinací sestává ze sítí aktérů cestovního ruchu, díky nimž se turistické destinace stávají ziskovějšími. Teorie sítí může pomoci k pochopení povahy organizace cestovního ruchu v destinaci. Síť v tomto kontextu představují „soubory formálních a neformálních společenských vztahů, které formují spolupráci mezi vládou, ekonomickými subjekty a občanskou společností.“ (Dredge 2006, s. 4). Teorie sítí je častěji využívána pro výzkumy technologických a výrobních odvětví než v cestovním ruchu, ačkoliv může být tento koncept pro mnoho takových výzkumů relevantní (Tinsley, Lynch 2001). Využíváním konceptu sítí v cestovním ruchu v teorii i praxi se zabývají ve své knize *Network Analysis and Tourism From Theory to Practice* Scott, Baggio a Cooper (2008). Koncept sítí se podle jejich slov „stává novým paradigmatem, které je možný využít pro popis široké škály systému a jejich dynamického chování“ (Scott, Baggio a Cooper

2008, s. 14). Teorie sítí je využívána v takovém případě, kdy jsou předmětem analýzy síťové organizace. Jejich spolupráce vzniká nejen za účelem konkurenčních potřeb ale také s cílem vyřešit společně sdílené problémy. V kontextu plánování a řízení cestovního ruchu v destinaci, poskytuje teorie sítí důležitý analytický přístup pro studium rozvoje místní politiky cestovního ruchu a pro pochopení vztahů mezi aktéry (Tyler, Dinan 2001).

Využití konceptu sítí v odborných pracích z oblasti řízení cestovního ruchu sleduje Bobková (2014). Uvádí několik prací, které jako teoretické východisko využívají koncept sítí. Dredge (2006) analyzovala pomocí kvalitativních metod roli sítí mezi veřejným a soukromým sektorem, jakožto významnými hybateli rozvoje cestovního ruchu a jeho plánování. Autorka kriticky hodnotí role sítí na podporu nebo naopak potlačení budování partnerství mezi aktéry cestovního ruchu. Teorie sítí je podle autorky vhodná k pochopení složitých a vícerozměrných vztahů mezi místní samosprávou, podnikateli a občany. Beritelli (2011a) analyzuje síť předních aktérů cestovního ruchu a jejich kooperaci. Upozorňuje tím na význam kooperace pro rozvoj a udržitelnost destinace (viz kap 2.4). Autor zahrnul do svého výzkumu analýzu šesti teorií kooperativního chování. Upozorňuje však, že kooperativní chování aktérů cestovního ruchu nerespektuje čistě racionální teoretické principy a rovněž, že komunity cestovního ruchu se vyznačují méně formálními pravidly a normami spolupráce. Kooperací spojenou s konkurencí mezi firmami vzájemně a veřejným sektorem se zabývá Kylänen a Rusko (2011). Další studií využívající koncept sítí je studie Scotta, Coopra a Baggia (2008), zkoumající strukturální vlastnosti interorganizačních sítí v rámci destinace. Autoři využili síťovou analýzu, kterou považují za velmi přínosnou k pochopení struktury a soudržnosti destinací. Příspěvek rovněž podporuje využití kvantitativních metod v síťové analýze. Všechny zmíněné studie vycházející z konceptu sítí zahrnují případové studie, které slouží jako užitečný náhled k pochopení plánování a managementu destinace.

Jak uvádí Dredge (2006), sítě v řízení cestovního ruchu vytváří příležitosti pro přenos a sdílení znalostí, které jsou důležitými atributy pro rozvoj inovací a konkurenceschopnosti. Změna struktury vlády a posun k řízení zdola vedl k většímu zájmu o výzkumy fungování a vztahů v rámci sítí. Podle Dredge (2006) existují dva hlavní proudy studií využívajících teorii sítí. První čerpají z organizačních studií a snaží se zachytit interorganizační vztahy. Takové informace mohou napomoci k maximalizaci shlukování a doplňkovosti. Druhý proud využívá literaturu zaměřenou na analýzu politik. V takovém případě jsou „sítě považovány za důležitou cestu k řízení vztahů

veřejného a soukromého sektoru a pochopení struktury řízení cestovního ruchu” (Dredge 2006, s. 5). Zmíněné aplikace teorie sítí se mohou překrývat.

Dredge (2006) také uvádí hlavní výhody ve využití teorie sítí v pochopení vztahů mezi veřejným a soukromým sektorem. Její použití je možné, ačkoliv sítě vznikající za účelem řízení cestovního ruchu jsou různorodé a aktéři cestovního ruchu mohou být členy i dalších sítí, v nichž jejich role, význam a úroveň interakce může být odlišná. Teorie sítí také bere v úvahu, že spolupráce v rámci jedné komunity, probíhá v různých sítích pracujících na různých měřítcích a v průběhu času. Stejně tak teorie sítí akceptuje existenci odlišnosti soukromého a veřejného sektoru danou odlišnými strategiemi zakotvenými v pojetí správy.

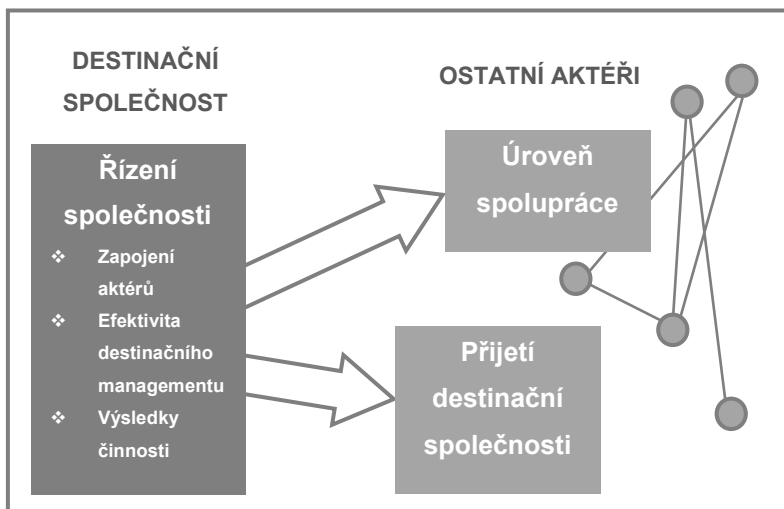
Ačkoliv se koncept sítí jeví jako flexibilní a rozsáhle využitelný, někteří autoři poukazují na jeho slabiny. Bramwell and Meyer (2007 cit. v Jenkins, Drenge 2011) považuje za nedostatek výzkumů sítí, pouhou identifikaci vztahů bez snahy prozkoumat dynamické dění v rámci systému. Jak také Holešínská a Bobková (2014, s. 796) upozorňují, „teorie sítí nejsou schopny detailně zachytit povahu a zdroje vzájemných interakcí, a proto se středem zájmu stává koncept destination governance využívající teorie corporate governance”. Tento koncept rozšiřuje principy destinačního managementu o vnímání práv a zájmů aktérů cestovního ruchu a o zkoumání zdroje interakcí, neformálních vztahů a znalostí (Holešínská, Bobková 2014). Využití konceptu destination governance je v tomto případě podpořeno také faktem, že současná literatura zaměřená na řízení destinace navrhuje použití teorie corporate governance, která je součástí konceptu destination governance, také pro veřejné společnosti, což umožňuje její použití ve výzkumech DS (Pechlaner, Volgger a Herntrei 2012).

2.1.2 Koncept destination governance

Konceptem destination governance se ve své publikaci zabývají Beritelli, Bieger a Laesser (2007). Jedná se o koncept uplatňovaný v řízení destinace cestovního ruchu, jehož cílem je zlepšit konkurenceschopnost destinací prostřednictvím vyvolání a řízení společné akce (Pechlaner, Volgger a Herntrei 2012). Termínem governance se v tomto kontextu myslí „celý systém práv, procesů a kontrol zavedených interně i externě pro řízení podnikatelských subjektů s cílem chránit zájem všech zainteresovaných stran” (Centre of European Policy Studies 1995, cit. v Beritelli, Bieger a Laesser 2007, s. 96). Autoři připodobňují fungování DS k fungování firem a jejich dodavatelů, které rovněž ovlivňují politické orgány. Jako základní východiska

pro výzkumy destinačního managementu uvádí nezbytnost síťové perspektivy, což ukazuje na spojitost konceptu s teorií sítí. Jako druhé východisko však přidávají dynamické hledisko výměny znalostí a důvěry mezi aktéry, stejně tak jako zahrnutí historie vztahů mezi jednotlivcem a institucemi. Pro zaplnění mezer empirických výzkumů v oblasti řízení destinace navrhuji Beritelli, Bieger a Laesser (2007) využití dalších šesti rozměrů výzkumu. Konkrétně se jedná o transakční náklady, silové asymetrie, vzájemnou závislost, důvěru/kontrolu, znalosti a neformální, osobní propojení. Jako prostředek k získání informací pro zohlednění zmíněných složek je uváděn kvalitativní výzkum obsahující analýzu strategických a marketingových plánů spolu s rozhovory s hlavními aktéry (viz kap. 4). Pechlaner, Volgger a Herntrei (2012) využívají konceptu destination governance k zachycení fungování řízení destinace ve vztahu k fungování DS jako propagátorů spolupráce. Autoři nahlíží na DS nikoliv jako na subjekt řídicí hierarchické sítě, ale jako na zprostředkovatele a správce sítě. Na obr. 2 je znázorněno propojení řízení samotné společnosti s řízením celé destinace. Vztahy mezi jednotlivými pilíři zobrazenými v obrázku zkoumali ve svém výzkumu Pechlaner, Volgger a Herntrei (2012).

Obr. 2: Koncept destination governance a fungování destinační společnosti



Zdroj: upraveno podle Pechlaner, Volgger a Herntrei 2012

2. 3 Funkce destinačního managementu

V odborné literatuře se setkáváme s různým pojetím funkcí destinačního managementu. Někteří autoři uvádí obecnější ucelené rozdělení funkcí, někteří specifikují funkce jednotlivě a více do hloubky. Pearce (2015) upozorňuje, že studie

funkcí destinačního managementu mají povětšinou normativní povahu, říkají tedy, co by destinační management měl nebo mohl vykonávat. Realita však může být různá, ovlivněna konkrétními podmínkami a fází vývoje destinačního managementu v konkrétním státu nebo regionu (viz kap. 5).

Pearce (2015) se funkcemi destinačního managementu zabývá ve své studii Nového Zélandu. Podle Pearce (2015) každá funkce zahrnuje určité aktivity, které jsou vykonávány za účelem dosažení jednoho nebo více cílů. „Funkce jsou považovány za stavební prvky destinačního managementu” (Pearce 2015, s. 1). Organizace může být monofunkční nebo multifunkční, podle množství vykonávaných funkcí. Funkce pak mohou být v konkrétní organizační struktuře horizontálně nebo vertikálně integrovány. To, jak jsou funkce destinačního managementu vymezovány a rozděleny vychází mimo jiné ze zaměření studie. Pearce (2015) rozlišuje studie jádrového destinačního managementu, specifické studie DS, a v poslední řadě literaturu o úloze místní správy v cestovním ruchu. Pro tuto práci jsou klíčovým východiskem studie DS. Pearcova studie funkcí destinačního managementu ukázala, že nejčastěji je v literatuře zmiňována marketingová funkce. Jak již bylo zmíněno v kap. 2. 1, to je také důvod, proč se využívá označení destinační marketingová společnost. Dále se v odborné literatuře setkáváme s funkcemi jako budování vztahů a koordinace, rozvojové aktivity, destinační plánování, aj.

Funkce destinačního managementu, resp. DS mohou být rozděleny na externí a interní. Dvojitý charakter funkcí DS zmiňuje například Ritchie a Crouch (2003). Interní činnost zaštiťuje fungování organizace jako takové, externí pak činnost ve vztahu k zákazníkovi. Tímto rozdělením se inspirovali Presenza, Sheehan a Ritchie (2005), kteří dvojitý rozdělení využívají při posuzování významu funkcí v destinačním managementu. Autoři vycházejí z konceptuálního modelu DS, jehož podstatou je dvojitá funkce organizace, a to **externí destinační marketing** a **interní rozvoj destinace**. Externí destinační marketing zahrnuje aktivity zaměřené na nalákání turistů do destinace. Jsou označovány jako externí, protože jejich cílem je ovlivnit osoby mimo destinaci. Mezi tyto funkce spadá například reklama, publikace a brožury, webový marketing, pořádání různých akcí, programy spolupráce, atd. Interní destinační rozvoj představuje všechny ostatní činnosti DS, kromě externích marketingových. Tyto aktivity jsou prováděny zejména s cílem rozvíjet a udržovat cestovní ruch v destinaci. Jsou zaměřeny především na zkvalitnění návštěvníkovy zážitku a koordinaci aktérů cestovního ruchu (viz obr. 3). Presenza, Sheehan a Ritchie (2005) využívají vzorce, který na základě udělení váhy jednotlivým činnostem DS posoudí její funkci. Koncept

dvojí funkce je v tomto případě užitečným základem k jejich ucelenému rozdělení, ačkoliv u některých funkcí nemusí být zařazení jednoznačné.

Obr. 3: Aktivita interního rozvoje destinace



Zdroj: upraveno podle Presenza, Sheehan a Ritchie 2005

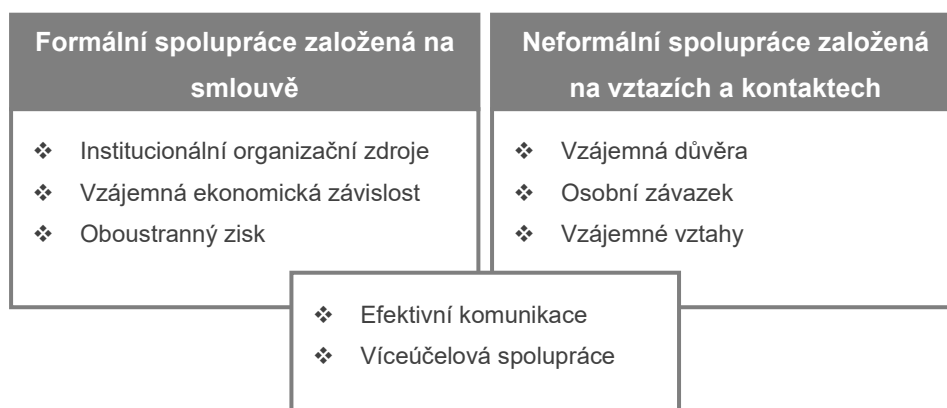
Bieger (1996, cit. v Holešínská 2012) vymezil čtyři druhy funkcí destinačního managementu, plánovací funkci, funkci nabídky, zastupování zájmů a marketingovou funkci. Biegerovo vymezení, vycházející z charakteristik produktu cestovního ruchu, shrnuje Holešínská (2012). **Plánovací funkce** představuje činnost vytvářející určité prostředí pro další fungování destinačního managementu (navazování spolupráce, stanovování turistických cílů, analýza konkurenční situace, stanovení strategií, aj.). **Funkcí nabídky** je myšleno zajištění služeb pro potenciální turisty a návštěvníky. Mezi takové činnosti patří například zajišťování zázemí pro turistu (turistické cesty, informační služby,...) nebo tvorba nových produktů cestovního ruchu nebo nabídkových balíčků. **Marketingová funkce** zahrnuje veškeré marketingové aktivity (propagace, reklama, vytváření image destinace, marketingové strategie destinace,...). Destinační management by v rámci jeho činnosti měl nejen zohledňovat, ale také koordinovat zájmy všech zúčastněných stran, tedy aktérů cestovního ruchu i místních obyvatel (**funkce zastupování zájmů**).

2. 4 Principy destinačního managementu

S funkcemi destinačního managementu úzce souvisí tzv. *princip 3K* (Holešínská 2012). Tento princip zahrnuje tři pilíře, které jsou podstatou funkcí destinačního managementu, a v ideálním případě by je měli splňovat všichni aktéři na destinačním managementu se podílející. Princip 3K označuje kooperaci, koordinaci a komunikaci. *Kooperací*, jako významným bodem pro rozvoj a udržitelnost destinace, se ve své studii zabývá Beritelli (2011a). **Kooperace** v rámci destinačního

managementu probíhá podle Beritelliho (2011a) ve třech různých kontextech: regionálním/komunitním, organizačním (podnikovém) a v rámci správních a řídicích orgánů. Výzkum pak může být aplikován na individuální, skupinové nebo organizační úrovni. Kooperace vzniklá na základě určité smlouvy je označována jako formální/smluvní. Formální spolupráce vzniká za konkrétním účelem a očekává vzájemné profity. „Formálnost smluv se vztahuje nejen na výsledky spolupráce, ale také na řízení vztahů vytvořených v průběhu procesu spolupráce.” (Beritelli 2011a, s. 613). Na tomto typu spolupráce je založena zejména činnost správních a řídicích orgánů. V kontextu regionálním a komunitním je využívána především neformální kooperace, na organizační (podnikové) úrovni se pak setkáváme s oběma formami. Neformální spolupráce je podložena pouze osobním svazkem a vzájemnou důvěrou. Principy obou zmíněných typů spolupráce jsou na obr. 4.

Obr. 4: Formální a neformální spolupráce



Zdroj: upraveno podle Beritelli 2011a

Společným prvkem obou druhů spolupráce je efektivní **komunikace**, která je také jedním z pilířů principu 3K. Komunikace je základem pro úspěšnou spolupráci, proto je neodmyslitelnou součástí fungování destinačního managementu. Komunikace v rámci DS, tedy mezi jejími pracovníky a členy, je označována jako interní. DS spolupracuje s mnoha dalšími aktéry na různých úrovních, ale také s návštěvníky nebo místním obyvatelstvem. V takovém případě nazýváme komunikaci jako externí. V současném světě je komunikace značně zjednodušena existencí mnoha komunikačních kanálů a technologií (Holešínská 2012). Úspěšnost komunikace však nejvíce závisí na ochotě konkrétních lidí, kteří se na destinačním managementu podílí. Třetím pilířem principu 3K je **koordinace**, která by v ideálním případě měla vést k efektivitě naplňování činností DS (Holešínská 2012). Častým problémem obecně v řízení cestovního ruchu je nejasné vymezení kompetencí jednotlivých subjektů, kdy některé činnosti jsou

vykonávány vícekrát a některé naopak vůbec. Úkolem DS je co nejefektivnější koordinace aktivit v rámci konkrétní organizační struktury (DS, veřejný sektor, TIC, podnikatelský sektor).

Kylänen a Rusko (2011) zkoumají více složek vzájemného působení mezi subjekty cestovního ruchu. Zahrnují do výzkumu kromě kooperace také konkurenční vztah. Autoři využívají výrazu *coopetition*, který definují jako současnou spolupráci a konkurenci mezi subjekty. Vzájemné působení aktérů cestovního ruchu má rovněž prostorový aspekt. Kylänen a Rusko (2011) využívají termín *co-location*. „*Co-location* představuje prostorovou koncentraci soukromých a veřejných činitelů, geografických charakteristik krajiny, infrastruktury a zařízení v turistické destinaci” (Kylänen a Rusko 2011, s. 196). Vzájemná prostorová blízkost aktérů může výrazně ovlivnit jejich spolupůsobení, kdy se konkurenční povaha jejich vztahu mění v neúmyslnou kooperaci a naopak. Je však nezbytné upozornit na fakt, že vztahy aktérů v destinaci nemusí být vždy pozitivní a vedoucí k naplnění společných cílů. Fyall a Garrod (2005) se zabývají kolaborativním přístupem v marketingu cestovního ruchu. Kolaborace vyjadřuje vzájemnou součinnost, jak pozitivní tak negativní. Autoři uvádějí různé příklady kolaborace v interorganizačních vztazích destinačního marketingu. Za pozitivní typy kolaborace považují například aliance, partnerství, sdružení nebo síťovou spolupráci. Poukazují však i negativní projevy součinnosti, tj. konflikt, konkurence nebo kooptace.

3 Rozvoj a řízení cestovního ruchu v destinaci

3.1 Aktéři rozvoje cestovního ruchu

„Do rozvoje území značně nerovnoměrně vstupují různě silné subjekty, které ovlivňují vývoj v různě širokém okolí.“ (Binek, Svobodová, Holeček a kol. 2009, s. 38). Jak Araujo a Bramwell (2002) upozorňují, klíčovým problémem řízení cestovního ruchu na regionální úrovni je roztržitost tohoto odvětví. Do řízení a plánování zasahují různé skupiny (vláda, soukromý sektor, nevládní organizace a místní komunity) a to i takové, které jsou zapojené do jiných politických oblastí, jako je například doprava, vzdělávání nebo zemědělství (Araujo a Bramwell 2002).

Galvasová a kol. (2008) v kontextu rozvoje cestovního ruchu rozlišují tři druhy aktérů rozvoje cestovního ruchu, a to podle vztahu k řešené problematice. Aktéry můžeme rozdělit na *podílejší se (shareholders)*, *zainteresované (stakeholders)* a *dotčené (placeholders)*. V případě existence DS v regionu můžeme za podílejší se aktéry označit samotnou společnost a její členy nebo partnery. Jedná se tak o obce, sdružení obcí a také soukromé subjekty. Zainteresovaní aktéři jsou ti, kteří jsou destinačním managementem v nějaké míře ovlivněni, například návštěvníci, poskytovatelé služeb, nebo přímo občané regionu. Na území regionu zároveň působí další organizace a spolky, které můžeme označit jako dotčené. To znamená, že realizované aktivity v cestovním ruchu se jich můžou také týkat, popřípadě do nich mohou z územního hlediska zasáhnout. Jedná se například o krajské úřady nebo správy chráněných krajinných oblastí, dále jen CHKO (Galvasová a kol. 2008).

Řada autorů (Byrd 2007, Currie, Seaton a Wesley 2009, aj.) využívá ve studiích zaměřených na aktéry rozvoje cestovního ruchu Freemanovu teorii zainteresovaných stran, tzv. „*stakeholders theory*“ (Freeman 1984). Stakeholder je v teorii definován jako „jakákoli skupina nebo osoba, která může ovlivnit nebo je ovlivněna dosažením cíle společnosti“ (Freeman 1984, s. 12). Teorie mimo jiné poukazuje na nutnost identifikace zainteresovaných subjektů pro pochopení organizačního managementu. Currie, Seaton a Wesley (2009), se ve své studii zabývají problematikou klasifikace zainteresovaných stran, při čemž se inspirovali klasifikací Mitchella a kol. (1997 cit. v Currie, Seaton a Wesley 2009), kterou dále rozvádí. Původní klasifikace vymezuje tři základní typy zainteresovaných subjektů - *koneční, dotčení a latentní*. Klasifikace je založená na identifikaci tří atributů aktérů, a to moci, legitimacy a nutnosti aktérů. Atribut

moci a vlivnosti využívá rovněž Beritelli a Laesser (2011) a to v kontextu aktérů destinačního managementu a jejich postavení v rámci sítí.

Holešínská (2012) rozlišuje aktéry rozvoje cestovního ruchu podle ekonomického sektorového dělení, na *veřejný sektor*, *soukromý sektor*, *neziskový sektor* a jako poslední vymezuje *místní obyvatelstvo*. Do veřejného sektoru patří subjekty veřejné správy, tedy obce, popř. kraje, nebo více obcí v již existujícím dobrovolném sdružení obcí (dále jen DSO). Euroregion je rovněž jeden z typů sdružení obcí, avšak v tomto případě se jedná o nadnárodní svazek. Euroregiony vznikají za účelem přeshraniční spolupráce v řadě oblastí jako je lokální a regionální plánování, hospodářská sféra, životní prostředí, kultura, sport nebo cestovní ruch (BusinessInfo 2003). Zástupci soukromého sektoru jsou nejčastěji malí a střední podnikatelé v oblasti cestovního ruchu (např. hoteliéři, provozovatelé skiareálů, cestovní kanceláře, apod.). DS jsou zřizovány nejčastěji jako nestátní neziskové organizace (dále jen NNO) a fungují na principu public private partnership (dále jen PPP), což je spolupráce veřejného a soukromého sektoru. Jak uvádí Tittelbachová (2011), fungují však zejména ve veřejném zájmu jako veřejnosprávní organizace. Na principu PPP jsou založeny také další neziskové organizace nazvané jako místní akční skupiny (dále jen MAS), které vznikají za účelem všeobecného rozvoje venkova především prostřednictvím finančních prostředků z EU a národních fondů (NS MAS 2018).

Aby se zvýšila konkurenceschopnost destinací, destinační management vyžaduje zapojení různých zainteresovaných stran (Ritchie a Crouch 2003). Zapojení jednotlivých aktérů do rozvoje cestovního ruchu je různé. Zatímco veřejnosprávní subjekty by v ideálním případě měly usilovat o veřejný zájem, soukromé subjekty v první řadě usilují o vlastní, zpravidla finanční zisk. Na význam zapojení soukromého sektoru do destinačního managementu v regionu poukazuje Galvasová a kol. (2008, s. 124), podle které je „zapojení jednotlivých podnikatelů či celých skupin do struktur a fungování organizací cestovního ruchu rozhodující podmínkou pro její efektivní rozvoj“. Zapojení aktérů je mimo jiné podmíněno kapacitou lidských a finančních zdrojů. V případě nedostatku těchto zdrojů je činnost aktérů a následně i celý rozvoj značně limitován (Galvasová a kol. 2008). Saxena a Ilbery (2010) poukazují na důležitost vztahů v regionu pro zapojení aktérů do rozvoje regionu. „Pozitivní vztahy jsou definované zřejmým zájmem a vysokou integrací aktérů do aktivit“ (Saxena a Ilbery 2010, s. 262), naopak negativní vztahy charakteristické nedůvěrou, lhostejností a neúčastí a vedou k nízké integraci aktérů.

3.2 Spolupráce aktérů

Spolupráce (kooperace) již byla zmíněna jako základní princip destinačního managementu (viz kap. 2. 4), jeden z atributů principu 3K podle Holešínské (2012). Spolupráce v destinačním managementu je pro rozvoj destinace klíčová jak na úrovni DS a jejích členů, tak na úrovni celé destinace a všech aktérů, kteří do rozvoje cestovního ruchu zasahují. Elbe, Hallén a Axelsson (2009, cit. v Holešínská 2014, s. 55) vnímají spolupráci jako „kvalitu partnerství mezi aktéry cestovního ruchu v systému skládajícího se ze vzájemného porozumění, sdílení cílů a hodnot a ze schopnosti pracovat na společném úkolu“.

Holešínská (2012) uvádí tři úrovně spolupráce: *mezi podnikatelskými subjekty, mezi veřejnosprávními subjekty*, anebo mezi zmíněnými subjekty navzájem, v takovém případě hovoříme o *public private partnership*. „Partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem a úzká spolupráce mezi všemi místními poskytovateli služeb jsou klíčem ke schopnosti destinací nabízet kvalitní produkty.“ (Buhalis 2000, s. 113). Palatková (2011) zmiňuje některé možné přínosy PPP pro veřejný a soukromý sektor. Jako přínosy pro veřejnosprávní subjekty uvádí například propojení finančních prostředků, možnost realizování finančně náročnějších projektů nebo rozložení nákladů a rizik mezi partnery v čase. Prostřednictvím PPP můžou subjekty veřejné správy získat větší náklonnost od rezidentů. Veřejný sektor se snaží přizpůsobit svoji činnost obchodním potřebám destinace a využít zkušenosti z oblasti marketingového řízení destinace (Palatková 2011). Pro soukromý sektor je PPP příležitostí ke zvýšení konkurenceschopnosti a pozice na trhu. Soukromé subjekty získávají šanci ovlivňovat dění v destinaci a navázat spolupráci s dalšími subjekty (Palatková 2011). Podle Buhalise (2000) by podnikatelské subjekty měly spíše spolupracovat, než si navzájem konkurovat. Spolupráce může být pro malé a střední podnikatele, kteří většinou postrádají manažerské a marketingové znalosti a působí pouze na místní popřípadě regionální úrovni, velkou příležitostí.

Spolupráce aktérů cestovního ruchu může mít různé formy, způsoby a intenzitu. Holešínská (2014) využívá rozdělení stupňů spolupráce podle její intenzity Altera a Hage (1993, cit. v Holešínská 2014), kteří vymezují tři stupně spolupráce tj. *omezená, mírná, široká*. Zatímco omezená spolupráce je založená zejména na výměně informací, v rámci mírné a široké spolupráci funguje společný marketing, resp. společný produkt nebo společný výrobní a distribuční systém (Holešínská 2014). K posouzení způsobů spolupráce použila Holešínská (2014) horizontální a vertikální

synergie podle Biegera a Weibela (1998, cit. V Holešínská 2014), na základě kterých vymezují čtyři způsoby spolupráce: *efekty aglomerace, laterální, vertikální a horizontální spolupráci*. Horizontální spolupráce spočívá v poskytování společných služeb pro více subjektů a vede k úsporám z rozsahu. Spolupráce vertikální umožňuje úspory z dosahu a konkurenční výhody vycházející např. ze společného financování projektů. Laterální spolupráce probíhá „přes hranice odvětví s cílem výměny strategických zdrojů (konkurenční výhody, přístup na trhy, atd.)“ (Palatková 2006, s. 36). Využití efektů aglomerace je umožněno prostorovou koncentrací různých aktivit. Jako formy spolupráce uvádí Holešínská (2014) pět forem podle Fyalla a Garroda (2005): *partnerství, síť, klastr, aliance a joint venture*. Jednotlivé vazby se liší silou vazeb a legislativní formou. Zatímco partnerství je v podstatě domluva, otevřená a legislativně nenáročná, sítě a klastry vykazují silnější vazby. Aliance a joint venture jsou pak nejvíce legislativně náročné formy spolupráce (Holešínská 2014). Destinační management těží ze všech forem spolupráce.

3.3 Motivy aktérů ke spolupráci

„Klíčovým momentem každé spolupráce je motivace“ (Šauer 2017, s. 676). Beverland a Brotherton (2001 cit. v Fyall, Garrod 2005) rozdělili potenciální motivy ke spolupráci do osmi skupin (viz tab. 1).

Tab. 1: Příklady motivů aktérů ke spolupráci v oblasti cestovního ruchu

Potenciální motivy ke spolupráci	Konkrétní příklady
Vstup na trh a tržní motivy	Získat pozici na trhu, bránit nebo vylepšit pozici na trhu
Motivy spojené s produktem cestovního ruchu	Diferencovat nebo přidat hodnotu produktu, vyplnit mezery v nabídce produktů, rozšířit nabídku produktů
Produktové/tržní motivy	Vstup nového produktu na trh, vznik nového trhu
Motivy změny tržní struktury	Redukovat hrozby pro trh, vybudovat bariéry pro vstup do tržní struktury
Motivy zužitkování zdrojů	Snížit náklady za produkci nebo marketing
Motivy získání znalostí a dovedností	Získat nové znalosti/dovednosti od partnerů, vylepšit stávající dovednosti prostřednictvím spolupráce s partnery
Rozšíření zdrojů a motivy související s omezením rizika	Snížit riziko v souvislosti s velkými výdaji na zdroje, sdílet zdroje s ohledem na velké vynaložené výdaje
Motivy včasného uvedení na trh	Urychlit vstup do nových oblastí produktů / trhu tím, že urychlí průzkum

Zdroj: upraveno podle Fyall, Garrod 2005

Ve zmíněné klasifikaci se hojně vyskytují motivy spojené s trhem, jeho strukturou a rozšiřováním. To potvrzuje také Holešínská (2014, s. 56), která uvádí, že „mezi hlavní faktory vyvolávající tlak na potřebu spolupráce jsou nejčastěji uváděny změny v poptávce a vývoj na trhu (konkurence)“. Dále se v Beverlandově a Brothertonově klasifikaci vyskytují motivy spojené s produktem cestovního ruchu, se zužitkováním zdrojů nebo získáváním dovedností/znalostí.

Wang a Fesenmaier (2007 cit. v Šauer 2015) využívají ve své studii pět kategorií motivací ke spolupráci, konkrétně *strategické motivace* (rozšiřování trhu, rozvoj produktového portfolia, zlepšování služeb), *motivace orientované na minimalizaci transakčních nákladů* (úspory s rozsahu a sortimentu), *motivace orientované na vzdělávání*, *motivace síťování* a v poslední řadě *motivace komunitní odpovědnosti*. Prostřednictvím spolupráce je pak možné dosáhnout posílení konkurenceschopnosti, synergických efektů, větších možností v oblasti financování a přístupu k novým technologiím (Vystoupil a kol. 2007).

Odlišné motivace pro spolupráci mají pochopitelně veřejné a soukromé subjekty, které jednájí v rozdílném zájmu. Motivací podnikatelů ke spolupráci v rozvoji cestovního ruchu na venkově se zabývá Mottiar (2016). „Obecně platí, že podnikatelé jsou motivováni ziskem a touhou být úspěšní, ale není tomu tak vždy“ (Mottiar 2016, s. 206). Za důležitou motivaci pro podnikatele, obzvláště ve venkovských oblastech, považuje také sociální vazby a s tím spojené sítě založené na místních vztazích. Podle Mottiar (2016) mnoho autorů poukazuje na význam identity místa a komunity v zapojení podnikatelů do rozvoje cestovního ruchu. Identitou místa (place identity) a podporou komunity jako důležitými podmínkami pro zapojení se podnikatelů do rozvoje destinace se zabývá Hallak, Brown a Lindsay (2012). Místo bydliště, resp. vykonávání podnikatelské činnosti má podle autorů vliv na sociální identitu, kdy vzniká tzv. *identita místa*, tedy pocit sounáležitosti s konkrétním místem (obcí/městem/oblastí). Identita místa ovlivňuje chování jedinců v sociálním prostředí. U podnikatelů se pak tyto identity mohou projevit v úrovni podpory, kterou podnikatel poskytuje své místní komunitě. U malých a středních podnikatelů se jejich podnikatelská činnost stává odrazem hodnot, charakteru, postojů a identity majitele (Hallak, Brown a Lindsay 2012).

3.4 Faktory destinačního řízení

Jenkins a Dredge (2011) uvádějí koncepční rámec pro pochopení řízení cestovního ruchu. Za důležité faktory zasahující do řízení cestovního ruchu na všech měřítkových

úrovních považuje institucionální a politické prostředí, sociální, ekonomické, environmentální a technologické faktory a aktéry a jejich vztahové charakteristiky. Zmíněné faktory můžeme ve vztahu k destinaci rozdělit na *vnitřní a vnější*. Vnitřní faktory se týkají zejména aktérů rozvoje cestovního ruchu a naplňování principů destinačního managementu. Destinační řízení může ovlivnit kvalita lidského kapitálu (viz Pileček 2010), tzn. znalosti, dovednosti, a zkušenosti aktérů (Holešínská 2012). Klíčové můžou být také vztahy mezi aktéry rozvoje, které mají vliv na celkovou atmosféru v destinaci. Jenkins (2000 cit. v Holešínská 2012) označil za hlavní faktory, které se vztahují k aktérům destinačního řízení, *důvěru, zájmy, znalosti a interní uspořádání*. Efektivní řízení cestovního ruchu je podmíněno také naplňováním principů destinačního managementu, kooperace, komunikace a koordinace. Srb (2003) poukazuje na důležitost kooperace podnikatelského sektoru, jehož zapojení často není dostatečné.

Destinační řízení je rovněž podmíněno politickému a institucionálnímu prostředí daného státu, které můžeme označit jako vnější faktory (viz obr. 5). Intervence státu do řízení cestovního ruchu jsou různé, stejně jako organizační struktura institucí zasahujících do řízení cestovního ruchu. Klíčovým faktorem je rovněž financování rozvoje cestovního ruchu a činnosti DS. Konkrétní podmínky v českém právním prostředí jsou diskutovány v kapitole 5.

Obr. 5: Problémové oblasti destinačního řízení způsobené vnějšími příčinami

Politické prostředí (politické rozhodnutí)		
Legislativa	Institucionální uspořádání	Postavení DS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Právní forma ❖ Komerční/nezisková činnost ❖ Financování 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Administrativní hranice 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Akceptace ❖ Autonomie

Zdroj: Holešínská 2007, s. 49

Na základě poznatků z rešerše literatury byly pro případovou studii stanoveny tyto výzkumné otázky:

- 1. Naplňuje činnost Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko principy destinačního managementu? Vedl vznik destinační společnosti k navázání spolupráce mezi aktéry cestovního ruchu v destinaci?*
- 2. Do jakých regionálních sítí jsou členové Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko v rámci rozvoje cestovního ruchu zapojeni?*
- 3. S kým Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko spolupracuje a za jakým účelem?*
- 4. Jaké jsou hlavní motivy členů Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko ke spolupráci v oblasti cestovního ruchu?*

Zařazena byla rovněž otázka vztahující se obecně k fungování destinačních společností v Česku:

- 5. Jak je vymezována územní působnost oblastních destinačních společností v Česku? Odpovídá regionalizaci Česka na turistické oblasti a regiony podle CzechTourism (2010)?*

4 Metodika

Vlastnímu šetření předcházelo teoretické zarámování zkoumané problematiky. Na základě české a zahraniční odborné literatury byla zpracována rešerše literatury zaměřující se na destinační management a aktéry rozvoje v destinaci. V praktické části byly v první řadě na základě dostupných zdrojů diskutovány současné podmínky pro fungování DS v Česku. Hlavním zdrojem informací o fungování DS v Česku byla publikace Holešínské (2012) a dalších českých autorů zabývajících se problematikou destinačního managementu v Česku (např. Nejdli 2011, Chaloupka 2016, Metelková 2005, Holeček 2010 atd.). Doplňující informace poskytl telefonicky Mgr. Ondřej Špaček z KMPG, který se podílí na projektu certifikace DS v Česku. Podkladem pro tuto kapitolu je také analýza oblastních DS (viz kap. 4.1).

Z rešerše literatury vyplynulo, že problematika destinačního managementu je nejčastěji zkoumána prostřednictvím případových studií konkrétní destinace. „Případové studie přispívají zejména k důležitým poznatkům o sítích, jelikož role a vliv sítí lze lépe pochopit na úrovni, na které probíhá plánování a řízení destinace.“ (Dredge 2006, s. 272). Scott, Baggio, Cooper (2008) vymezují čtyři typy studií, které jsou realizovány v rámci identifikace vztahů aktérů (studie spolupráce, studie vztahů zúčastněných aktérů, studie politiky, moci a vlivu a studie organizací cestovního ruchu). Součástí této práce je případová studie organizace cestovního ruchu a dále pak studie vazeb aktérů rozvoje cestovního ruchu ve vybrané TO. Případová studie zahrnuje analýzu dokumentů a kvalitativní šetření ve formě polostrukturovaných rozhovorů v kombinaci s dotazníkovým šetřením. Shrnutí výzkumných metod této práce je v tab. 2.

Tab. 2: Výzkumné metody využité v případové studii

Výzkumná metoda	Kdo/co?	Jak?	Kdy?	Proč?
Analýza dokumentů	Strategické dokumenty, výroční zprávy vybraných organizací	Dokumenty dostupné na webových stránkách organizací	Před a během samotného šetření	Identifikace spolupráce a zapojení do rozvoje cestovního ruchu
Dotazníkové šetření	Členové destinační společnosti (podnikatelské a veřejnosprávní subjekty)	Respondenti telefonicky kontaktováni, dotazníky zaslány prostřednictvím Google formuláře	Duben a květen 2018	Hodnocení činnosti DS, spolupráce v oblasti cestovního ruchu
Polostrukturované rozhovory	Zástupci vybraných organizací působících v regionu	Přibližně půlhodinové osobní setkání, zaznamenání hlavních poznatků formou poznámek	Listopad 2017, květen 2018	Zapojení do rozvoje cestovního ruchu, vnímání existence DS v regionu

Zdroj: vlastní zpracování

4.1 Analýza oblastních destinačních společností v Česku

Za účelem zhodnocení současného stavu fungování DS v Česku je součástí této práce analýza oblastních DS. Analýza vychází z tabulky oblastních DS (příloha 1) obsahující informace o jejich právní formě, roku vzniku a územní působnosti, která je rovněž znázorněna graficky (příloha 2). Odborné studie zaměřené obecně na DS v Česku pracují s různými počty společností. Jelikož DS jsou v současné fázi značně nestabilní a stále vznikají nové společnosti, jejich počet se stále mění (Nejdl 2011). Holešínská (2012) při svém výzkumu z roku 2010 analyzovala dvacet čtyři společností na různých měřítkových úrovních. Mapa těchto společností je stále využívána (například v Konceptu státní politiky cestovního ruchu na období 2014 až 2020). V rámci dalšího výzkumného šetření byla mapa autorkou aktualizována a obsahovala již třicet osm oblastních DS (Holešínská 2014).

Pro účely této práce byl vytvořen seznam oblastních DS, který čerpá z výčtu Organizací destinačního managementu certifikovaných v rámci Českého systému kvality služeb (2017), viz kap. 5.5. Tento seznam obsahuje dvacet osm oblastních společností. Informace o jednotlivých DS byly zjišťovány na webových stránkách společností. Na základě těchto informací byla na mapových podkladech ArcČR (ArcData Praha 2016) a podkladu regionalizace cestovního ruchu Česka získané od CzechTourism (2010) vytvořena mapa oblastních DS. Využity byly také mapové podklady územní působnosti systému značení v Asociaci regionálních značek (Kašková 2013), jelikož se shodují s vymezením územní působnosti některých DS. V mapě jsou rozlišeny DS působící na území vymezeném regionalizací cestovního ruchu Česka a DS působící v odlišně vymezeném území (viz příloha 2).

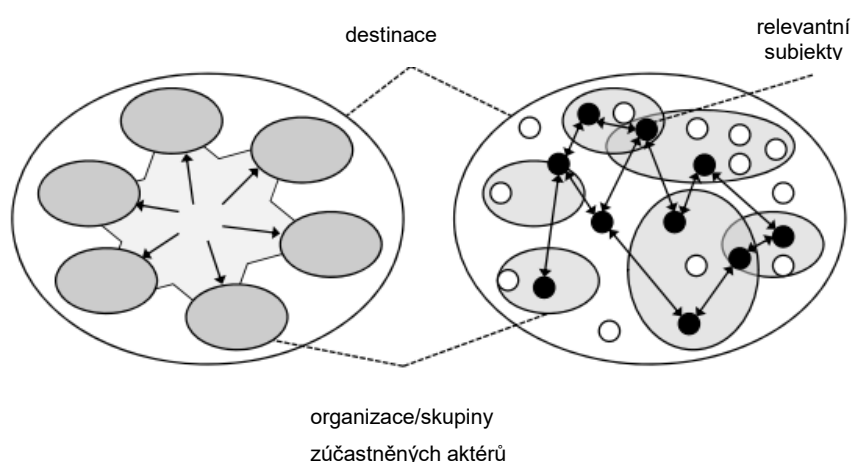
4.2 Šetření v turistické oblasti Orlické hory a Podorlicko

Pro případovou studii byla vybrána TO Orlické hory a Podorlicko, na jejíž území působí Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko (dále jen DS OHP). Případová studie by měla sloužit k ověření funkce destinačního managementu a spolupráce v rámci regionu a být příspěvkem ke studiu destinačního managementu v Česku. Tato oblast byla vybrána mimo jiné, protože se jedná zejména o periferní region, pro nějž je cestovní ruch příležitostí k celkovému rozvoji. A právě destinační management může být nástrojem pro rozvoj a řízení cestovního ruchu. Důvodem pro výběr této oblasti bylo také množství různých typů aktérů, kteří v oblasti působí.

Výzkum částečně vychází z „nového“ přístupu ke zkoumání sítí aktérů rozvoje cestovního ruchu podle Beritelliho (2011b). Tento přístup zahrnuje na rozdíl od tradičního přístupu vazby nejen mezi organizacemi/skupinami zúčastněných aktérů, ale také vazby jednotlivých subjektů na organizace (obr. 6).

Obr. 6: Přístupy k výzkumu vazeb aktérů v destinaci

	tradiční přístup	nový přístup
metoda	kvalitativní případová studie	kvalitativní a kvantitativní studie
vazby	souhrnná perspektiva	síťová perspektiva
úroveň výzkumu	organizace/skupina zúčastněných aktérů → destinace	(relevantní) subjekty → organizace/ skupiny zúčastněných aktérů → destinace



Zdroj: upraveno podle Beritelli 2011b

V rámci výzkumného šetření byli osloveni vybraní aktéři rozvoje regionu. Prostřednictvím dotazníkového šetření byli do výzkumu zapojeni členové DS OHP, jednalo se o zástupce jak z řad veřejnosprávních tak podnikatelských subjektů. Právě v souvislosti s jejich členstvím v DS byla očekávána určitá míra zapojení se do spolupráce v regionu v oblasti cestovního ruchu. Pro rozhovory byli vybráni zástupci dalších organizací podílejících se na rozvoji regionu. Konkrétně byli osloveni zástupci dvou MAS a Euroregionu Glacensis. Dva rozhovory byly rovněž provedeny s ředitelkou DS OHP, která poskytla první vhled do problematiky a také konečné doplnění a zhodnocení získaných poznatků.

4.2.1 Analýza dokumentů

Před samotným výzkumem byly za účelem lepšího poznání činnosti, fungování a propojenosti vybraných aktérů rozvoje zkoumány jejich strategické dokumenty

a výroční zprávy (viz tab. 3). Aktéři byli vybráni na základě zjištěných informací o TO Orlické hory a Podorlicko a vlastní znalosti tohoto regionu.

Tab. 3: Strategické dokumenty a výroční zprávy využité v případové studii

Vybraní aktéři rozvoje	Strategické dokumenty/výroční zprávy
DS Orlické hory a Podorlicko	Strategický plán OHP 2015 – 2020, Výroční zpráva 2017
DS Východní Čechy	Zpráva o činnosti DS Východní Čechy 2015
Královéhradecký kraj	Program rozvoje cestovního ruchu Královéhradeckého kraje pro období 2014-2020
Pardubický kraj	Strategie cestovního ruchu Pardubického kraje 2016-2020
Euroregion Glacensis	20 let spolupráce v Euroregionu Glacensis 1996 - 2016
MAS POHODA Venkova	SCLLD pro období 2014 - 2020
MAS Sdružení splav	SCLLD na období 2014 - 2020
MAS Orlicko	SCLLD na období 2014 - 2020
MAS NAD ORLICÍ	SCLLD na období 2014 - 2020
MAS Lanškrounsko	SCLLD na období 2014 - 2020

Zdroj: vlastní šetření

„Analýza dokumentů patří ke standardní aktivitě, jak v kvalitativním tak v kvantitativním výzkumu“ (Hendl 2005, s. 132). Zmíněné dokumenty posloužili k získání většího povědomí o činnosti vybraných organizací v oblasti cestovního ruchu a také k první identifikaci spolupráce mezi organizacemi a dalšími aktéry rozvoje. Poznatky z uvedených dokumentů jsou doplňkem informací získaných prostřednictvím dotazníků a rozhovorů. V textu jsou přímo uvedeny nebo vyobrazeny v tabulce. Při studiu dokumentů byly dohledávány zejména informace vztahující se k rozvoji cestovního ruchu a ke spolupráci v rámci regionu.

Konkrétně byly využity zejména výroční zprávy a strategické dokumenty NNO působících v oblasti, tj. samotné DS OHP a MAS. Výroční zprávy jsou povinni vydávat pouze ty společnosti, které udává zákon č. 563/1991 SB. o účetnictví. Z neziskového sektoru mají povinnost sestavit a zveřejnit výroční zprávu politické strany, nadace a nadační fondy, o.p.s. a veřejné vysoké školy. Další právní formy neziskových organizací tuto povinnost nemají a vyhotovení výroční zprávy je tedy dobrovolné. Výroční zprávy mají tři základní funkce, tj. nástroj public relations, nástroj veřejné kontroly a nástroj řízení a rozhodování. Neziskové organizace se prostřednictvím výročních zpráv prezentují, poskytují informace o hospodaření a o své činnosti

(Adamec, Rosenmayer, Růžičková 2006). Strategické plány NNO jsou výsledkem strategického plánování a podkladem pro strategické řízení. „Hlavním cílem zpracování strategického plánu rozvoje NNO je navrhnout pro stanovené období strategického plánu promyšlenou množinu opatření na podporu ekonomického a sociálního rozvoje NNO realizovatelnou dostupnými finančními zdroji“ (Institut komunitního rozvoje 2013, s. 4). Tyto dokumenty obsahují v první řadě analýzu prostředí, pro které je plán připravován (analytická část), dále pak stanovení priorit a návrhy opatření (strategická část) a popis strategického řízení a realizace strategie (implementační část). V případě MAS byly analyzovány strategie komunitně vedeného rozvoje (dále jen SCLLD).

4.2.2 Dotazníkové šetření

Dotazníky byly směřovány ke členům DS Orlické hory a Podorlicko, kterých bylo k 1. 1. 2018 celkem 31. Jejich kompletní seznam je v příloze 7. V tab. 4 jsou uvedeny celkové počty veřejnosprávní a podnikatelských členů společnosti.

Tab. 4: Počet členů Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko k 1. 1. 2018

Veřejnosprávní subjekty	celkem 16, z toho: 4 svazky obcí 12 obcí/měst
Podnikatelské subjekty	celkem 15, z toho: 6 HUZ 5 skiareálu 4 jiné
celkem	31

Zdroj: vlastní šetření

Členové DS byli osloveni za účelem získání zpětné vazby k fungování společnosti a k identifikaci jejich vazeb spolupráce v rámci regionu. Dotazník byl vytvořen ve dvou formách, zvláště pro veřejnosprávní a pro podnikatelské subjekty (viz přílohy 4 a 5). První část dotazníků byla zaměřena na spolupráci v oblasti cestovního ruchu. Respondenti byli dotazováni na to, s kým spolupracují a jaká je intenzita a formálnost jejich spolupráce (viz kap. 3.2). Součástí první části byla také otázka vztahující se k motivům spolupráce (viz kap. 3.3). Druhá část dotazníků obsahovala otázky k činnosti samotné DS, naplňování principů destinačního managementu (viz kap. 2.4) a faktorům destinačního řízení (viz kap. 3.4).

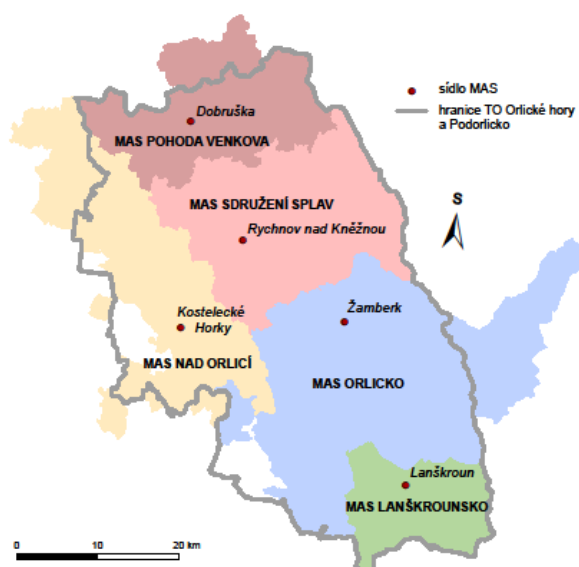
Dotazníky byly poslány v dubnu 2018 prostřednictvím Google Formuláře. Dotazníky byly směřovány osobám zastupující jednotlivé obce/sdružení obcí nebo podnikatelské subjekty ve valné hromadě DS OHP. Respondenti byli nejdříve telefonicky kontaktováni s žádostí o jejich vyplnění. Dotazník (viz přílohy 4 a 5) obsahoval různé typy otázek, otevřené i uzavřené. Sesbíráno bylo celkem sedmnáct dotazníků z třiceti jedna zasláných. Odezva ze strany veřejnosprávních subjektů byla značně vyšší, z celkového počtu šestnácti subjektů odpovědělo dvanáct. Návratnost dotazníků od zástupců veřejného sektoru tedy činila 75 %. V případě podnikatelských subjektů byla návratnost pouze 33,3 %, tj. pět z celkového počtu patnácti subjektů.

4.2.3 Polostrukturované rozhovory

Součástí kvalitativního šetření bylo pět polostrukturovaných rozhovorů. Všichni dotazovaní respondenti byli seznámeni s účelem rozhovoru a podepsali informovaný souhlas, který je obsahem přílohy 3. Poznatky z rozhovorů jsou součástí textu praktické části práce. Pokud je zdrojem informace právě rozhovor, je v závorce za větou uvedena konkrétní dotazovaná osoba. V první řadě byla v rámci případové studie oslovena samotná DS OHP, zastoupená ředitelkou Mgr. Evou Vaníčkovou. S ředitelkou DS OHP byl v listopadu 2017 proveden vstupní rozhovor pro zjištění základních informací o činnosti a fungování společnosti.

Za účelem zjištění pozice DS v regionu a spolupráce v oblasti cestovního ruchu byli osloveni zástupci dalších organizací, které usilují o rozvoj regionu a fungují na principu spolupráce subjektů v regionu. V TO Orlické hory a Podorlicko působí pět MAS. V první fázi byly telefonicky osloveni dvě MAS, které působí na rozlohou největší části TO Orlické hory a Podorlicko (viz obr. 7). Domluveno bylo pouze setkání s vedoucím pracovníkem pro SCLLD MAS Sdružení Splav Ing. Arch. Kateřinou Holmovou. Telefonicky byl následně osloven také vedoucí pracovník pro SCLLD MAS Pohoda venkova Ing. Tomáš Vidlák. Tato MAS byla vybrána zejména z důvodu, že je koordinátorem Regionálního produktu Orlických hor. Dále byl kontaktován i sekretář sdružení Euroregionu Glacensis Jaroslav Štefek. TO Orlické hory a Podorlicko zasahuje do území tohoto Euroregionu, který se podílí na řadě rozvojových aktivit v polském příhraničí (viz kap. 6.1.3).

Obr. 7: Místní akční skupiny na území Orlických hor a Podorlicka v roce 2018



Zdroj: ArData Praha 2016, vlastní zpracování

Rozhovory s vybranými respondenty byly provedeny v květnu 2018. Respondenti byli dotazováni na zapojení do rozvoje cestovního ruchu v regionu a spolupráci s DS. Pro rozhovory bylo připraveno několik otázek jako návod pro rozhovor. Návod „pomáhá udržet zaměření rozhovoru, ale dovoluje dotazovanému zároveň uplatnit vlastní perspektivy a zkušenosti“ (Hendl 2005, s. 174). Připraveny byly následující otázky:

- ❖ *Jakým způsobem se zapojujete do rozvoje cestovního ruchu v oblasti?*
- ❖ *S kým v rámci rozvoje cestovního ruchu spolupracujete?*
- ❖ *Spolupracujete s Destinační společností Orlické hory a Podorlicko? Pokud ano, v čem?*
- ❖ *Jak hodnotíte působení destinační společnosti v regionu?*
- ❖ *Jak hodnotíte zapojení veřejnosprávních/podnikatelských subjektů do rozvoje regionu?*

V poslední řadě byla opět oslovena ředitelka DS, která byla dotazována na spolupráci DS a dalších aktérů rozvoje v regionu (kraje, MAS, CHKO, Euroregion). Paní Vaníčková byla rovněž seznámena s výsledky dotazníkového šetření, které okomentovala a v některých případech přiblížila jejich okolnosti.

5 Destinační společnosti v Česku

V Česku je vývoj destinačního managementu v porovnání například se Švýcarskem nebo Rakouskem, kde se začal rozvíjet již v 60. letech 20. století, značně opožděn. Holešínská (2012) provedla v roce 2010 komplexní výzkum DS v Česku. Jako nedostatky ve fungování DS v Česku uvádí zejména nesystematičnost při zakládání DS a chybějící provázanou organizační strukturu cestovního ruchu (Holešínská 2012). Nejdí (2011, s. 181) označuje současný stav destinačního managementu v Česku „vývojovým stadiem na cestě k vytvoření plnokrevného komplexního systému destinačního managementu, kterým procházely i země, ve kterých dnes systém destinačního managementu již úspěšně funguje“. Součástí této kapitoly je diskuze podmínek pro fungování DS v Česku, spolu s vlastní analýzou oblastních společností (viz kap. 4.1).

5.1 Institucionální a legislativní prostředí

Politika cestovního ruchu nezasahuje jen do řízení v rámci veřejné správy, ale jako „normativní součást destinačního managementu jí významně uplatňují zejména organizace destinačního managementu“ (Chaloupka 2016, s. 130). Do roku 1999 byly intervence státu do oblasti cestovního ruchu minimální, jednalo se o tzv. pragmatickou politiku řízení cestovního ruchu. Spolu s první koncepcí státní politiky cestovního ruchu z roku 1999 se začala využívat koncepčně-dogmatická politika, tedy politika založená na koncepci státní politiky a dalších strategických dokumentech, která je v Česku uplatňována dodnes (Titellbachová, 2011).

Hlavními orgány cestovního ruchu na státní úrovni je Ministerstvo pro místní rozvoj (dále jen MMR) a Česká centrála cestovního ruchu (dále jen CzechTourism), která působí jako DS na národní úrovni. V Česku je aktuálně v platnosti pátá Koncepce státní politiky cestovního ruchu pro období 2014-2020. „Ani jedna z dosavadních koncepcí státní politiky cestovního ruchu nedokázala vytvořit vhodné podmínky pro fungování společností uplatňujících destinační management jakožto nejvyspělejší formu řízení destinace (regionu)“ (MMR 2014, s. 34). Podpora rozvoje destinačního managementu je součástí aktuální koncepce, jako jedna z priorit (viz obr. 8).

Obr. 8: Priorita 2 Koncepce státní politiky cestovního ruchu pro období 2014 - 2020



Zdroj: vlastní zpracování podle MMR 2014

DS jsou v Česku „na rozdíl od Rakouska, Švýcarska a jiných turisticky vyspělých zemí zakládány spíše institucionálním rozhodnutím veřejného sektoru, kterým jsou také financovány“ (Chaloupka 2016, s. 131), což představuje zásadní problém jejich fungování. DS jsou nad míru ovlivňovány přístupem veřejného sektoru a institucionálním prostředím, a tímto vzniklé neefektivní prostředí pak odrazuje podnikatelské subjekty, které ztrácí motivaci vložit do fungování DS vlastní prostředky (Chaloupka 2016). Příčinou nesystémového prostředí pro řízení cestovního ruchu je mimo jiné dlouhodobě trvající absence zákona pro uplatňování politiky cestovního ruchu.

Problematikou právní úpravy cestovního ruchu v Česku se zabývá mnoho autorů (např. Titellbachová 2016, Chaloupka 2016, Štemberk 2016). Snahy o legislativní úpravu cestovního ruchu formou zákona se objevily už ve třicátých letech minulého století, avšak byly bezvýsledné. „Zákon o turismu měl pomoci řešit problém s financováním propagace a podíl podnikatelů na rozvoji turismu formou daní“ (Titellbachová 2011, s. 63). Současné pokusy o prosazení zákona o podpoře rozvoje CR, který se připravuje již od roku 2010, vyústily v jeho umístění v cílech Koncepce státní politiky cestovního ruchu na období 2014 – 2020. Jak uvádí Titellbachová (2016) nepřijetí zákona vede ke znemožnění naplňování některých cílů Koncepce, která s jeho přijetím počítala. MMR mělo v rámci koncepce za cíl „za pomoci připravovaného zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu podpořit a stabilizovat regionální spolupráci mezi veřejným, privátním a neziskovým sektorem na principech destinačního managementu“

(MMR 2015, cit. v Petráš 2015), což dle Petráše (2015) v současnosti zřejmě již neplatí.

Součástí navrhovaného zákona je vytvoření třístupňové organizační struktury cestovního ruchu (stát, kraj, turistická oblast), na které by byly uplatňovány principy destinačního managementu, a rovněž vytvoření systému financování a to zejména ve snaze podpořit činnost DS (Chaloupka 2016). Chaloupka (2016) zároveň nabízí výčet argumentů stojících proti existenci zákona. Zákon nemůže upravovat politiku cestovního ruchu, nemůže nařídít spolupráci subjektů cestovního ruchu ani vykonávání aktivit krajů a obcí, které jsou v jejich samostatné působnosti. Zákonem nelze zasáhnout ani do činnosti DS jakožto soukromoprávních subjektů. Otázkou také je, zda by zákon vyřešil často nedostatečné finanční zdroje DS (viz kap. 5. 4).

Na krajské úrovni byl rozvoj cestovního ruchu po založení krajské samosprávy v roce 2001 nejprve zpravován v rámci Programu rozvoje kraje (Tittelbachová 2011). Rozvoj cestovního ruchu byl v těchto dokumentech řešen pouze okrajově. Na základě iniciativy CzechTourismu, v reakci na nedostatečné podchycení oblasti cestovního ruchu na úrovni krajů, vznikla závazná metodika pro zpracování krajských koncepcí cestovního ruchu. V rámci krajských koncepcí rozvoje cestovního ruchu je často upravována i činnost DS na jejich území (Tittelbachová 2011). Krajské úřady jsou iniciátorem vzniku DS na krajské úrovni a v některých případech také na regionální úrovni.

5.2 Vznik destinačních společností

První DS v Česku začaly vznikat na konci minulého století. V první fázi byl rozvoj DS velmi pozvolný, spojený také s nedostatečnými teoretickými i praktickými znalostmi problematiky destinačního managementu. Podle Holešínské (2012) nastal zásadní nárůst nově vznikajících DS po roce 2005, což si vysvětluje jako důsledek naplňování strategických dokumentů ve snaze využití dotací z evropských fondů. Z vlastní analýzy DS je evidentní stálý nárůst počtu nových organizací (viz příloha 1). Při zakládání nových organizací je nezbytné zvážit, na jaké právní formě společnost vznikne, z jakých finančních zdrojů bude podporována její činnost, kdo budou zakládající členové a jaké jsou vize a strategie samotné společnosti (DRING Consulting 2009).

DS nevznikají jako samostatné, nezávislé struktury, ale zapojují se do již existující sítě aktérů v regionu. Zakladateli DS může být veřejný i soukromý subjekt. Kratochvíl

(2007, cit. v Holeček 2010) uvádí tři základní způsoby vzniku DS. Například na základě iniciativy kraje může DS vzniknout cestou tzv. shora., DS v takovém případě zajišťuje destinační management na území celého kraje nebo pouze vybrané části. Zdola vznikají DS iniciované nejčastěji nejsilnějším aktérem CR v destinaci, to může být buď podnikatelský subjekt, nebo některý ze zástupců veřejné správy. Třetím typem je vznik na základě přirozené autority, například iniciativou sdružení měst nebo MAS, které výrazně usilují o kooperaci v rámci cestovního ruchu. (Kratochvíl 2007, cit. v Holeček 2010). Mezi DS zkoumanými Holešinskou (2012) byly v převážné většině zakladateli veřejné subjekty (kraje, města a obce).

„Právní formy společností destinačního managementu reflektují i historický vývoj.“ (Metelková 2005, s. 14). Podle Metelkové (2005) je výběr právní formy organizace důležitý, a to mimo jiné aby mohl splňovat některé požadavky nezbytné pro efektivní fungování DS. Mezi zmíněné požadavky patří například možnost financování ze strany obcí, jiných veřejných zdrojů a z fondů Evropské unie, autonomie řízení a rovněž zapojení podnikatelského sektoru (Metelková 2005). Ve Švýcarsku a Rakousku má většina DS právní formu spolek nebo sdružení, v Německu jsou pak DS nejčastěji vytvořené obcemi. V Česku se nejčastěji setkáváme s právními formami spolek (dále jen z.s.), obecně prospěšné společnosti (dále jen o.p.s.) nebo zájmová sdružení právnických osob (dále jen z.s.p.o.), viz příloha 1. V rámci kategorizace DS (Tůma a kol. 2018) jsou za přijatelné právní formy oblastních DS považován z.s., který je doporučenou právní formou, a dále z.s.p.o., o.p.s. nebo obchodní korporace (s.r.o., a.s.). V některých případech za účelem vykonávání destinačního managementu nevzniká nová specializovaná společnost, ale destinační management se stává součástí činnosti jiných již existujících společností (např. Euroregion Praděd, MAS Moravský kras z.s., aj.).

Například krajská DS Vysočina Tourism byla založena jako příspěvková organizace, v takovém případě je však vyloučena možná participace soukromého sektoru a nezávislost v rozhodování je značně omezena (Metelková 2005). V ostatních zmíněných formách je sdružení veřejného a soukromého sektoru umožněno. Pro o.p.s. jsou obecně prospěšné služby předem stanoveny, jako doplňkovou činnost však mohou provozovat podnikatelské aktivity (Metelková 2005). Srb (2003) stejně jako Holešinská (2007) podle své analýzy shledávají jako nejvhodnější formy DS o.p.s. a z.s.p.o. Vystoupil a kol. (2007) považují volbu právní formy jako jednu z častých překážek pro funkci organizace.

Jedním z klíčových rozhodnutí při zakládání nové DS je bezesporu také vymezení územní působnosti společnosti. Marketingová činnost a propagace destinace patří mezi hlavní funkce DS (viz kap. 2. 3). Pokud je destinace vytvořena uměle, jako například v případě destinace Toulava, vytvoření image nové destinace je pak výrazně finančně náročné (Špaček, KPGM 2018). DS by tedy v ideálním případě měly zachovávat přirozené destinace cestovního ruchu, které jsou alespoň v tuzemsku známé.

5.3 Územní působnost destinačních společností

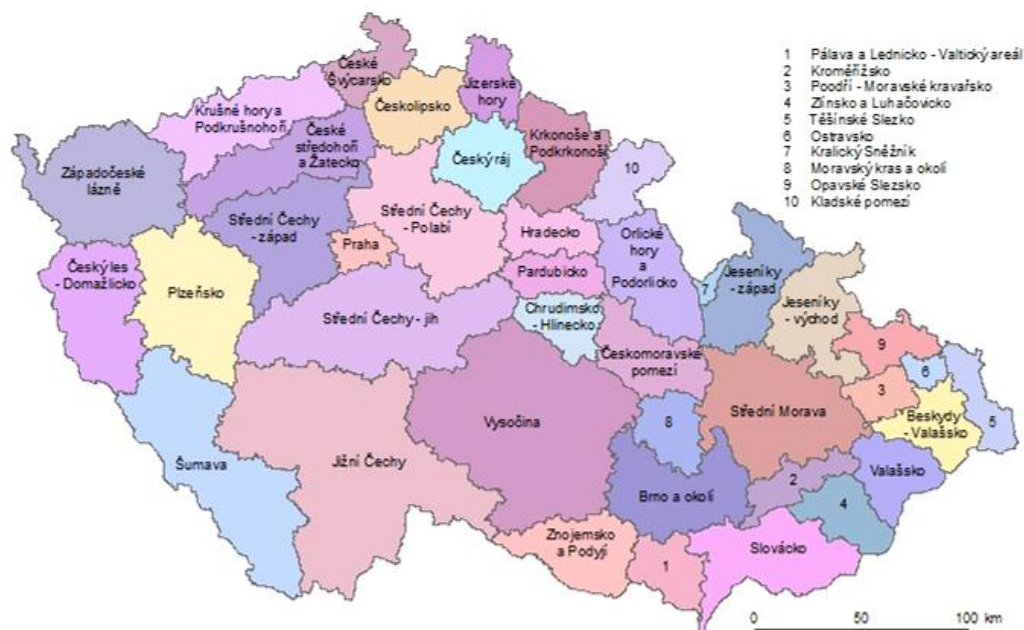
„Z hlediska funkční organizační struktury by měla v každé turistické oblasti působit jedna organizace cestovního ruchu, která by spolupracovala na horizontální úrovni s ostatními organizacemi spravující jednotlivé turistické oblasti.“ (Vajčnerová 2009, s. 316). Územní působnost DS není dána pouze územní působností členských obcí, protože v takovém případě by se často nejednalo o celistvý region. Územní působností DS je v tomto kontextu myšlena právě turistická oblast, za kterou DS vystupuje, a kterou jako celek propaguje.

Vznik a územní působnost DS v Česku nebyly dlouhou dobu nijak regulovány. DS vznikají na různých prostorových úrovních. Obecně můžeme dělit DS v rámci státu na národní, krajské, regionální (oblastní) nebo lokální. Regionální/oblastní DS vykonávají svoji činnost nejčastěji buď na území turistických regionů, respektive oblastí nebo na menším území, přirozeně kulturně nebo geograficky vymezeném jako destinace cestovního ruchu (viz příloha 2). Marketingové turistické regiony a oblasti byly v Česku vymezeny regionalizací cestovního ruchu z roku 1999, vzniklou ve spolupráci CzechTourismu a MMR. V roce 2010 prošla regionalizace menší úpravou, Česko je tak aktuálně rozděleno na 17 turistických regionů a 40 turistických oblastí (Holeček 2010), které jsou zobrazeny na obr. 9.

Problematika fungování DS je bezesporu spojena také s touto ne příliš povedenou regionalizací (viz Vágner, Perlín 2010). „Při zavádění systému rajonizace cestovního ruchu ČR v roce 1999 se předpokládalo, že na jejich území mohou „bezproblémově“ vzniknout OCR, ve kterých se spojí aktéři cestovního ruchu z daného regionu, kteří budou tento region považovat za „svůj“, a proto v něm budou i účelně koordinovat další rozvoj v odvětví cestovního ruchu“ (Holeček 2010, s. 613). V regionalizaci byl uplatněn přístup, kdy turistické oblasti/regiony pokrývají celé území, a pouze v několika

případech nekorespondují s aktuálním administrativním členěním krajů (Vystoupil 2007). V mnoha případech však regionalizace potlačuje přirozené destinace cestovního ruchu dané jejich fyzickogeografickou homogenitou a funkčními vazbami v rámci území. Regionalizace cestovního ruchu vychází z organizačně-ekonomických procesů a vazeb v destinaci a regiony jsou vymezeny jako plánovací (viz kap. 2. 1).

Obr. 9: Turistické oblasti Česka podle regionalizace cestovního ruchu 2010



Zdroj: ArcData Praha 2016, Czech Tourism 2010, vlastní zpracování

Od vymezení krajů se výrazně odlišují pouze tři turistické regiony, a to Český ráj, Šumava a Krkonoše a Podkrkonoší (Vágner, Perlín 2010). Speciálním případem jsou TO Orlické hory a Podorlicko a Slovácko, které nerespektují hranice jednoho turistického regionu jako nadřazené jednotky, a leží tedy na území dvou turistických regionů a zároveň dvou krajů. Ve zmíněných regionech a oblastech pak může být odlišné vymezení překážkou pro řízení cestovního ruchu. Holešínská a Jezdinská (2013) upozorňují, že ve výzkumech destinačního managementu často není věnována dostatečná pozornost překážkám ve spolupráci, přicházejících „zvenčí“, kterou je mimo jiné právě vymezení administrativních regionů a jejich „ostrých“ hranic rozdílných od vymezení turistických regionů (destinací). Jak zmiňuje Holeček (2010) zájem kraje o koordinaci cestovního ruchu na svém území jako celku je pochopitelný, a i pro samotný kraj může být turistický region, který zasahuje do území kraje pouze částečně, komplikací například při vytváření koncepcí rozvoje apod. Jak však uvedl

Aleš Pangrác (2017), zástupce CzechTourismu, u zmíněných třech oblastí (Český ráj, Šumava a Krkonoše a Podkrkonoší) „paradoxně žádné problémy nezaznamenáváme. Kraje se v těchto funkčních celcích dokázaly domluvit na kofinancování aktivit, na investicích i na dalších věcech.”

Z mapy turistických oblastí Česka (obr. 9) je evidentní chaotické a nerovnoměrné vymezení turistických oblastí. Zatímco území Východních Čech a téměř celé Moravy a Slezska je rozděleno na množství menších oblastí, zbytek území je diferencován na podstatně větší oblasti. Regiony Západočeské lázně, Šumava, Jižní Čechy a Vysočina již nejsou dále rozděleny na menší jednotky, tj. turistické oblasti. Jak uvádí Vágner a Perlín (2010, s. 40) „segmentace turistických regionů na menší turistické oblasti měla být nástrojem vymezení opravdu co možná nejhomonogennějších celků z hlediska potenciálu a možného rozvoje cestovního ruchu”. Avšak ani v případě turistických oblastí není vždy respektováno přirozené geografické vymezení prostoru.

Nabízí se tedy otázka, zda by měla činnost DS korespondovat s regionalizací cestovního ruchu Česka. Problémem může být také fakt, že ne všichni aktéři cestovního ruchu v destinaci se ztotožňují s vymezením destinace. Příčinou toho může být nezájem o zapojení se do destinačního managementu celé destinace. Jako možné řešení koordinace aktérů cestovního ruchu na území kraje můžeme jako příklad uvést Jihočeský a Jihomoravský kraj. V obou krajích působí krajské organizace destinačního managementu (Centrála cestovního ruchu Jižní Morava, Jihočeská centrála cestovního ruchu). Tyto organizace zavádějí na základě krajských koncepcí/programů rozvoje cestovního ruchu činnost destinačního managementu do přirozených turistických oblastí na svém území. Pro tyto účely vznikají v krajích oblastní DS působící ve většině případů v oblastech neodpovídající oficiální regionalizaci cestovního ruchu. Takové řešení může být vhodné, pokud destinace cestovního ruchu nepřesahují hranice kraje, což se přirozeně stává.

Například Destinační agentura pro Karlovarský kraj (Živý kraj) je si vědoma přirozených prostorových vazeb, a uvádí v popisu činnosti společnosti jako prostorovou působnost „území ohraničené hranicemi Karlovarského kraje a oblastí, které sice leží mimo území Karlovarského kraje, ale které s Karlovarským krajem sousedí, a které z geografického hlediska tvoří s oblastí nacházející se uvnitř hranic Karlovarského kraje funkční oblast cestovního ruchu” (Obchodní rejstřík 2018). Na podobně funkčně vymezená území by se v ideálním případě měla soustředit činnost všech DS. Jak také uvádí Nejdli (2011, s.

178) „zahraniční zkušenosti potvrzují, že je možné a logické rozvíjet přirozené přírodně-sociální regiony, přesahující politické hranice“.

5.4 Financování destinačních společností

Finanční možnosti DS se odrážejí v rozsahu jejich aktivit. Zdrojů financí pro činnost DS je celá řada a Holešínská (2012) považuje vícezdrojové financování s ohledem na zahraniční zkušenosti jako výhodu. V Česku se však DS v současné fázi potýkají s nedostatkem financí pro realizaci destinačního managementu. Nejčastějšími zdroji financí jsou členské příspěvky a dotace od krajských nebo obecních úřadů (Nejdl 2011). Holešínská (2012) rozlišuje finanční zdroje DS na základní (primární) a doplňkové (sekundární).

Primárním zdrojem jsou myšleny členské příspěvky a příjmy z komerční činnosti společnosti. V Česku členské obce přispívají formou příspěvku podle počtu obyvatel obce. Tento příspěvek obvykle činí okolo pěti korun českých za obyvatele ročně. Holešínská (2012) považuje tento model členských příspěvků za ekonomicky i sociálně neefektivní. Vhodným příkladem ze zahraničí je model, kdy jsou relokovány příjmy obce v podobě poplatků za přenocování turistů do činnosti DS. V českém legislativním prostředí však není fungování tohoto modelu příliš reálné. Zavedení tohoto typu členských příspěvků by muselo být upraveno v zákoně jinak nelze počítat s ochotou obcí příjmy z poplatku za přenocování poskytovat DS.

Jiná pravidla pro poskytování členských poplatků mají podnikatelské subjekty. Jak se řada autorů shoduje, podnikatelské subjekty mají významnou roli v otázce financování DS (Pike 2008). Ve vyspělých státech jsou právě podnikatelé rozhodujícím příspěvatelem financí, a to prostřednictvím stanoveného procentuálního podílu z obratu, který připadá na cestovní ruch. „V české praxi platí podnikatelské subjekty za své členství v DS paušální výši příspěvku, které spíše demonstrují míru ochoty spolupodílet se, než skutečný podíl na vytvořené přidané hodnotě plynoucí z aktivit v cestovním ruchu.“ (Holešínská 2012, s. 123). Příležitostí pro získání finančních příjmů je také komerční činnost. DS může čerpat například ze zprostředkování služeb nebo prostřednictvím provizí za prodej vstupenek, suvenýrů nebo turistických propagačních materiálů, popř. inzerce ve vlastních propagačních materiálech (DRING Consulting 2009).

Sekundárními zdroji financí jsou granty a dotace, popř. sponzoři (Holešínská 2012). DS mohou získat finanční prostředky z evropských fondů, národních fondů nebo prostřednictvím krajských dotačních titulů. V programovém období 2007 až 2013 byla činnost některých DS podpořena z fondů EU v rámci regionálního operačního programu (dále je ROP). V současném programovém období není pro DS příliš možností na čerpání finančních prostředků z evropských fondů. V případě projektů s přesahem hranic mohou DS čerpat finanční prostředky z fondů mikroprojektů, které jsou spravovány euroregiony.

MMR v roce 2017 poskytovalo mimo jiné dotace pro NNO a také dotace na podporu cestovního ruchu v regionech. Dotace pro NNO byly poskytovány v oblasti udržitelného cestovního ruchu na celostátní úrovni nebo v oblasti udržitelného rozvoje regionů, měst a obcí a výše poskytnuté dotace mohla dosáhnout až do výše 70 % celkových uznatelných nákladů schváleného projektu. Dotace na podporu cestovního ruchu v regionech v oblasti marketingových aktivit byla určena primárně pro DS. Výše této dotace byla stanovena na maximálně 50 % nákladů, zbytek tvoří vlastní zdroje žadatele (MMR 2018). Častým zdrojem financí pro činnost DS jsou krajské dotace. Podmínky pro krajské dotační tituly závisí na konkrétním krajském úřadu. Dalšími zdroji financí mohou být bezúročné půjčky od obcí nebo revolvingový úvěr poskytnutý bankou.

Ačkoliv jsou DS samostatné organizace, které nejsou až na výjimky zřizovány státem, většina z nich se do velké míry spoléhá na podporu státu (Pike 2008). Stát může činnost DS podpořit zejména legislativním prostředím, které nastavuje. Příležitostí pro zajištění finančních prostředků může být certifikace DS. Zamýšlenou součástí certifikace je příležitost pro oblastní DS získat finanční prostředky přímo od MMR (Špaček, KPGM 2018).

5.5 Certifikace destinačních společností

V rámci Českého systému kvality služeb probíhá certifikace organizací v oblasti cestovního ruchu, jejímž záměrem je především efektivní fungování organizací a spokojenost zákazníků (Špaček, KPMG 2018). V tomto systému jsou certifikovány různé organizace cestovního ruchu (ubytování, stravování, TIC, atraktivity, cestovní kanceláře a agentury, zimní sporty, golf, organizace veřejného a neziskového sektoru

a ostatní služby). DS jsou v tomto systému certifikováni v sekci Organizace veřejného a neziskového sektoru, konkrétně jako Organizace destinačního managementu.

Zároveň je v současné době připravován projekt certifikace organizací destinačního managementu. Certifikace DS je „nezávislý a nestranný proces, na jehož základě je ověřována míra shody a naplnění požadavků a kritérií stanovených technickými předpoklady organizacemi destinačního managementu. Jejím výsledkem je získání certifikátu a možnost jeho používání stanoveným způsobem“ (Tůma a kol. 2018, s. 4). Za účelem certifikace vznikla kategorizace organizací destinačního managementu, v které jsou stanoveny minimální požadavky na činnost těchto organizací. Kategorizace upravuje kromě činnosti organizací také podmínky pro jejich vznik. Certifikace probíhá rovněž v rámci Českého systému kvality služeb, vlastníkem systému je MMR a realizátorem CzechTourism (Tůma a kol. 2018).

Předmětem certifikace jsou DS na krajské, oblastní a lokální úrovni. V Kategorizaci jsou pro všechny měřítkové úrovně DS vymezeny základní požadavky na certifikaci DS, tj. formální, kvalitativní, kontextové a rozvojové. V tab. 5 jsou vybrané formální a kvalitativní požadavky s přesně stanovenými kritérii.

Tab. 5: Vybrané formální a kvalitativní požadavky Kategorizace destinačních společností

	Lokální	Oblastní	Krajské
FORMÁLNÍ POŽADAVKY			
Zřizovatel/zakladatel	Obec/podnikatel/NNO	Obec/podnikatel/NNO	Kraj
Počet obcí nebo rozloha	Min. 1	Min. 20 nebo 600 km ²	x
Počet certifikovaných TIC	Min. 1	Min. 3	x
Počet lůžek a přenocování	x	Min. 2 000 a max. 200 000	x
Podíl podnikatelských a NNO subjektů s vlivem na rozhodování	Min. 30 %	Min. 30 %	x
KVALITATIVNÍ POŽADAVKY			
Počet aktivních partnerů	Min. 25	Min. 50	Min. 25
Z toho obcí/podnikatelských nebo NNO subjektů	Min. 1/min. 20	Min. 15/min. 30	x

Zdroj: vlastní zpracování podle Tůma a kol. 2018

Formální požadavky představují normy, které jsou nezbytné k přijatelnosti DS. Kvalitativní požadavky zahrnují požadavky na strategické plánování a řízení a požadavky na produkty cestovního ruchu a marketingové aktivity. Tyto požadavky obsahují mimo jiné funkčnost 3K platformy (viz kap. 2.4). V rámci kontextových

požadavků je posuzováno zaměření a činnost DS. Vymezeny jsou hlavní, doporučené a nedoporučené činnosti. V poslední řadě jsou stanoveny rozvojové požadavky, které se vztahují na hodnocení spokojenosti a vzdělávání a odborné kompetence (Tůma a kol. 2018).

Tato certifikace je součástí opatření vytvoření systému organizace cestovního ruchu v Akčním plánu ke Koncepti státní politiky cestovního ruchu ČR 2014 – 2020 na roky 2017 – 2018 (MMR 2017). Dle akčního plánu je cílem spustit certifikace od roku 2018. První tři roky (pilotní období) bude probíhat testování procesu certifikace. „Po třech letech bude zahájen „ostrý provoz“, kdy dojde k prodloužení délky platnosti certifikátu na 2 – 3 roky, v tomto období lze očekávat i určitou výši spolufinancování procesu certifikace ze strany žadatelů.“ (MMR 2017, s. 14). Certifikace DS by do budoucna mohla být příležitostí ke koordinaci činnosti DS na různých úrovních. Prostřednictvím Kategorizace bude evidováno, v jakém území jednotlivé DS působí, aby se předešlo souběžné činnosti více DS na stejném území. Certifikované společnosti by měly mít příležitost získat od MMR finanční prostředky pro jejich fungování. První žádosti o certifikaci se očekávají na konci března 2018 (Špaček, KPMG 2018).

6 Případová studie turistické oblasti Orlické hory a Podorlicko

6.1 Charakteristika území

Případová studie se zabývá oblastí označovanou jako Orlické hory a Podorlicko vymezené podle regionalizace cestovního ruchu Česka z roku 2010. Oblast leží ve východních Čechách u česko-polských hranic. Turistická oblast Orlické hory a Podorlicko se rozkládá na části území dvou turistických regionů, Královéhradecká a Východních Čech. Na obr. 10 je znázorněno vymezení oblasti z hlediska administrativně-správních regionů. Tato oblast se nachází na území Královéhradeckého a Pardubického kraje. Do TO Orlické hory a Podorlicko spadá téměř celé území okresu Rychnov nad Kněžnou, část okresu Ústí nad Orlicí a několik obcí okresu Hradec Králové, Pardubice a Svitavy.

Obr. 10: Vymezení turistické oblasti Orlické hory a Podorlicko



Zdroj: ArcData Praha 2016, CzechTourism 2010, vlastní zpracování

Destinace zahrnuje celkem sto sedmdesát dva obcí. Hustota zalidnění v oblasti je v porovnání s celorepublikovým údajem 134,5 ob./km² (ČSÚ 2017a) podprůměrná. Základní údaje o TO Orlické hory a Podorlicko jsou uvedeny v tab. 6. Jedná se o region periferní a zejména venkovský. Podle typologie venkovského prostoru Česka podle potenciálu rozvoje (Perlín, Kučerová, Kučera 2010) se v této oblasti mísí rozvojový venkov spolu s nerozvojovým sousedským venkovem a problémový rekreační venkov.

Tab. 6: Základní údaje o turistické oblasti Orlické hory a Podorlicko k roku 2015

	TO Orlické hory a Podorlicko		
	část Královéhradecko	část Východní Čechy	celá oblast
počet obcí	83	89	172
rozloha (ha)	99 798	99271,1	199069,1
počet obyvatel	79886	114659	194545
hustota zalidnění (ob./km ²)	80,1	115,5	97,7

Zdroj: ČSÚ 2015

Celá oblast je z fyzickogeografického pohledu různorodá. Zatímco vnější část (Orlické hory), táhnoucí se podél státní hranice s Polskem je hornatá, vnitřní část (Podorlicko) pozvolna klesá z horské části a táhne se až do přilehlých nížin. Východní část oblasti spadá z geomorfologického hlediska do Krkonošsko-jesenické soustavy, a je tvořena dvěma celky, Orlické hory a Podorlická pahorkatina. Západní část oblasti zasahuje do České tabule (celky Orlická tabule a Svitavská pahorkatina). Oblastí protéká Divoká a Tichá Orlice, které se slévají v Orlici v Albrechticích nad Orlicí (David, Ludvík, Soukup 2016).

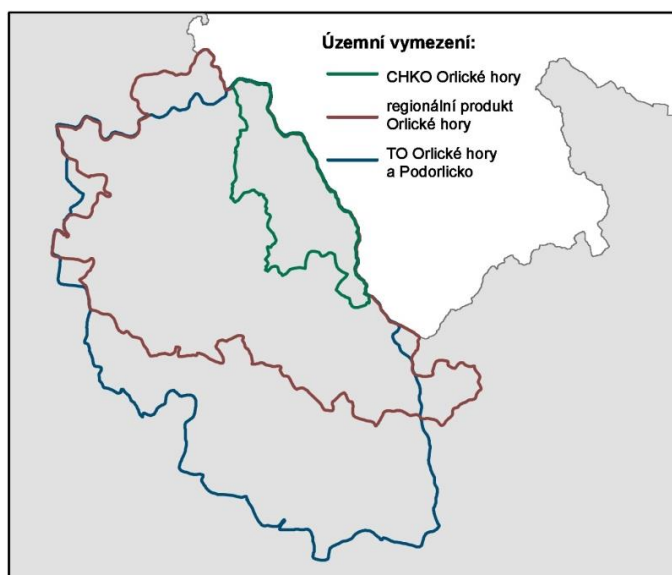
Pohoří Orlické hory tvoří hřeben více než 50 km dlouhý, který vede od Bystřických hor na jihovýchod do Kladské kotliny. Nejvyšší horou je Velká Deštná (1115 m n. m.). V roce 1969 byly Orlické hory, za účelem ochrany přírody a krajiny, vyhlášeny CHKO Orlické hory. Území CHKO zahrnuje oblast od Olešnice v Orlických horách k Zemské bráně, o celkové rozloze 204 m² (viz obr. 11). Průměrná nadmořská výška v území CHKO je 789 m n. m. (Asociace ochrany přírody a krajiny, 2017). Sídla v oblasti jsou málo lidnatá, značně rozptýlená a dosahují nadmořské výšky až 800 m (Stříbrná 2008). Kromě CHKO je v Orlických horách i množství maloplošných chráněných území, například jeden z největších přírodních parků v Česku, Přírodní park Orlice, nebo Národní přírodní rezervace Bukačka a další (David, Ludvík, Soukup 2016). Jako Podorlicko je označována oblast táhnoucí se od podhůří Orlických hor, dále do vnitrozemí, do nížin Královéhradeckého a Pardubického kraje. Na jihu oblast sahá až k Lanškrounu. Sídla se směrem od hor zvětšují, nachází se zde několik měst například Rychnov nad Kněžnou, Dobruška, Opočno, Žamberk, Choceň, Letohrad, atd.

6.1.1 Územní vymezení turistické oblasti

Vymezením Orlických hor a Podorlicka z historického hlediska se zabývá Hladký a Matouš (1968). Autoři považují vymezení této oblasti za neobyčejně obtížné a popisují územní reorganizace, které vedly k současnému vymezení oblasti. Zatímco

vymezení některých TO je v důsledku regionalizace „shora“ nepřírozené (viz kap. 5. 3), v případě TO Orlické hory a Podorlicko se jedná o region tradiční a přirozeně vymezený. Územní vymezení TO se však liší od vymezení dalších regionů označovaných jako Orlické hory (viz obr. 11). Pohraniční pás CHKO Orlické hory je jádrem celé oblasti a zasahuje do území pouze čtrnácti obcí. Příčinou odlišného vymezení území regionálního produktu Orlické hory je podle Kaškové (2013) fakt, že agentura CzechTourism v roce 2010 změnila vymezení turistických regionů a oblastí, a vymezení regionálního produktu tak odpovídá regionalizaci z roku 1999. Území vymezené za účelem udělování označení regionální produkt tak zahrnuje sto čtrnáct obcí, a na severu a východě částečně přesahuje hranice současné TO Orlické hory a Podorlicko. Sjednocení těchto regionů je však již delší dobu v řešení, aktéři z oblasti Lanškrouna usilují o zapojení oblasti Lanškrounska do označení regionálního produktu Orlických hor (Vaníčková, DS OHP 2018).

Obr. 11: Územní vymezení regionu Orlické hory (a Podorlicko)



Zdroj: ArcData Praha 2016, Kašková 2013, vlastní zpracování

Institucionalizovaný region podle Passiho (1986) má kromě územního tvaru také symbolický a institucionální tvar a v konečné fázi se pak stává respektovanou součástí regionálního systému společnosti. Příklady některých symbolů Orlických hor a Podorlicka jsou na obr. 12.

Obr. 12: Symboly regionu Orlické hory a Podorlicko



Zdroj: DS OHP (2018), Asociace regionálních značek (2018), Asociace ochrany přírody a krajiny (2018)

6.1.2 Cestovní ruch a možnosti jeho rozvoje

Na území Orlických hor a Podorlicka se nachází celá řada přírodních i kulturních památek. Zejména v podhorské části je situováno několik zámků, muzeí, církevních památek a také obranných pevností. Horská část pak svým návštěvníkům nabízí různé možnosti sportovního vyžití. Turistickým lákadlem může být také množství pevností tvořící opevněnou linii, vybudovanou před druhou světovou válkou a sloužící k obraně proti fašistům (David, Ludvík, Soukup 2016).

V příloze 6 je seznam dvaceti z celkového počtu sto sedmdesáti dvou obcí v oblasti, v kterých byl v roce 2016 podle dat z Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ) nejvyšší počet lůžek v hromadných ubytovacích zařízeních (dále jen HUZ). K těmto obcím byla doplněna informace, o jaký typ střediska cestovního ruchu se jedná. Za tímto účelem byla využita klasifikace podle Vystoupila, Šauera a Kasagrandy (2016), která je založena na funkční dominanci hlavních forem cestovního ruchu. Také podle tabulky v příloze 6 je evidentní, že hlavními turistickými cíly v oblasti jsou horská střediska a historická města a dále pak střediska venkovského cestovního ruchu.

Organizace působící v oblasti se v analýzách cestovního ruchu ve strategických dokumentech (viz kap. 4.2.1) shodují na potenciálu Orlických hor a Podorlicka pro rozvoj cestovního ruchu, zejména vzhledem k husté síti turistických i cykloturistických tras a řadě atraktivních přírodních i kulturních památek. Jako překážky rozvoje cestovního ruchu je často zmiňován například nedostatek ubytovacích a stravovacích zařízení, špatná dopravní obslužnost nebo nevyhovující dopravní infrastruktura. V oblasti horské turistiky má region velkou konkurenci v okolních Krkonoších nebo Jeseníkách. Ohrožením pro lyžařská střediska v Orlických horách je častý nedostatek sněhu během zimních měsíců a zkracující se lyžařská sezóna. V některých případech zmiňují jako příležitost budoucího rozvoje činnost DS a s tím spojenou propagaci regionu. Příležitost vidí také v průchodnosti česko-polských

hranic a přeshraniční spolupráci v rozvoji cestovního ruchu. Jelikož se jedná o region zejména venkovský, součástí některých strategických dokumentů je také podpora rozvoje agroturistiky, která je prozatím v regionu provozována velmi zřídka. Rozvoj cestovního ruchu však musí brát v úvahu udržitelnost přírodního území, TO Orlické hory a Podorlicko zahrnuje CHKO Orlické hory. Výstavba nových rekreačních objektů nebo skiareálů může značně zasáhnout a ohrozit přírodní prostředí Orlických hor.

6.1.3 Aktéři rozvoje cestovního ruchu v turistické oblasti

V první řadě jsou aktéry rozvoje samotné obce nebo města, kteří usilují zejména o rozvoj vlastního správního území. V zájmové TO se nachází celkem sto sedmdesát dva obcí, z toho osmdesát tři obcí Královéhradeckého kraje a osmdesát devět Pardubického kraje. Aktivity v oblasti cestovního ruchu v obci souvisí zejména s potenciálem obce k rozvoji cestovního ruchu. Tedy, zda má obec na svém území nějakou turistickou atraktivitu a s tím spojenou turistickou infrastrukturu. Významnou roli v zapojení obcí mají jejich hlavní představitelé, starostové. Obce se můžou podle zákona č. 128/2000 Sb. sdružovat do svazků obcí, označovaných také jako mikroregiony. Předmětem činnosti těchto svazků je dle zmíněného zákona mimo jiné oblast cestovního ruchu. V TO Orlické hory a Podorlicko působí řada těchto sdružení, v tab. 7 je uvedeno šest sdružení s největším počtem obcí. V rámci svazku obcí může spolupracovat různý počet obcí, a obce může být zapojena i do více sdružení. Například Mikroregion Rodný kraj Františka Kupky sdružuje pouze dvě obce, Dobrušku a Opočno.

Tab. 7: Největší svazky obcí v turistické oblasti Orlické hory a Podorlicko podle počtu obcí v roce 2015

název svazku	rok založení	počet obcí
Sdružení obcí Orlicko	2001	31 obcí
DSO Mikroregion Rychnovsko	2004	30 obcí
DSO Region Orlické hory	1992	29 obcí
DSO Region Orlicko-Třebovsko	1999	24 obcí
DSO Orlice	2003	17 obcí
DSO Mikroregion Lanškrounsko	2001	15 obcí

Zdroj: vlastní zpracování podle Regionálního informačního servisu 2015

Významnými aktéry rozvoje jsou také podnikatelské subjekty, které v oblasti provozují svoji činnost. Jak bylo uvedeno v kap. 3. 1, v oblasti cestovního ruchu se nejčastěji jedná o malé až střední podnikatele, například provozovatele stravovacích a ubytovacích zařízení nebo skiareálů. V TO Orlické hory a Podorlicko se v roce 2017

nacházelo celkem dvě stě dvacet devět HUZ, z toho nejvíce penzionů. HUZ vyšší kvality podle počtu hvězdiček se v oblasti nachází malé množství (viz tab. 8).

Tab. 8: Počet hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie v turistické oblasti Orlické hory a Podorlicko v roce 2017

Typ HUZ	počet zařízení
Hotel *****	0
Hotel, motel, hotel ****	6
Hotel, motel, hotel ***	20
Hotel, motel, hotel **	7
Hotel, motel, hotel *	7
Hotel garní ****, ***, **, *	1
Penzion	78
Kemp	11
Chatová osada	11
Turistická ubytovna	32
Ostatní HUZ	56
celkem	229

Zdroj: ČSÚ (2018)

Vzhledem k tomu, že část TO tvoří pohoří Orlických hor, působí zde řada poskytovatelů služeb v oblasti horských sportovních aktivit. Podle webu Region Orlické hory (2018) se na české straně Orlických hor nachází šestnáct skiareálů. Dále je zde několik adrenalinových parků, půjčoven sportovních potřeb atd. V oblasti Podorlicka působí řada provozovatelů muzeí, zámků nebo pivovarů. Podnikatelé se mohou zapojovat do organizací zprostředkovávajících spolupráci veřejného a soukromého sektoru (PPP) jako jsou MAS nebo DS.

V území TO Orlické hory a Podorlicko působí řada sdružení, která zprostředkovávají spolupráci mezi obcemi navzájem, popř. do rozvoje území zapojují podnikatelské subjekty. Za účelem přeshraniční spolupráce vznikl v roce 1996 v oblasti česko-polského pohraničí Euroregion Glacensis, který sdružuje obce z obou stran hranic, tj. české i polské. Euroregion Glacensis je jeden z šesti euroregionů působících v česko-polském příhraničí a zahrnuje rozsáhlé území, do kterého spadá také TO Orlické hory a Podorlicko. Česká část euroregionu je vymezena územím dvou krajů, Královéhradeckého a Pardubického a dvou okresů Olomouckého kraje, Šumperk a Jeseník (viz obr. 13). Menší polská část zahrnuje obce ze Sdružení měst Kladské oblasti.

Obr. 13: Územní vymezení Euroregionu Glacensis



Zdroj: ArcData Praha 2016, vlastní zpracování

Podpora rozvoje regionu ze strany Euroregionu má různé podoby. Euroregion realizuje konkrétní projekty, zprostředkovává finanční podporu mikroprojektů z Fondu mikroprojektů Euroregionu Glacensis v rámci Interreg V-A Česká republika – Polsko a zprostředkovává spolupráci obcí české a polské strany (Štefek, Euroregion 2018). „V rámci euroregionu existuje množství uzavřených partnerských dohod a smluv mezi samosprávami, v jejichž rámci jsou uskutečňovány ty nejhodnotnější aktivity – „zdola“. (Euroregion Glacensis 2017). Spolupráce českých a polských obcí probíhá také v řadě aktivit podporujících rozvoj cestovního ruchu. Jedná se například o společnou prezentaci na veletrzích cestovního ruchu, tvorbu společných propagačních materiálů, spolupráce v oblasti infrastruktury cestovního ruchu (cyklostezky, turistické a běžkařské trasy, atd.), spolupráce v oblasti péče o přírodu a krajinu, atd. (Euroregion Glacensis 2017).

Zástupce Euroregionu Glacensis uvedl, že oblast cestovního ruchu pro ně není klíčová, avšak realizují řadu investičních projektů podporujících rozvoj cestovního ruchu, například Česko-polská Hřebenovka, Cyklobusy Orlických hor nebo Místa plná rozhledů v Euroregionu Glacensis. Euroregion Glacensis také inicioval vznik několika MAS v regionu a pořádá pro jejich pracovníky akce za účelem výměny zkušeností (Štefek, Euroregion 2018). V roce 2000 bylo založeno dobrovolné regionální sdružení Euroregionu Glacensis a DSO Regionu Orlické hory nazvané Regional Development

Agency (dále jen RDA). Toto sdružení vzniklo zejména za účelem přípravy a realizace projektů spolufinancovaných z různých fondů EU (RDA 2011).

Jelikož území TO Orlické hory a Podorlicko je převážně venkovskou oblastí, v území působí několik MAS. Celkem území TO Orlické hory a Podorlicko zasahuje do působnosti pěti MAS (MAS POHODA venkova, MAS Sdružení SPLAV, MAS Orlicko, MAS NAD ORLICÍ a MAS Lanškrounsko). Všechny zmíněné MAS mají oblast cestovního ruchu alespoň v nějaké podobě ve svých SLLD (tab. 9). V tabulce jsou tučně vyznačeny strategické cíle vztahující se k rozvoji cestovního ruchu a pod nimi jsou uvedeny konkrétní opatření nebo aktivity.

Tab. 9: Strategické cíle, opatření a aktivity v oblasti cestovního ruchu ze SCLLD 2014-2020 místních akčních skupin na území turistické oblasti Orlické hory a Podorlicko

název MAS	konkrétní strategické cíle, opatření a aktivity v rozvoji cestovního ruchu	
MAS POHODA venkova	služby pro obyvatele a návštěvníky ❖ zlepšit kvalitu služeb v cestovním ruchu	
MAS Sdružení SPLAV	marketing ❖ marketing regionální výroby ❖ propagace pro cestovní ruch	❖ objekty a zařízení pro poznávání krajiny ❖ spolupráce
MAS nad Orlicí	zvýšení kapacit pro cestovní ruch v regionu ❖ podpora moderních a kvalitních služeb v cestovním ruchu ❖ podpora a rozšiřování nabídky a propagace produktů cestovního ruchu ❖ rozvíjení atraktivit a zážitkové turistiky	posilování identity regionu ❖ zlepšení využití místního dědictví pro propagaci regionu
MAS Orlicko	rozvoj cestovního ruchu ❖ konkurenceschopné a dostupné služby CR ❖ profesionální destinační management	rozvoj etablovaných a inovativních produktů a služeb ❖ rozvoj produktů zimní turistiky ❖ rozvoj produktů pěší, inline a cykloturistiky ❖ využití hmotného a nehmotného přírodního dědictví a rozvoj produktů CR
MAS Lanškrounsko	investice do turistické infrastruktury ❖ zvyšování kapacit ubytovacích a stravovacích zařízení ❖ doplnění doprovodné infrastruktury ❖ zařízení pro sezónní sporty ❖ rozvoj agroturistiky	posílení prezentace regionu ❖ zavedení regionální značky ❖ další aktivity k posílení prezentace regionu

Zdroj: vlastní šetření (viz kap. 4.2.1)

Z rozhovorů s vedoucími pracovníky pro SCLLD MAS POHODA venkova a MAS Sdružení SPLAV vyplynulo, že oblast cestovního ruchu nepatří mezi hlavní oblasti jejich činnosti, avšak do jeho rozvoje se například realizací některých projektů zapojují. Zástupkyně MAS Sdružení Splav hovořila například o projektu Regionální průvodci

Orlických hor, který obnášel školení průvodců po Orlických horách. Dále v rámci SCLLD podpořila tato MAS některé turistické atraktivity například Muzeum na zámku Potštejn (Holmová, Sdružení SPLAV 2018). Zástupce MAS POHODA venkova zmínil v souvislosti se zapojením do rozvoje cestovního ruchu o Regionálním značení Orlické hory – originální produkt, jehož je MAS POHODA venkova koordinátorem (Vidlák, POHODA venkova 2018). Rolí regionálních značek a produktů v rozvoji nejen venkovského cestovního ruchu se zabývá například Spilková a Fialová (2012), podle kterých jsou přínosy značení v zviditelnění regionu, posílení image regionu a mohou sloužit jako nástroj propagace regionu.

Za další aktéry rozvoje cestovního ruchu v TO Orlické hory a Podorlicko můžeme označit kraje, do kterých oblast zasahuje (viz kap. 6.2.3). Dotčeným aktérem rozvoje cestovního ruchu je také CHKO Orlické hory, která usiluje zejména o ekologickou udržitelnost území. V případě existence chráněného území v destinaci je důležité nalezení kompromisu mezi zájmy ochrany přírody a krajiny a podnikatelské nebo občanské veřejnosti (Stříbrná 2008).

6.2 Destinační management v turistické oblasti

Destinační management má v TO Orlické hory a Podorlicko krátkou historii. DS Orlické hory a Podorlicko vznikla v roce 2009, a jak je uvedeno ve strategickém dokumentu MAS Orlicko (2014, s. 92) „k nastartování této spolupráce došlo díky dotační podpoře v období let 2007 – 2013 a nikoliv na základě dlouhodobé spolupráce a důvěry subjektů. I do budoucna je tak velmi žádoucí finanční podpora fungování destinačních společností pro další stabilizaci vybudované spolupráce a její rozvoj“. Tato kapitola se zabývá fungováním a naplňováním principů destinačního managementu ve vybrané oblasti, zejména z pohledu členů DS doplněné poznatky z rozhovorů s ředitelkou DS OHP.

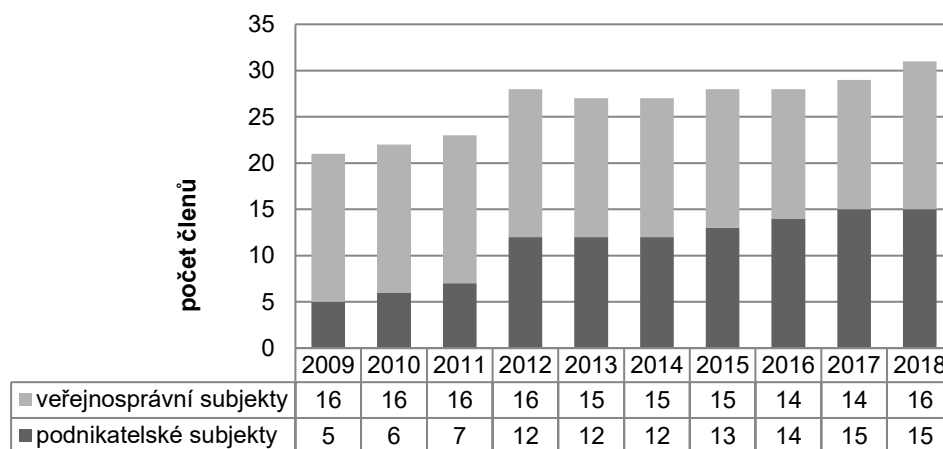
6.2.1 Fungování Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko

DS OHP působí na území TO Orlické hory a Podorlicko. Tato společnost byla založena v roce 2009 jako z.s.p.o. Hlavními záměry vzniku organizace je „budování image a značky Orlické hory a Podorlicko, realizace společného marketingu a spolupráce mezi subjekty samosprávy a soukromého sektoru v cestovním ruchu.“ (DSOHP 2018, s. 1). Ředitelka DS OHP neshledává v právní normě, na základě které je společnost

založena, žádné limity ani omezení v činnosti (Vaníčková, DSOHP 2018). K 1. 1. 2018 má společnost třicet jedna členů (viz příloha 7), z toho jsou čtyři svazky obcí, dvanáct měst nebo obcí a patnáct členů je z řad podnikatelů. Z celkového počtu sto sedmdesát dva obcí v turistické oblasti spolupracuje s DS OHP přibližně polovina. Členství obcí je buď přímé, nebo prostřednictvím svazku obcí, které je reprezentováno jedním zástupcem. Na základě smlouvy o spolupráci podporuje činnost DS dvacet sedm partnerů, mezi které patří zejména ubytovací zařízení, muzea nebo zámky (DS OHP 2018).

Mezi zakládajícími členy společnosti bylo celkem dvacet jedna subjektů. Počty členů v jednotlivých letech od založení společnosti jsou znázorněny v grafu 1. Zatímco počet veřejnosprávních subjektů spíše stagnuje, počet podnikatelských subjektů se od roku 2009 zvýšil třikrát. Rostoucí počet členů z řad podnikatelů je pro budoucí fungování DS OHP příležitostí, protože právě jejich zapojení pro efektivní destinační management klíčové (viz kap. 3.1).

Graf 1: Počty členů Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko v letech 2009 až 2018



Pozn.: rok 2009 – zakládající členové

Zdroj: vlastní zpracování podle DS OHP (2018)

Počet členů DS OHP se odráží ve financování společnosti formou členských poplatků. V tomto pohledu je rostoucí počet členů žádoucí, avšak vzhledem ke společnému diskutování a rozhodování o aktivitách společnosti je vyšší počet členů spíše překážkou. DS OHP by do budoucna přivítala rozšíření partnerů z řad podnikatelských subjektů, se kterými spolupracuje na základě smlouvy o spolupráci a do rozhodování o aktivitách společnosti se tak nezapojují (Vaníčková, DS OHP 2018). Členství obcí

ve společnosti probíhá buď přímo, kdy je členem samotná obec, nebo nepřímo, kdy jsou obce do destinačního managementu zapojeny prostřednictvím sdružení obcí. V takovém případě jsou obce ze sdružení ve společnosti zastoupeny jedním představitelem. Kromě Ústí nad Orlicí a Žamberka jsou přímo zapojena všechna větší města v oblasti. Ve zmíněných dvou obcích je členství projednáváno. Zapojení obce je většinou na schopnosti a zájmu starosty nutnost této podpory rozvoje regionu prosadit (Vaníčková, DS OHP 2018). Významným rozdílem v přímém a nepřímém zapojení obcí je finanční podpora společnosti, protože DSO nepřispívají do Fondu cestovního ruchu (viz dále).

Spolupráce mezi členy a společností spočívá v propagaci aktivit členů v oblasti cestovního ruchu. Úspěšnost spolupráce s veřejnosprávními subjekty závisí zejména v atraktivitě nabídky dané obce v oblasti cestovního ruchu a na kvalitě spolupráce mezi zástupcem obce/sdružení obcí a zástupci společnosti. Jako zástupce obce má na zapojení obce do destinačního managementu velký vliv samotný starosta a zastupitelé obce/města. Pokud se zastupitelé změní, může se změnit také spolupráce s konkrétní obcí (Vaníčková, DS OHP 2018). DS OHP promítá potřeby veřejnosprávních subjektů v oblasti marketingových aktivit v obsahu projektů, které následně realizuje (DS OHP 2018). „Spolupráce s podnikateli v oblasti rozvoje cestovního ruchu v Orlických horách a Podorlicku je jednou z hlavních činností, které DS OHP od svého založení vykonává.“ (DS OHP 2018, s. 9). Jak již bylo zmíněno, spolupráce s podnikateli probíhá na dvou úrovních, buď v rámci členství, nebo prostřednictvím smlouvy o spolupráci. Podnikatelé mohou prostřednictvím DS navázat spolupráci s veřejnosprávními subjekty a dalšími podnikateli v oblasti, kterou můžou využít při vytváření nových produktů cestovního ruchu (DS OHP 2018).

Organizační struktura společnosti má dvě složky, řídicí a výkonnou. Ve valné hromadě byli v roce 2017 zastoupeni všichni její členové, kterých bylo devětadvacet. Obce jsou ve valné hromadě zastupovány starosty nebo místostarosty. Podnikatelské subjekty zastupují jejich ředitelé nebo jednatele. Valná hromada se koná dvakrát ročně (na jaře a ke konci roku). Ve správní radě bylo zastoupeno jedenáct členů, v dozorčí radě pak tři členové. Výkonnou složku společnosti představují tři zaměstnanci, ředitelka, manažerka pro komunikaci s partnery a podnikateli a pracovník v administrativě a marketingu (DS OHP 2018). Avšak do minulého roku činnost DS OHP zajišťovali pouze dva zaměstnanci.

Největší část výnosů společnosti tvořily v roce 2017 členské příspěvky a vlastní zdroje. Členské příspěvky obcí činí 4 Kč na obyvatele ročně. Tímto příspěvkem podporují činnost DS členské obce a DSO. „Rozdělení členského příspěvku je ve výši 3 Kč na vlastní provoz a 1 Kč do rezervního fondu“ (DS OHP 2018, s. 8). Od 1. 1. 2018 byl zaveden tzv. Fond cestovního ruchu, do kterého přispívají členské obce 1 až 6 Kč na obyvatele ročně. DSO do tohoto fondu nepřispívají. Výše členských příspěvků od podnikatelských subjektů je daná počtem hlasů. Od 1. 1. 2018 je výše členského poplatku stanovena při jednom hlasu na 10 000 Kč, při dvou hlasech na 20 000 Kč, přičemž polovina příspěvku je hrazena do Fondu cestovního ruchu. Dotace v roce 2017 činily 37 % z celkových výnosů společnosti. Jednalo se o dotace z dotačního programu na podporu destinačních managementů Královéhradeckého kraje a od Pardubického kraje byla poskytnuta individuální dotace na činnost a provoz organizací cestovního ruchu.

Necelou pětinu výnosů tvořily tržby z marketingu. Mezi ně patří např. poplatek za Smlouvu o spolupráci od partnerů společnosti, který činí 5 000 Kč, v případě sezónního rozsahu služby a 10 000 Kč za celoroční rozsah služeb. Tržby z marketingu dále zahrnují marketingové služby jako inzerce, provize z prodeje, balíčky regionálních produktů apod. Polovina z celkových nákladů v roce 2017 představuje mzdu tří pracovníků na hlavní pracovní poměr, pětina nákladů byla využita na provoz společnosti (kancelář, služební auto, aj.). Zbytek nákladů byl využit na zajištění marketingu (DS OHP 2018). Ačkoliv zdrojů finančních prostředků pro činnost je prokazatelně celá řada, což Holešínská (2012) považuje za výhodu, DS OHP nemá dostatek financí pro realizaci všech aktivit, které by v rámci destinačního managementu chtěla realizovat. A to například pro interní aktivity destinačního managementu, jako osobní setkávání se členy společnosti, nebo akce pro nečlenské podnikatelské subjekty v regionu apod. (Vaníčková, DS OHP 2018).

6.2.2 Naplňování funkcí a principů destinačního managementu

DS OHP působí jako oblastní DS založená za účelem vykonávání destinačního managementu, který má své funkce a principy (viz kap. 2.3 a 2.4). V tab. 10 jsou uvedeny hlavní činnosti společnosti, rozdělené na externí destinační marketing a interní rozvoj destinace podle Presenza, Sheehan a Ritchie (2005), viz kap. 2.3.

Významnou funkcí DS OHP jsou marketingové aktivity, které zahrnují správu webového portálu destinace (mojeorlickehory.cz), tvorbu propagačních materiálů

a účast na propagačních akcích a veletrzích, nebo realizaci konkrétních akcí v souvislosti s nabízenými produkty (například press trip Zámky na Orlici). DS OHP rovněž zprostředkovává prodej turistických produktů a služeb a provozuje rezervační systém ubytovacích služeb. Činnosti interního rozvoje destinace jsou podstatným klíčem k úspěšnosti destinačního managementu v oblasti (viz kap. 2.3). DS OHP podporuje partnerství a komunikaci regionálních aktérů, avšak v relativně velkém území TO Orlické hory a Podorlicko a při nízkém personálním zajištění je tato aktivita omezena (Vaníčková, DS OHP 2018). Další aktivitou interního rozvoje destinace je koordinace sítě TIC, ta spočívá v komunikaci s TIC a pořádáním workshopů pro pracovníky TIC.

Tab. 10: Hlavní činnosti Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko v roce 2017

externí destinační marketing	interní rozvoj destinace
Web marketing - Webové portály a sociální sítě destinace	Strategické plánování, průzkum trhu a výzkum
Ediční činnost a tiskoviny - publikace a brožury	Partnerství a komunikace, rozvoj struktur
Realizace akcí ve vazbě na turistickou nabídku destinace, účast na prezentačních akcích	Příprava a realizace projektů cestovního ruchu v destinaci, zajištění financování
Reklama a mediální kampaně	Koordinace, podpora rozvoje a provozu sítě TIC na území OHP
Tvorba a prodej turistických produktů, zprostředkování prodeje služeb	Podpora rozvoje turistické infrastruktury (turistické trasy, služby apod.)
Tvorba a provoz turistických a rezervačních systémů destinace	Management kvality služeb, rozvoj vzdělávání v cestovním ruchu

Zdroj: vlastní zpracování podle DS OHP 2018

Další významnou aktivitou je realizace projektů v oblasti cestovního ruchu. Jelikož se však jedná zejména o projekty marketingové, tato aktivita leží na pomezí externích a interních aktivit DS. Od svého založení společnost realizovala několik projektů zaměřených zejména na marketingovou propagaci destinace a tvorbou nových produktů cestovního ruchu (viz tab. 11).

V minulém programovém období regionální politiky Evropské unie 2007 – 2013 byla možnost čerpat finanční prostředky pro realizaci projektů z ROP NUTS II Severovýchod. Zástupce Euroregionu Glacensis komentoval velký zájem o tyto prostředky ve zmíněném období, kdy „každý z regionu chtěl tento program využít“ (Štefek, Euroregion 2018). DS OHP realizovala v rámci ROP dva projekty: Marketingová kampaň a podpora destinace Orlické hory a Podorlicko a Téma roku Orlických hor a Podorlicka (viz tab. 11). Z toho první z nich zahrnoval některé vstupní aktivity DS, jako vytvoření loga, tvorba marketingové strategie atd. V roce 2012 byla

DS OHP jako dodavatel zapojena do projektu spolupráce MAS s názvem Orlické hory pro všechny. Řada ukončených projektů byla financována prostřednictvím Euroregionu Glacensis z Fondu mikroprojektů (Cykloaktivity v pohraničí Euroregionu Glacensis, Orlické cyklo a inline království, Marketingová strategie cestovního ruchu Bystřických a Orlických hor).

Tab. 11: Projekty Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko k roku 2018

Název projektu	Období realizace	Partneři projektu	Předmět projektu	Financování
Současné projekty				
Žijeme spolu	7/2016 – 6/2019	Sdružení obcí Orlicko, DS OHP, Sdružení obcí Kladské země, Powiat Klodzki	Zvýšení intenzity spolupráce, regionální sounáležitost	Operační program Interreg V-A Česká republika - Polsko
Projekty v udržitelnosti				
Propagace turistické oblasti OHP a Kladska	7/2013–6/2014 udržitelnost do 2019	DS OHP	Marketingové a propagační aktivity, karta hosta	Fond mikroprojektů Euroregionu Glacensis
Téma roku Orlických hor a Podorlicka	7/2014-8/2015, udržitelnost do 2020	DS OHP	3 marketingové produkty pro různé cílové skupiny návštěvníků	ROP NUTS II Severovýchod
Marketingová kampaň a podpora destinace Orlické hory a Podorlicko	10/2010-12/2013 udržitelnost do 2019	DS OHP	úvodní marketingová kampaň a zviditelnění značky	ROP NUTS II Severovýchod

Zdroj: vlastní šetření, DS OHP 2018, interní materiály DS OHP

DS OHP také realizovala několik menších projektů a to zejména s využitím krajských dotací. Součástí projektu Propagace turistické oblasti OHP a Kladska z roku 2013 bylo zavedení motivačního a slevového systému, tzv. Karty hosta. Tato karta fungovala na principu návštěvnické karty a zahrnovala slevy a bonusy při využívání různých služeb, jako je ubytování, doprava, stravování aj. pro návštěvníky oblasti. Tento typ karet je jako nástroj destinačního managementu často a úspěšně využíván v zahraničí. Klíčové faktory úspěchu návštěvnických karet spočívají v ochotě poskytovatelů služeb k zapojení se do projektu a poté samotná koncepce projektu (Sedláková, Heřmanová, Indrová 2015). Projekt Karta hosta byl v roce 2015 ukončen. Dle slov ředitelky DS OHP bylo příčinou neúspěchu projektu zejména nedostatečné zapojení podnikatelských subjektů (Vaníčková, DS OHP 2017).

Fungování společnosti bylo posuzováno ze strany jejich členů, kteří byli osloveni v rámci dotazníkového šetření. Ke zhodnocení činnosti a fungování DS se vztahovala druhá část dotazníku obsahující deset otázek (viz přílohy 4 a 5). První otázka této části dotazníku zněla: *Z jakého důvodu jste se stal/a členem DS OHP?* Nejčastěji byla jako důvod uváděna podpora rozvoje cestovního ruchu, propagace cestovního ruchu nebo společný marketing. Z odpovědí vyplývá, že si respondenti uvědomují nutnost podpory území Orlických hor a Podorlicka jako celku, v odpovědích se často objevovaly dodatky jako „za celé území Orlických hor a Podorlicka“, „v celé TO Orlické hory a Podorlicko“ apod. Zástupce skiareálu Deštné v Orlických horách uvedl: *„Cítíme nutnost lepšího zviditelnění regionu jako celku. Větší povědomí o regionu a lepší image přiláká více návštěvníků do regionu, tzn. i do Deštného, tzn. i do našeho areálu. Klient se velmi často rozhoduje na základě atraktivity regionu a až ve druhém sledu vybírá přímo konkrétní destinaci v rámci regionu.“* Respondenti tedy vidí roli DS OHP v rozvoji a propagaci oblasti, avšak role řídicí jednotky a zprostředkovatele spolupráce s dalšími subjekty v cestovním ruchu je spíše opomíjena. Spolupráce v rozvoji cestovního ruchu byla v odpovědích zmíněna pouze jednou. Respondent uvedl, že před založením DS OHP byla spolupráce v propagaci a rozvoji cestovního ruchu velmi nízká. Jeden ze zástupců veřejnosprávního subjektu jako důvod označil *„pocit sounáležitosti s regionem“*, který je často důležitým motivem ke spolupráci (viz kap. 3.3).

Další otázka se vztahovala k přínosům existence DS v regionu. Kromě jednoho všichni z respondentů uvedli, že existenci DS OHP v regionu považují za přínosnou. Jako přínosy uváděli zejména společnou propagaci regionu (společný marketing území, marketingová pomoc, efektivita marketingu cestovního ruchu, propagace oblasti v rámci Česka i zahraničí, zviditelnění regionu, atd.). Jako další přínosy byly zmíněny zvýšení profesionality služeb v regionu v souvislosti s činností TIC, nebo efektivita vynaložených finančních prostředků. Také odpovědi na tuto otázku potvrdily vnímání spíše externích marketingových funkcí DS OHP. Tato skutečnost potvrzuje, že DS v Česku jsou v první fázi vývoje, kdy se jedná zejména o marketingové organizace (Presenza, Sheehan a Ritchie 2005). Pouze v jednom případě byla zmíněna možnost realizace společných projektů, která souvisí s možnostmi spolupráce v rozvoji cestovního ruchu, což je jedna z klíčových funkcí destinačního managementu.

Na vnímání existence DS OHP v regionu byla zaměřena také další otázka. *Považujete DS OHP za hlavní organizaci zaštiťující řízení cestovního ruchu v Orlických horách a Podorlicku?* Podle Pechlanera, Volggera a Herntreia (2012) by DS měly představovat hlavní řídicí jednotky cestovního ruchu v destinaci. Zatímco v případě veřejnosprávních

subjektů byly dvě třetiny odpovědí kladných, a DS OHP tedy považují za hlavní organizaci cestovního ruchu, zástupci soukromého sektoru odpověděli s výjimkou jednoho záporně. Jeden z podnikatelů tuto otázku okomentoval: „DS OHP považují za hlavní komunikační nástroj regionu jako celku. K rozvoji napomáhá nepřímo prostřednictvím marketingové komunikace“. Rozdílné odpovědi na tuto otázku ukazují na odlišné vnímání role DS v regionu ze strany veřejnosprávních a podnikatelských subjektů. Záporné odpovědi podnikatelů mohou souviset s nedůvěrou v činnost DS. Podnikatelé podle Chaloupky (2016) vnímají neefektivní prostředí pro fungování DS, a také limity v jejich činnosti (viz kap. 5.2.4), což vede k jejich nedůvěře v DS.

Do dotazníku byly zařazeny také otázky související s naplňováním principů destinačního managementu (viz kap. 2.4). Splnění platformy 3K je podmínkou také pro certifikaci v rámci Kategorizace DS (viz kap. 5.5), kdy DS musí splnit prokazatelnou platformu pro tři aspekty vytvořené v regionu, např. poradní sbor (Tůma a kol. 2018). V rámci této práce bylo naplňování principů destinačního managementu posuzováno podle hodnocení členů DS jednotlivých aspektů na různých úrovních. Jedna z otázek byla zaměřena na hodnocení fungování společnosti a jejich členů ve vybraných oblastech. Hodnocené oblasti byly vybrány na základě poznatků z teoretické části práce (viz kap. 2.4). Respondenti využívali k hodnocení škálu jako ve škole od 1 (výborně) až do 5 (nedostatečně). Charakteristiky polohy (aritmetický průměr, modus a medián) hodnot známek jednotlivých oblastí jsou uvedeny v tab. 12.

Tab. 12: Hodnocení fungování destinační společnosti ve vybraných oblastech

Hodnocené oblasti	Ø	modus	medián
Vzájemná komunikace členů	2,8	3	3
Koordinace členů	2,8	4	3
Efektivní spolupráce	2,6	2	2
Zastupování místních zájmů	2,5	1	2
Efektivita činnosti	2,7	2;3	3
Komunikace s představiteli společnosti	2,1	1	2
Autorita představitelů společnosti	2,2	1	2
Profesionalita představitelů společnosti	2,0	1	1
Vzájemná důvěra	2,2	1	2
Neformální vztahy	2,4	1;3	2

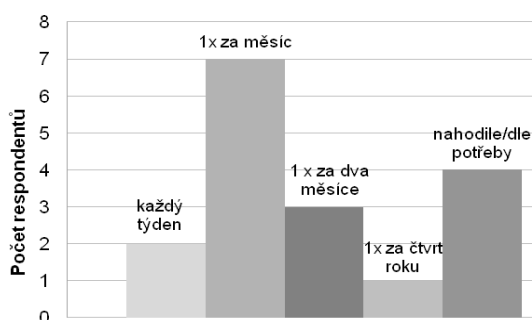
Zdroj: vlastní šetření

Nejhorší hodnoty známek byly uděleny v oblastech vztahující se ke členům společnosti, jejich komunikaci a koordinaci. Tyto oblasti byly nejčastěji hodnoceny

známkou tři, respektive čtyři. Naopak lépe byly hodnoceny oblasti spojené s představiteli společnosti, kdy komunikace s nimi, jejich autorita a profesionalita byly nejčastěji hodnoceny známkou jedna. Tyto výsledky ukazují na dobré vazby členů s hlavními představiteli společnosti. Efektivita činnosti DS OHP a efektivita spolupráce hodnotilo nejvíce respondentů jako velmi dobrou až dobrou. Spíše pozitivně byla hodnocena vzájemná důvěra, neformální vztahy a rovněž zastupování místních zájmů. Výsledky této otázky ukazují na lepší vnímání vazeb mezi členem a hlavními představiteli společnosti v porovnání s vazbami mezi členy navzájem.

Jelikož je efektivní spolupráce založena také na komunikaci, byli členové společnosti dotazováni, jak často jsou v kontaktu s hlavními představiteli společnosti. Frekvence kontaktů s hlavními představiteli, je dle odpovědí respondentů podmíněna také jejich začleněním do organizační struktury společnosti. V případě členství ve správní radě jsou členové v osobním kontaktu s ředitelkou a manažerkou pro komunikaci častěji. Správní rada se schází nepravidelně, ale většinou alespoň jednou za čtvrt roku (Vaničková, DS OHP 2018). Nejčastější odpovědí respondentů bylo, že jsou s hlavními představiteli v kontaktu jedenkrát za měsíc (viz graf 2). Záleží však také na potřebě a vůbec zájmu členů spolupracovat.

Graf 2: Frekvence kontaktů členů Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko s hlavními představiteli společnosti



Zdroj: vlastní šetření

Na otázku, zda jsou členové pravidelně informováni o činnosti DS, byly všechny odpovědi kladné. DS OHP rozesílá členům, partnerům a TIC v území newsletter informující o hlavních činnostech a aktivitách v poslední době. Na základě strategie (DS OHP 2014) je stanovena alespoň jednou za rok návštěva každého člena/partnera, což však kvůli současnému personálnímu zajištění organizace není možné. Vhodným nástrojem ke komunikaci se členy by mohly do budoucna být neformální setkání, kdy

by byly v neformálním prostředí diskutovány možné aktivity apod. (Vaničková, DS OHP 2018).

Jednou z významných funkcí destinačního managementu, resp. DS je rozvoj spolupráce mezi regionálními aktéry (viz kap. 2.3). Respondenti byli dotazováni, zda navázali díky DS OHP spolupráci s nějakým subjektem v regionu. Celkem devět respondentů odpovědělo kladně, což se dá považovat za pozitivní zjištění. Protože právě navázání spolupráce mezi subjekty je jedním z principů destinačního managementu. Více kladných odpovědí bylo zaznamenáno v případě veřejnosprávních subjektů (58 %).

Součástí dotazníku byla otázka, s kým respondenti z řad členů DS OHP komunikují/spolupracují. Tato otázka nebyla vždy zodpovězena konkrétně, některé odpovědi byly pouze obecné (obce, skiareály,...), nebylo tedy možné jednoznačně identifikovat spolupracující členy. Z odpovědí zástupců DSO vyplývá, že spolupráce s dalšími členy je zejména v rámci území. Např. zástupce SO Orlicko uvedl, že spolupracují s městy Letohrad a Žamberk a dále s CVS Žamberk s.r.o. Tyto subjekty působí v území SO Orlicko. Podobně odpověděla také zástupkyně DSO Region Orlické hory, podle které probíhá spolupráce mezi členy DS OHP na úrovni jejich území.

Vazby mezi obcemi jsou zejména v rámci menších území, kdy mezi sebou spolupracují vzdálenostně blízké obce (např. Choceň – Česká Třebová – Letohrad, Dobruška – Opočno). To potvrzuje i fakt, že na otázku, zda spolupracují spíše se subjekty z blízkého okolí, byla v případě veřejnosprávních subjektů převaha kladných odpovědí. V případě vazeb mezi veřejnosprávními subjekty a podnikatelskými subjekty fungují vazby opět v rámci menšího území (Rokytnice v Orlických horách – Ski klub Říčky). Naopak širší vazby spolupráce jsou dle odpovědí mezi členskými podnikatelskými subjekty (např. Hotel Panorama Rychnov nad Kněžnou – Ski areál Deštné v Orlických horách). Dle odpovědi zástupce Skiareálu Deštné v Orlických horách probíhá spolupráce mezi členskými skiareály. U otázky na převažující spolupráci v rámci obce a bližšího okolí byly u podnikatelských subjektů čtyři z pěti odpovědí záporné.

6.2.3 Zapojení do organizační struktury destinačního managementu

Vzhledem k tomu, že TO Orlické hory a Podorlicko zasahuje do území dvou krajů, pro efektivní činnost DS OHP je nezbytná spolupráce s oběma krajskými úřady. To je dáno mimo jiné prostředím pro fungování DS nastaveným na celostátní úrovni, kdy DS

jsou závislé na finanční podpoře krajů (viz kap. 5.4). Problematikou administrativních hranic v destinačním managementu se zabývá Holešínská a Jezdinská (2013), podle nichž je důsledkem přesahu destinace přes administrativní hranice krajů, například náročnost komunikace a získávání finančních prostředků. Pro území Královéhradeckého kraje je v současnosti v platnosti Program rozvoje cestovního ruchu Královéhradeckého kraje pro období 2014-2020, pro území Pardubického kraje pak Strategie cestovního ruchu Pardubického kraje 2016-2020. Ve strategii Pardubického kraje bylo poukázáno na omezení v činnosti destinačního managementu v TO Orlické hory a Podorlicko daná administrativními hranicemi, a to zejména „nejednotná koncepce obou krajů v podpoře této destinace jako celku“ (Pardubický kraj 2016, s. 14). V tab. 13 jsou základní body z obou krajských koncepcí vztahující se ke koordinaci cestovního ruchu v území kraje a k fungování DS.

Tab. 13: Porovnání strategických dokumentů cestovního ruchu Královéhradeckého a Pardubického kraje

	PROGRAM ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU KRÁLOVÉHRADECKÉHO KRAJE PRO OBDOBÍ 2014-2020	STRATEGIE CESTOVNÍHO RUCHU PARDUBICKÉHO KRAJE 2016-2020
turistické regiony	Krkonoše a Podkrkonoší, Český ráj, Královéhradecko	Východní Čechy
turistické oblasti	Krkonoše a Podkrkonoší, Český ráj, Hradecko, Kladské pomezí, Orlické hory a Podorlicko	Pardubicko, Chrudimsko-Hlinecko, Orlické hory a Podorlicko, Králický Sněžník, Českomoravské pomezí
organizace cestovního ruchu v kraji	Královéhradecký kraj plní roli koordinátora cestovního ruchu zastřešujícího celé území kraje, na nižších úrovních by tuto funkci měly zastřešovat destinační společnosti působící v jednotlivých TO.	Pardubický kraj v cestovním ruchu má koordinační funkci. Hlavním marketingovým subjektem na krajské úrovni je Destinační společnost Východní Čechy a oblastní organizace cestovního ruchu na úrovni turistických oblastí.
strategická oblast/priorita	Strategická oblast 3: Koordinace rozvoje cestovního ruchu	Rozvojová priorita 3: Organizace a rozvoj efektivního systému řízení cestovního ruchu destinace, destinační management, rozvoj lidských zdrojů
vybraná opatření	3.1 Dořešení rajonizace cestovního ruchu	3.1: Rozvoj a podpora efektivní a udržitelné organizační struktury systému destinačního řízení cestovního ruchu v regionu
	3.2 Aktivizace místního potenciálu pro rozvoj cestovního ruchu	3.2: Podpora rozvoje a zvýšení kvality lidských zdrojů
	3.3 Využití všech finančních zdrojů pro rozvoj cestovního ruchu	3.3: Prohloubení spolupráce, komunikace a koordinace mezi subjekty cestovního ruchu
	3.4 Podpora spolupráce organizací cestovního ruchu a turistických informačních center	3.4: Tvorba a řízení efektivních motivačních návštěvních systémů regionu a jejich udržitelný rozvoj, podpora certifikačních systémů

Zdroj: vlastní šetření (viz kap. 4.2.1)

„V roce 2015 došlo k dohodě o spolupráci Pardubického a Královéhradeckého kraje v cestovním ruchu“ (DS Východní Čechy 2016, s. 15). Na základě Memoranda o spolupráci v cestovním ruchu se tak oba kraje prezentují pod jednotnou značkou Východní Čechy. Právě tato dohoda by měla mimo jiné vést k překonání administrativních hranic, které komplikují řízení přirozených turistických oblastí, které zasahují do obou krajů (Friček 2016). DS Orlické hory a Podorlicko se snaží zajistit soulad v zájmu krajských celků účastí hlavních představitelů společnosti na chodu organizací na vyšší úrovni, konkrétně členstvím v DS Východní Čechy a v pracovní skupině Regionální stálá konference jak Pardubického tak Královéhradeckého kraje (Vaníčková, DS OHP 2018). Královéhradecký kraj již také zvažuje založení krajské DS, která by zaštiťovala koordinaci aktérů cestovního ruchu na krajské úrovni, jako v případě DS Východní Čechy na území Pardubického kraje (RSK 2017).

Z aktivit krajů je evidentní jejich snaha pro vytvoření podmínek pro jednotnou propagaci jak turistického regionu Východní Čechy, tak TO Orlické hory a Podorlicko. Na základě Memoranda spolupracují všechny DS z území turistického regionu Východní Čechy na propagaci tohoto regionu (Vaníčková, DS OHP 2018). Z pohledu DS OHP je komunikace a spolupráce s kraji dobrá, avšak dříve se potýkali s některými problémy vinou administrativních hranic, například při tvorbě mapy, kdy jeden kraj nezahrnul celou TO Orlické hory a Podorlicko. Memorandum by mohlo být řešením některých překážek doprovázející zásah na území dvou krajů (Vaníčková, DS OHP 2018).

Činnost DS OHP je ze strany krajů podporována dotačními tituly. V roce 2016 byl s finanční účastí 86,5 % dotace Královéhradeckého kraje realizován projekt Podpora činnosti a rozvoje destinačního managementu Orlické hory a Podorlicko 2017, jehož součástí byla řada marketingových aktivit v TO a částečná finanční podpora provozu DS OHP. Během roku 2017 proběhl podobný projekt s názvem Podpora činnosti a provozu OOCR Orlické hory a Podorlicko, tentokrát financovaný z dotací od Pardubického kraje (DS OHP 2018). Projekty zaměřené na podporu činnosti DS OHP byly s finanční podporou krajů realizovány i v předešlých letech. Avšak v porovnání s finanční podporou destinačního managementu v jiných krajích je podpora DS OHP spíše nižší. Ředitelka DS OHP vidí v zájmu nejen krajů o činnost destinačního managementu nedocení podpora cestovního ruchu, jako jedné z oblastí regionálního rozvoje (Vaníčková, DS OHP 2017).

Na celostátní úrovni je destinační management zaštiťován organizací CzechTourism. Zástupci DS OHP komunikují také s touto organizací. Snahou o vytvoření jednotného

systemu DS v Česku je projekt Kategorizace (viz kap. 5.5). DS OHP je certifikovanou neziskovou organizací v Českém systému kvality služeb a zároveň bude podávat žádost o certifikaci v rámci Kategorizace DS. Ředitelka DS OHP vidí v certifikace příležitost činnost DS koordinovat, avšak certifikace dle jejího názoru doprovází řada administrace (*Vaničková DS OHP, 2018*). CzechTourism vytvořil pro DS manuál tvorby produktu cestovního ruchu (Janků 2012), a DS na základě daného nadregionálního nebo regionálního tématu propagace vytváří své produkty. DS OHP v roce 2017 vyhrála s projektem Zámky na Orlici cenu Excelentní evropské destinace. Česko je do tohoto projektu zapojeno od roku 2009 a CzechTourism je hlavním koordinátorem (Baják, Klemt 2017).

6.2.4 Faktory destinačního řízení v souvislosti s činností společnosti

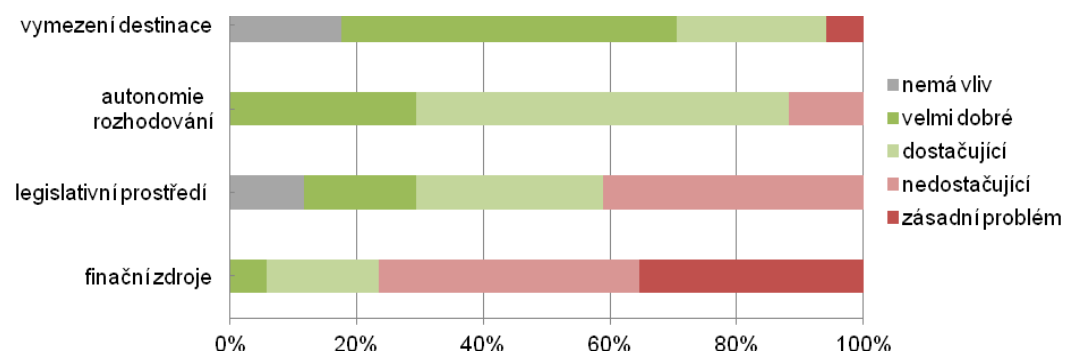
Úspěšnost destinačního řízení je podmíněna řadou faktorů (viz kap. 3.2). Některé z faktorů mohou být pro činnost DS limitující. Členové DS OHP byli dotazováni, zda se domnívají, že je činnost DS Orlické hory a Podorlicko něčím limitována, a pokud ano, čím. Dvě třetiny respondentů odpověděly kladně, domnívají se tedy, že činnost společnosti je limitována. Téměř ve všech případech byl za překážku pro činnost označen nedostatek finančních prostředků. Zástupce Mikroregionu Rychnovsko uvedl, že zatímco členský příspěvek DS činí 4 Kč/ob. za rok, členský příspěvek tomuto Mikroregionu je více než dvakrát vyšší, činí 10 Kč/ob. za rok. Částečným řešením by tedy mohlo být zvýšení těchto poplatků, s čímž však musí souhlasit většina členů valné hromady.

V souvislosti s nedostatkem financí byl zmíněn také omezený objem získaných dotací. Tato skutečnost je spojena s faktem, že pro DS v současném programovém období Regionální politiky EU není příliš programů, z kterých mohou čerpat. Ředitelka DS Orlické hory a Podorlicko také uvedla, že v případě národních dotačních titulů, je nastavena příliš vysoká spoluúčast z vlastních finančních prostředků, která společnosti brání tyto tituly využít (*Vaničková, DS OHP 2017*). Ve čtyřech případech respondenti zmínili také nedostatečný počet zaměstnanců společnosti. V důsledku nedostatku finančních prostředků má DS pouze tři zaměstnance, což omezuje rozsah činností, kterou DS OHP vykonává. Jeden z respondentů za limitující označil „nedostatečné pochopení významu spolupráce v marketingu cestovního ruchu ze strany některých subjektů podnikajících v cestovním ruchu“. Právě zapojení podnikatelských subjektů je podstatnou podmínkou úspěšnosti destinačního managementu v regionu (viz kap. 3.1).

Na základě teoretických poznatků z kap. 3.4 bylo vybráno devět faktorů destinačního řízení, jejichž ohodnocení bylo součástí dotazníku. Respondenti hodnotili současný stav vybraných faktorů destinačního řízení v souvislosti s činností DS Orlické hory a Podorlicko výběrem jedné z pěti možných odpovědí. Na výběr byla možnost „nemá vliv“, která značí, že vybraný faktor dle respondenta činnost DS nijak neovlivňuje. Další čtyři možné odpovědi byly velmi dobré, dostačující, nedostačující a zásadně nedostačující, tzn. zásadní problém pro činnost společnosti. Hodnocení faktorů bylo v grafickém zobrazení rozděleno na vnější a vnitřní (graf 3 a 4).

Vybrané vnější faktory byly finanční zdroje, legislativní prostředí, autonomie rozhodování a vymezení destinace (viz graf 3). Opět se potvrdil zásadní problém v nedostatku finančních prostředků, který byl zmiňován již v souvislosti s otázkou na limity činnosti DS. Více než tři čtvrtiny respondentů označily finanční zdroje za nedostatečné nebo zásadní problém. V případě legislativního prostředí se odpovědi značně lišily. Zatímco dva respondenti legislativní prostředí nepovažují za faktor ovlivňující činnost DS, osm respondentů vidí legislativní prostředí nastavené pro činnost DS za velmi dobré nebo dostačující a sedm odpovědí bylo naopak záporných, tj. odpověď nedostačující. V souvislosti s legislativním prostředím je zásadním problémem pro činnost DS absence zákona o cestovním ruchu (*Vaníčková, DS OHP 2018*), na základě kterého by činnost DS byla zejména finančně podporována (viz kap. 4.1).

Graf 3: Hodnocení vnějších faktorů destinačního řízení



Zdroj: vlastní šetření

U faktorů autonomie rozhodování a vymezení destinace jednoznačně převládaly kladné odpovědi. Vymezení TO Orlické hory a Podorlicko označil za problematické pouze jeden respondent, jinak z odpovědí vyplývá, že ve vymezení destinace Orlické hory a Podorlicko respondenti problém nevidí. Za problém nepovažují ve většině případů ani autonomii rozhodování DS. Za hlavní překážky nebo limity v činnosti DS

Orlické hory a Podorlicko, které jsou nastaveny zvenku, a podobně mohou ovlivňovat činnost dalších DS v Česku, můžeme tedy označit zejména finanční zdroje a částečně také legislativní prostředí.

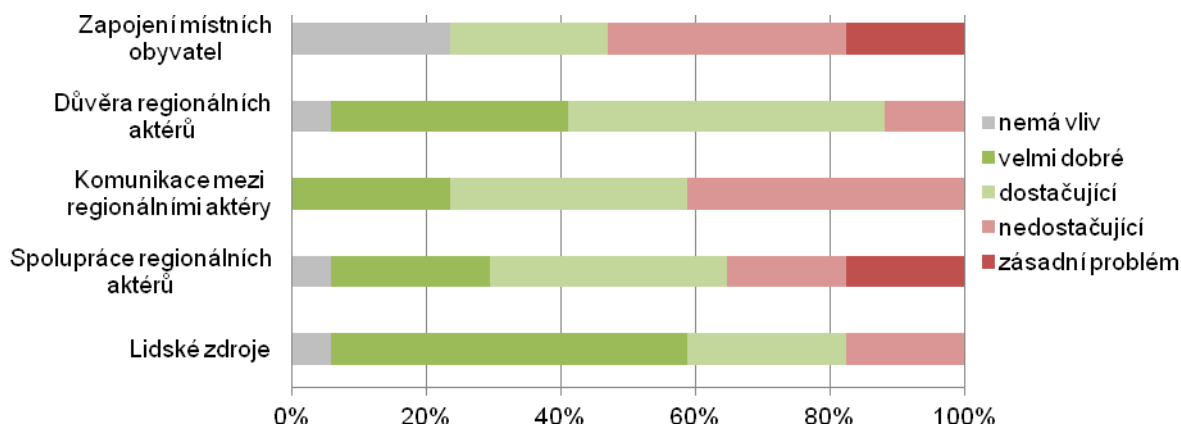
Ačkoliv vymezení DS nebylo označeno jako problematické, z některých poznatků z výzkumu je evidentní, že pro realizaci destinačního managementu je částečně limitující relativně velká rozloha TO Orlické hory a Podorlicko, což potvrdila sama ředitelka DS OHP. Z mapy DS (příloha 2) můžeme vidět, že území, na kterém působí DS OHP, patří v porovnání s dalšími k rozlohou větším oblastem. Vyzemení TO Orlické hory a Podorlicko je z pohledu geografické přirozenosti prostoru vhodné, což u některých jiných oblastí neplatí (viz kap. 6.1.1). Avšak co se týče korodinace aktérů, je územní vymezení oblasti kvůli její velikosti komplikací. V minulosti byla zvažována možnost rozdělit destinační management do oblastí Podorlicka a zvláště do Orlických hor. Tyto oblasti jsou však přirozeně propojené a i v oblasti propagace a marketigu je vhodnější jejich spojení (*Vaníčková, DS OHP 2018*).

Vnější faktory destinačního řízení odrážejí konkrétní podmínky v regionu, dané zejména vzájemnými vazbami mezi regionálními aktéry. Právě v případě vnitřních faktorů je pohled samotných aktérů velmi cenný. Vybráno bylo pět vnitřních faktorů destinačního řízení, důvěra, komunikace a spolupráce regionálních aktérů, lidské zdroje (kvalifikovaní, schopní aktéři) a zapojení místních obyvatel. Z výsledků v grafu 4 vyplývá, že regionální důvěra aktérů zapojených do rozvoje cestovního ruchu je dostačující. Hodnocení komunikace a spolupráce mezi nimi je však značně odlišné. Spolupráci regionálních aktérů označila třetina respondentů jako nedostatečnou až problematickou oblast, dvě třetiny spolupráci považují za velmi dobrou nebo dostatečnou. Částečně negativní hodnocení spolupráce může být také důsledkem umělého vzniku spolupráce v rámci destinačního managementu dané čerpáním finančních prostředků z ROP, které je ve fungování společnosti znatelné a částečně limitující (*Vaníčková, DS OHP 2018*). Podobně byla hodnocena také komunikace mezi regionálními aktéry, která je se spoluprací úzce spjata.

Lidské zdroje, tedy schopní a kvalifikovaní aktéři nejsou podle respondentů pro region problémem. Nejvíce negativně bylo z vnitřních faktorů hodnoceno zapojení místních obyvatel, avšak podle pěti respondentů nemá zapojení místních obyvatel na destinační řízení vliv. Obecně nízké zapojení místních obyvatel do rozvoje regionu potvrdili také zástupci MAS, kteří v obou případech uvedli, že zapojení místních obyvatel do rozvoje

regionu není příliš výrazné, spíše naopak (Vidlák, POHODA venkova 2018, Holmová, Sdružení Splav 2018).

Graf 4: Hodnocení vnitřních faktorů destinačního řízení



Zdroj: vlastní šetření

Z vnitřních faktorů lze za limitující označit částečně nedostatečnou komunikaci a spolupráci regionálních aktérů. Důležitým faktem však je, že mezi regionálními aktéry je důvěra, a obecně lze říci, že v regionu panují spíše dobré vztahy, které jsou pro rozvíjení vzájemných interakcí důležité (viz kap. 3.1). Až spolupráce v rámci destinačního managementu získá v regionu větší tradici, vazby spolupráce se mohou rozšířit a prohloubit.

6.3 Spolupráce regionálních aktérů v rozvoji cestovního ruchu

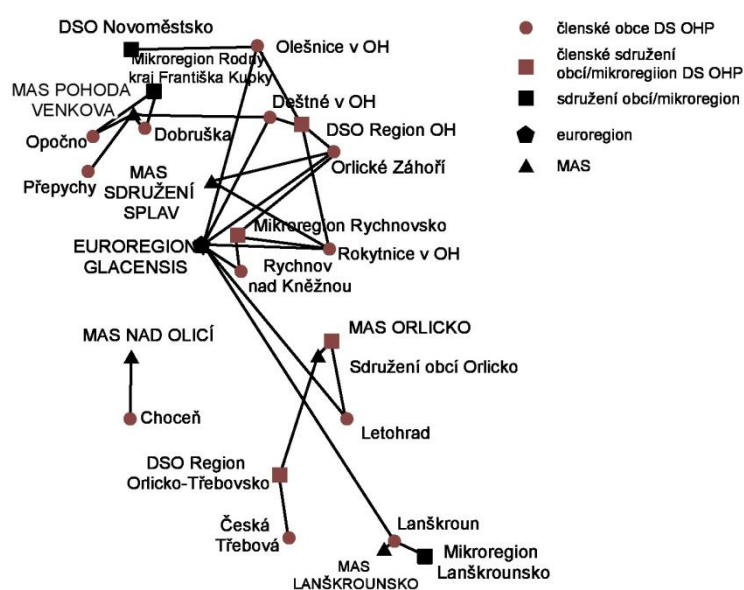
Spolupráce v rámci destinačního managementu probíhá podle Beritelliho (2011a) v různých kontextech. Kromě spolupráce na úrovni organizace, probíhá také na regionální úrovni a v rámci správních/řídících orgánů. V této kapitole je přiblížena spolupráce v regionálním kontextu. V rámci případové studie byly prostřednictvím rozhovorů zkoumány vazby spolupráce DS OHP a dalších organizací působících v regionu. Na základě dotazníků byly zjišťovány vazby z pohledu členů DS OHP spolu s hlavními motivacemi ke spolupráci.

6.3.1 Zapojení zástupců veřejného sektoru

Spolupráce v rozvoji cestovního ruchu z pohledu členů DS OHP byla zkoumána prostřednictvím dotazníkového šetření. Ke spolupráci v rozvoji cestovního ruchu

se vztahovala první část dotazníků (viz příloha 4 a 5). V první řadě byli respondenti dotazováni na členství v dalších organizacích. Řada členů DS OHP je členem dalších organizací působících v oblasti a jsou tak zapojeni do dalších sítí působících v regionu i mimo něj (viz obr. 14). Z šestnácti členských obcí/sdružení obcí DS OHP je deset současně členem některé z pěti MAS působících v oblasti. Osm obcí je také členem Euroregionu Glacensis. Kromě členství v MAS a Euroregionu Glacensis bylo zmiňováno také členství v Asociaci cykloměst, Sdružení historických sídel Čech, Moravy a Slezska nebo Sdružení místních samospráv ČR.

Obr. 14: Zapojení členů Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko do regionálních sítí



Zdroj: ArcData Praha 2016, vlastní zpracování

Další otázka byla zaměřena na spolupráci s dalšími subjekty v oblasti cestovního ruchu: *S jakými subjekty v regionu spolupracujete v oblasti cestovního ruchu?* Členové DS OHP ke každému subjektu uváděli, zda se jedná o spolupráci formální nebo neformální a jaká je intenzita spolupráce (viz kap. 3.2). Nejčastěji byla uváděna ubytovací a stravovací zařízení, která se nachází v územní působnosti obce nebo sdružení obcí. Respondenti spolupráci s těmito podnikatelskými subjekty charakterizovali buď jako mírnou nebo širokou (viz kap 3.2). Téměř ve většině případů se jedná o neformální spolupráci. V mnoha případech byla uvedena rovněž spolupráce s další obcí, v tomto případě byla spolupráce častěji označována jako formální. Na otázku, zda spolupracují spíše se subjekty, které působí ve stejné obci popř. v blízkém okolí jako dotazovaný subjekt, bylo deset kladných odpovědí a pouze dvě

záporné. Respondenti byli dotazováni i na spolupráci se zahraničními subjekty. Devět respondentů odpovědělo, že spolupracují se zahraničními subjekty. Konkrétně byla nejfrekventovaněji uváděna polská partnerská města, se kterými české obce nejčastěji spolupracují prostřednictvím Euroregionu Glacensis (viz tab. 14).

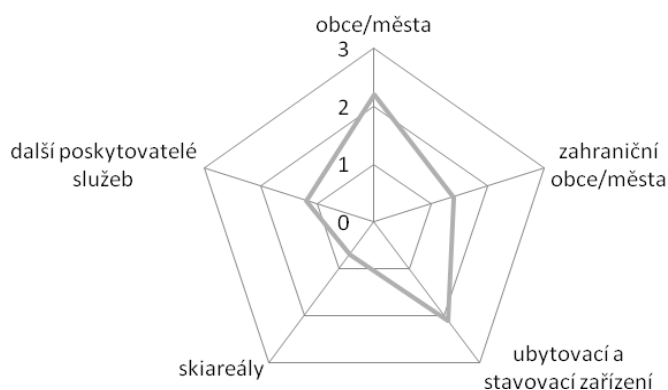
Tab. 14: Partnerství českých a polských měst prostřednictvím Euroregionu Glacensis

obec/město	partnerská obec/město
Město Dobruška	Radków
Město Choceň	Gmina Miejska Kłodzko
Město Lanškroun	Miasto Dzierżoniów
Město Letohrad	Niemcza
Město Opočno	Gmina Bystrzyca Kłodzka
Město Rokytnice v Orlických horách	Głuszycza
Město Rychnov nad Kněžnou	Gmina Miejska Kłodzko
Obec Deštné v Orlických horách	Duszniki-Zdrój
	Stronie Śląskie
Obec Orlické Záhoří	Miasto Bystrzyca Kłodzka
Mikroregion Rychnovsko	Gmina Miejska Kłodzko
Sdružení obcí Orlicko	Stronie Śląskie
	Powiat Kłodzki

Zdroj: Euroregion Glacensis 2017

V grafu 5 je znázorněna intenzita spolupráce členských obcí a sdružení obcí s dalšími subjekty v regionu. Intenzita spolupráce byla hodnocena na škále od 0 do 3. Hodnota 0 byla započítána v případě, že respondenti subjekt vůbec nevedli, tzn. žádná spolupráce. Z intenzity spolupráce s dalšími subjekty byla vypočítána průměrná hodnota intenzity.

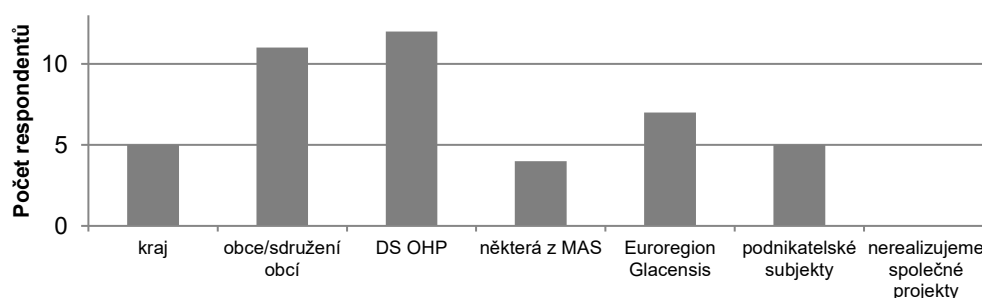
Graf 5: Intenzita spolupráce členských obcí a sdružení obcí Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko s dalšími subjekty v regionu



Zdroj: vlastní šetření

Respondenti byli dále dotazováni, s kým nejčastěji spolupracují na společných projektech v oblasti cestovního ruchu (viz graf 6). Respondenti mohli zvolit více odpovědí. Kromě samotné DS OHP je častým partnerem projektů v oblasti cestovního ruchu obec nebo sdružení obcí. Více jak polovina respondentů uvedla také Euroregion Glacensis. Spolupráce s krajem nebo MAS byla uvedena v pěti, respektive čtyřech případech. Z výsledků je evidentní, že existuje v oblasti tzv. PPP, tedy spolupráce mezi veřejným a podnikatelským sektorem.

Graf 6: Nejčastější partneři projektů v oblasti cestovního ruchu



Zdroj: vlastní šetření

Respondenti v rámci dotazníkového šetření posuzovali motivy ke spolupráci s dalšími subjekty v rozvoji cestovního ruchu. Na základě teoretické části bylo do dotazníku zařazeno deset různých motivů a respondenti posuzovali jejich váhu na škále od 1 (není pro mě motivem) do 5 (významný motiv). Jednotlivé motivy byly rozděleny do kategorií, podobných jako využil Wang a Fesenmaier (2007, cit. v Šauer 2015), viz kap. 3.3. Průměrné hodnocení podle zmíněné škály je uvedeno v tab. 15.

Tab. 15: Hodnocení motivů ke spolupráci veřejnosprávních členských subjektů

kategorie motivů	konkrétní motivy	průměrné hodnocení	Průměrné hodnocení kategorie
motivy komunitní odpovědnosti	podpora komunity	4,1	4,1
motivy vzdělávání a získávání informací	získání nových dovedností/znalostí	3,5	3,5
	výměna informací	3,5	
motivy minimalizace nákladů a získávání finančních prostředků	snížení nákladů za marketing	2,9	2,9
	snížení nákladů za činnost	2,2	
	zisk finančních prostředků z veřejných zdrojů	3,6	
strategické a tržní motivy	zlepšení poskytovaných služeb/produktů	4,1	3,55
	získání pozice na trhu	3,6	
	posílení konkurenceschopnosti	3,2	
	zefektivnění marketingu	3,3	

Zdroj: vlastní šetření

Z výsledků dotazníkového šetření vychází, že významným motivem ke spolupráci je podpora komunity, jejíž průměrné hodnocení bylo nejvyšší, tzn. nevýznamnější motiv. Dále byly vysokými hodnotami označovány strategické a tržní motivy, a to zejména zlepšení poskytovaných služeb/produktů. Důležitým motivem ke spolupráci je také získání nových dovedností/znalostí a výměna informací. Nižšími hodnotami byly hodnoceny motivy minimalizace nákladů (snížení nákladů za marketing a za činnost). Avšak jako jeden z nejdůležitějších motivů ke spolupráci z výsledků vychází zisk finančních prostředků z veřejných zdrojů. Respondenti měli v případě, že nějaký významný motiv v nabídce postrádali, možnost ho doplnit. Ve dvou případech sami respondenti doplnili jako motiv ke spolupráci *udržitelný rozvoj regionu*.

Na zapojení obcí popř. DSO do rozvoje regionu obecně byli v rámci rozhovorů dotazováni zástupci vybraných organizací (DS OHP, MAS, Euroregion). Podle zástupce Euroregionu, je to vždy na rozhodnutí samotné obce, zda chtějí spolupracovat. V rámci Euroregionu mohou obce vystupovat jako partneři projektů nebo uzavřít partnerskou dohodu s některým z polských měst (*Štefek, Euroregion 2018*). V zapojení obcí popř. sdružení obcí hraje klíčovou roli starosta, v případě uvolněného starosty je evidentní vyšší aktivita, protože má více času (*Vídlák, POHODA venkova 2018*). Velkou roli ve spolupráci obcí hrají neformální vztahy jejich zástupců, ať už mezi sebou nebo přímo se zástupci konkrétních organizací (*Holmová, Sdružení SPLAV 2018*).

6.3.2 Zapojení zástupců soukromého sektoru

DS OHP měla k 1. 1. 2018 celkem patnáct členů ze soukromého sektoru. Jedná se zejména o ubytovací zařízení a skiareály (viz příloha 7). Do dotazníkového šetření se zapojila pouze třetina podnikatelský subjektů. Dotazník byl strukturován podobně jako v případě dotazníků pro veřejnosprávní subjekty (příloha 5). K otázce vztahující se ke členství v dalších organizacích byly odpovědi především záporné, tedy že nejsou členem další organizace. Pouze Skipark Červená voda je zároveň členem další DS, a to Králický Sněžník o.p.s. a rovněž MAS Orlicko. Zástupce skiareálu Deštné v Orlických horách uvedl také členství v Deštnském spolku. Tento spolek sdružuje tři provozovatele služeb z Deštného v Orlických horách, konkrétně se jedná o skiareál, lanový park a ateliér s dílnou a muzeem. Spolek vznikl v roce 2015 za účelem spolupráce v rozvoji cestovního ruchu a je realizátorem současného projektu Kačencina pohádková stezka financovaného z Fondu mikroprojektů Euroregionu Glacensis (RDA 2018).

Na otázku s kým v oblasti cestovního ruchu spolupracují, bylo ve dvou případech odpovědí pouze DS OHP. Tři respondenti uvedli, že spolupracují s obcí, v které působí. Dále byla zmíněna spolupráce s dalšími poskytovateli služeb v oblasti. Žádný z respondentů nespolupracuje se zahraničním subjektem. Z důvodu nedostatečného zapojení podnikatelských subjektů do výzkumného šetření nebylo možné vazby spolupráce z jejich pohledu dále analyzovat.

Zástupci podnikatelských subjektů byli rovněž dotazováni na hlavní motivace ke spolupráci v cestovním ruchu (viz tab. 16), tato otázka byla doplněna třemi otázkami na odpovědnost v rozvoji oblasti a identitu místa (viz kap. 3.3). Jako nejvýznamnější motiv ke spolupráci z výsledků vyplývá zefektivnění marketingu. Významným motivem z kategorie strategické a tržní motivy je rovněž zlepšení poskytovaných služeb/produktů, naopak průměrné hodnocení dalších motivů této kategorie (získání pozice na trhu, posílení konkurenceschopnosti) se blížilo k jedné, tedy není motivem. Dalším významným motivem je výměna informací. Motivy minimalizace nákladů a získávání finančních prostředků nepatří k hlavním motivům.

Tab. 16: Hodnocení motivů ke spolupráci podnikatelských členských subjektů

kategorie motivů	konkrétní motivy	průměrné hodnocení	Průměrné hodnocení kategorie
motivy komunitní odpovědnosti	podpora komunity	3,4	3,4
motivy vzdělávání a získávání informací	získání nových dovedností znalostí	2,4	2,9
	výměna informací	3,4	
motivy minimalizace nákladů a získávání finančních prostředků	snížení nákladů za marketing	2,4	1,8
	snížení nákladů za činnost	1,8	
	zisk finančních prostředků z veřejných zdrojů	1,2	
strategické a tržní motivy	zlepšení poskytovaných služeb/produktů	3	2,55
	Získání pozice na trhu	1,8	
	posílení konkurenceschopnosti	1,8	
	zefektivnění marketingu	3,6	

Zdroj: vlastní šetření

Stejně jako v případě veřejnosprávních subjektů byl nejvyššími hodnotami hodnocen motiv podpory komunity. S tím souvisí také odpovědi na otázku, zda se cítí být součástí destinace a její komunity, která byla ve všech případech zodpovězena kladně. Na otázku: *Ovlivňuje Vás v míře zapojení se do rozvoje oblasti identita místa (= sebeepochopení se jako součást destinace)?* Byla převaha odpovědí kladných rozhodně ano (3), spíše ano (1) pouze v jednom případě byla odpověď jako negativní, rozhodně ne. U otázky: *Cítíte odpovědnost v rozvoji této oblasti?* Byl poměr kladných

a záporných odpovědí stejný, konkrétně rozhodně ano (2), spíše ano (2), spíše ne (1). Tyto odpovědi částečně potvrzují vliv identity místa na zapojení podnikatelských subjektů, kterou za důležitý motiv označil Hallak, Brown a Lindsay (2012). Souvislost s identitou místa může mít také místo narození podnikatele. Všichni respondenti z řad podnikatelů uvedli, že se narodili na území TO Orlické hory a Podorlicko.

V dotazníku pro podnikatelské subjekty byla rovněž zařazena otázka k vnímání dalších podnikatelů v regionu. Respondenti byli dotazováni, zda vnímají další podnikatele v regionu spíše jako partnery, konkurenty nebo neutrálně. Odpovědi byly v tomto případě různé, jeden z respondentů uvedl jako partnery, dvakrát se objevila odpověď jako konkurenty a dvakrát neutrálně. V případě podnikatelských subjektů je přirozeným aspektem tzv. coopetition, kdy podnikatelé spolupracují, ale zároveň si do jisté míry konkurují (viz kap. 2.4).

6.3.3 Spolupráce destinační společnosti s dalšími aktéry

Prostřednictvím řízených rozhovorů byla zjišťována povaha spolupráce DS OHP s dalšími organizacemi v regionu. Součástí Strategického plánu DS OHP (2014) je mimo jiné rozšíření spolupráce s dalšími aktéry cestovního ruchu, a to například s MAS. Podle ředitelky DS OHP však je spolupráce s MAS v regionu minimální. Za momentálně jedinou označila spolupráci s MAS POHODA venkova a to zejména kvůli regionálnímu produktu. Vazby MAS POHODA venkova s DS OHP označil její zástupce jako „víme o sobě, a v případě, že bychom realizovali nějaký projekt v oblasti cestovního ruchu destinačku bychom kontaktovali, jako v případě projektu Orlické hory pro všechny, kdy nám společnost zpracovávala některé materiály“ (Vidlák, POHODA venkova 2018). Projekt Orlické hory pro všechny je projektem spolupráce MAS, konkrétně MAS POHODA venkova, MAS nad Orlicí a MAS Orlicko, jehož subdodavatelem byla právě DS OHP.

Spolupráce v rámci regionálního značení Orlické hory probíhá členstvím v certifikační komisi regionálního produktu, v které je zastoupena i DS OHP. Dle výzkumu Kaškové (2013) existence regionálního produktu v Orlických horách propojila činnost několika institucí. Instituce jsou zapojeny do certifikační komise regionálního produktu, která „byla zřízena jako nezávislý orgán, který posuzuje žádosti o udělení značky“ (Asociace regionálních značek 2018). V této komisi jsou zastoupeny všechny významné organizace v regionu (DS OHP, čtyři MAS, CHKO Orlické hory, Euroregion Glacensis) a stejně tak oba kraje. Regionální produkt má svůj význam i v rozvoji cestovního ruchu

a regionální identity (Kašková 2013). Regionální produkt by mohl do budoucna překročit hranice a zahrnout také polskou příhraniční oblast (Štefek, Euroregion 2018).

Spolupráce DS OHP s Euroregionem Glacensis spočívá zejména v čerpání finančních prostředků pro projekty přeshraniční spolupráce z Fondu mikroprojektů Euroregionu Glacensis, jedná se tedy o jednosměrnou spolupráci. Jak uvedl zástupce Euroregionu, samotná DS OHP nemá přeshraniční dosah, a Euroregion tak společnosti pomáhá při realizaci projektů se zapojením polské strany. Jedním z takových projektů je například projekt Cykloaktivity v příhraničí Euroregionu Glacensis. Na otázku vnímání existence DS OHP odpověděl zástupce Euroregionu ve spojitosti s významem marketingových aktivit DS OHP a propagace regionu jako celku (Štefek, Euroregion 2018). Vztah se společností vidí spíše jako nápomocný pro samotnou DS OHP, které Euroregion pomáhá právě v souvislosti s příhraničními aktivitami. Euroregion Glacensis vznikl již v roce 1996 a jeho činnost v regionu má tak větší historii. Zástupce Euroregionu uvedl, že spolupracují i s dalšími DS z území Euroregionu. Například DS Branka o.p.s., které působí v TO Kladské pomezí, je jedním z partnerů projektu Místa plná rozhledů v Euroregionu Glacensis (Štefek, Euroregion 2018).

DS dále spolupracuje s dalšími DS na území turistického regionu Východní Čechy (viz kap. 6.2.3). Tato spolupráce spočívá zejména ve společných propagačních materiálech. Jedná se však o občasnou a nepravidelnou součinnost. V případě spolupráce s CHKO Orlické hory se jedná zejména o omezenou kooperaci, založenou na vzájemné distribuci propagačních materiálů. Ve spolupráci s CHKO však ředitelka společnosti vidí určitý potenciál, např. ve vytvoření produktu cestovního ruchu, zahrnující interaktivní stezku chráněnou oblastí. Avšak zatím pro rozvoj takového produktu nejsou možnosti (Vaníčková, DS OHP 2018). DS OHP má vazby také s polskými aktéry, kteří byli partnery společnosti v projektu Společná propagace Kladské země, Orlických hor a Podorlicka a také v projektu Cykloaktivity v pohraničí Euroregionu Glacensis. V současnosti je připravován příhraniční projekt Žijeme spolu, který by měl podpořit spolupráci v oblasti Orlických hor a Podorlicka a polského Kladska. Jeho realizace mimo jiné zahrnuje kurzy češtiny/polštiny, cykloakce, vzdělávání regionálních producentů atd. (DS OHP 2018).

6.4 Diskuze výsledků případové studie

Případová studie byla do této práce zařazena za účelem ověření teoretických poznatků a obecných poznatků o fungování DS v Česku. Případová studie zachycuje v první řadě fungování DS, které podobně jako Pechlaner, Volgger a Herntrei (2012) propojuje se sítí vztahů ve zkoumané TO. Podle zmíněných autorů by DS měla být hlavní řídicí jednotkou rozvoje cestovního ruchu v destinaci, za což zkoumanou DS dle názorů dotazovaných regionálních aktérů jednoznačně označit nemůžeme. DS by dle Bornhorsta, Ritchieho a Sheehana (2010) měla dále představovat organizaci podporující rozvoj sítě v regionu. Tuto funkci zkoumaná DS částečně vykonává. DS OHP podpořila vznik nových partnerství v regionu, avšak v řadě činností podporující rozvoj sítě partnerství je její vliv omezen.

Zkoumaná DS splňuje obě funkce destinačního managementu, interní a externí (Ritchie a Crouch 2003; Presenza, Sheehan a Ritchie 2005), avšak rozsah interních aktivit je v současných podmínkách fungování DS limitován. Jako hlavní funkce DS, a to i z pohledu regionálních aktérů, se ukázala marketingová funkce. Tato funkce je také podle odborné literatury nejvýznamnější funkcí destinačního managementu (Pearce 2015). Podle Presenzy, Sheehana a Ritchieho (2005) je převládající marketingová funkce první fází vývoje destinačního managementu. DS OHP vznikla jako z.s.p.o., což se potvrdilo jako vhodná právní forma DS, nikterak nelimitující a umožňující efektivní fungování DS, jak uvádí Srb (2003) nebo Holešínská (2007). V otázce financování DS byla prokázána významná role podnikatelských subjektů, kterou jim přiděluje také Pike (2008). Členské příspěvky tvořily největší podíl výnosů DS OHP v roce 2017, kdy se na nich značnou měrou podíleli podnikatelské subjekty, a to nejen jako členové, ale také jako partneři. Pike (2008) rovněž zdůrazňuje význam podpory státu ve financování DS. Případová studie však ukázala význam spíše krajských dotací, protože státní podpora DS je v současnosti obtížně dosažitelná.

Součástí případové studie bylo rovněž zhodnocení naplňování jednotlivých aspektů principu 3K podle Holešínské (2012). Tyto aspekty samotní regionální aktéři vnímají jako významné pro fungování destinačního managementu. Fungování interních vazeb, tj. mezi členy a představiteli DS, dle výsledků funguje dobře. Komunikace a spolupráce mezi jednotlivými členy a obecně mezi regionálními aktéry byla však hodnocena rozporuplně, často negativně. Otázkou však je, do jaké míry může samotná DS zajistit fungování principu 3K, jehož aspekty stojí zejména na ochotě regionálních aktérů.

Vazby mezi členy DS se koncentrují spíše do menších území (mikroregionů), což potvrzuje fungování principu co-location podle Kylänena a Ruska (2011).

Dalším předmětem výzkumu bylo zapojení zkoumané DS do organizační struktury destinačního managementu. DS OHP působí v TO, která odpovídá regionalizaci CzechTourism z roku 2010. V tomto případě by se dalo říci, že funguje zamýšlená organizační struktura, kdy podle Vajčnerové (2009) v turistické oblasti působí jedna organizace cestovního ruchu, která spolupracuje na horizontální úrovni s ostatními organizacemi. Spolupráce DS OHP s dalšími DS probíhá v rámci nadřazené územní jednotky, tj. turistický region, v tomto případě Východní Čechy. Na základě dohody krajů se tento region rozšířil z území Pardubického kraje částečně i do území Královéhradeckého kraje. Ve zkoumané TO nebyly v současnosti identifikovány žádné zásadní „vnější“ překážky dané přesahem TO administrativních hranic kraje, které uvádí například Holešínská a Jezdinská (2013). Případová studie ukázala, stejně jako uvádí Nejdler (2011), že je možné rozvíjet přirozenou TO přesahující politické hranice.

Spolupráce mezi regionálními aktéry byla identifikována na různých úrovních, stejně jako uvádí Beritelli (2011). Ve zkoumané TO působí více organizací založených na spolupráci regionálních aktérů, a tak v destinaci vznikají různé sítě aktérů. Zejména obce jsou zapojeny do více síťových struktur v regionu, jak předpokládá Dredge (2006). Výsledky šetření naznačují spíše pozitivní a neformální vztahy v regionu, což je podle Saxeny a Ilberyho (2010) dobrým předpokladem pro vznik interakcí v regionu. Jak u veřejnosprávních, tak u podnikatelských subjektů, se prokázala jako významný motiv ke spolupráci v oblasti cestovního ruchu podpora komunity. Té přisuzují velkou roli v rozvoji venkova Hallak, Brown a Lindsay (2012). Jak uvádí Mottiar (2016), ne vždy jsou motivy finančního zisku a tržní motivy pro podnikatele ty nejvýznamnější, což se potvrdilo také v případové studii, kdy tyto motivy byly hodnoceny také spíše jako méně významné.

Je důležité poznamenat, že teoretická východiska destinačního managementu mají normativní povahu (Pearce 2015). Případová studie ukázala, že obecně dané funkce a principy destinačního managementu jsou realizovány, tak jak konkrétní podmínky dovolí. V první řadě jsou to podmínky dané pro celý stát, které jsou v Česku do určité míry limitující (např. financování DS, legislativní prostředí). Dále to jsou podmínky konkrétního regionu. Z toho důvodu by při výzkumu destinačního řízení měl být zhodnocen celý koncepční rámec řízení cestovního ruchu (např. Wang 2011; Jenkins a

Dredge 2011). Zhodnocen musí být také význam rozvoje cestovního ruchu pro konkrétní region. Ve zkoumané TO se ukázalo, že ačkoliv má cestovní ruch potenciál, jeho význam není např. z pohledu krajů plně doceněn. I v případě podmínek daných Kategorizací DS by měly být zohledněny možnosti jednotlivých TO, a podmínky certifikace by tak měly být flexibilní. Destinační management v Česku je na počátku svého vývoje. Jedná se o nástroj regionálního rozvoje, který nelze do destinace zavést uměle. Ačkoliv v Česku v řadě destinací vznikly DS uměle za účelem možnosti získání dotací z ROP, jako v případě DS OHP, destinační management má šanci získat v jednotlivých TO svoji tradici v oblasti spolupráce. Tento proces však vyžaduje delší časové období.

7 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo objasnit roli destinačních společností jakožto jednoho z aktérů regionálního rozvoje s důrazem na rozvoj cestovního ruchu. V první řadě bylo dílčím cílem stanoveno přiblížení teoretických východisek destinačního managementu. K tomuto účelu posloužila rešerše literatury nejen k tématu destinačního managementu, ale rovněž ke spolupráci v rozvoji a řízení cestovního ruchu v regionu. Tato část práce poskytla teoretická východiska pro případovou studii, kterými jsou teorie sítí a koncept destination governance.

K naplnění hlavního cíle byly v první řadě diskutovány současné podmínky pro fungování DS v Česku. Zde je nezbytné poukázat na fakt, že fungování destinačního managementu je ve velké míře podmíněno situací v konkrétním státu. V případě Česka se nedostatečné financování DS, s tím spojené neefektivní legislativní prostředí a stále chybějící zákon o cestovním ruchu potvrdily jako výrazně limitující vnější faktory pro fungování a rozsah aktivit DS. Jedna z výzkumných oblastí se vztahovala obecně k fungování DS v Česku. Otázky k územní působnosti oblastních DS byly staveny následovně. *Jak je vymezována územní působnost oblastních destinačních společností v Česku? Odpovídá regionalizaci Česka na turistické oblasti a regiony podle CzechTourism (2010)?* Územní působnost DS, nebo jinak regiony, které oblastní DS v rámci své činnosti propagují, jsou vymezovány různými způsoby. Marketingové regionalizaci Česka odpovídají pouze některé regiony. Řada regionů je vymezená jinak, a v takovém případě je evidentní snaha o zachování geografické přirozenosti prostoru, což je v propagaci regionů cestovního ruchu důležité. Takže ačkoliv původním účelem marketingových regionů byla právě jejich propagace a to prostřednictvím DS, tento systém nefunguje. Řada regionů, kde působí oblastní DS přesahují administrativní hranice kraje, čemuž se v marketingové regionalizaci chtělo zřejmě předejít. Avšak také případová studie, která je součástí této práce ukázala, že vypořádat se s překážkami danými administrativními hranicemi kraje je možné.

Dalším krokem k naplnění hlavního cíle byla případová studie, konkrétně v TO Orlické hory a Podorlicko. Jako dílčí cíl pro případovou studii bylo stanoveno zhodnotit fungování a naplňování principů destinačního managementu vybrané DS. Za tímto účelem byli osloveni členové DS, zástupci obcí/sdružení obcí a podnikatelé, kteří jsou v obou případech zároveň významnými aktéry rozvoje cestovního ruchu. DS v očích jejich členů představuje zejména marketingovou organizaci, které realizuje různé

marketingové a propagační aktivity. V ústraní těchto aktivit stojí interní činnost, která zahrnuje koordinaci regionálních aktérů a další činnosti interního rozvoje destinace. Z tohoto poznatku je patrné, že DS se v Česku nachází v počáteční fázi rozvoje. Výsledky ukázaly význam prostorového aspektu DS, kdy členové vnímají nutnost propagace a rozvoje turistické oblasti jako celku. Role DS jako hlavní organizace zajišťující řízení cestovního ruchu, se však ve zkoumané oblasti zcela nepotvrdila. Výsledky naznačují nedůvěru v činnost DS zejména z pohledu podnikatelských subjektů, která je mimo jiné dána vnímáním omezené schopnosti DS.

V rámci zhodnocení fungování DS jsou součástí práce dvě výzkumné otázky. *Naplňuje činnost Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko principy destinačního managementu? Vedl vznik destinační společnosti k navázání spolupráce mezi subjekty cestovního ruchu v destinaci?* Na první z otázek není jednoznačná odpověď. Komunikace a spolupráce na úrovni člen – DS funguje dle výsledků dotazníkového šetření dobře, mezi členy jsou však vazby komunikace a spolupráce slabší, a fungují zejména v rámci menších území než na úrovni celé TO. Koordinace aktérů rozvoje se prokázala spíše jako nedostatečná. V souvislosti s touto otázkou lze však poznamenat, že schopnosti samotné DS jsou v tomto ohledu omezené a to z několika důvodů. První z nich je spojen s obecně omezenou činností v důsledku nedostatečného financování a personálního zastoupení navíc v relativně velkém území. Dalším důvodem je, že spolupráce v rámci destinačního managementu ve zkoumané oblasti byla navázaná uměle, kvůli dotační podpoře, což s největší pravděpodobností platí také v dalších DS vzniklých v minulém programovém období regionální politiky EU. Spolupráce tedy nemá dlouhodobou tradici a je zejména na zástupcích obcí a podnikatelích samotných do jaké míry budou vzájemně komunikovat a spolupracovat. Prozatím jsou vazby komunikace a spolupráce regionálních aktérů ve zkoumané oblasti hodnoceny značně rozporuplně. DS působí jako fungující zprostředkovatel těchto vazeb, což potvrzuje fakt, že vznik DS vedl k navázání několika spoluprací mezi subjekty cestovního ruchu v oblasti, což je také odpověď na druhou ze zmíněných otázek.

Případová studie rovněž napomohla k identifikaci vazeb spolupráce regionálních aktérů v rozvoji cestovního ruchu ve zkoumané oblasti. Nejintenzivnější spolupráce byla z pohledu veřejnosprávních subjektů (obce/sdružení obcí) identifikována s dalšími obcemi a dále pak s ubytovacími a stravovacími zařízeními, která působí v území obce/sdružení obcí. Z pohledu podnikatelských subjektů jsou vazby spolupráce prostorově širší, to znamená, že spolupracují například s dalšími subjekty působícími ve stejné oblasti podnikání avšak nepůsobícími ve stejné obci a jejím blízkém okolí.

Hlavní motivy ke spolupráci, které byly předmětem další z výzkumných otázek, jsou u zástupců veřejného a soukromého sektoru částečně odlišné. Ačkoliv by se dalo očekávat, že pro podnikatele budou hlavní motivy spojené s minimalizací nákladů, jako důležitější oblasti se projevily strategické motivy jako zefektivnění marketingu a zlepšení poskytovaných služeb. Strategické motivy se prokázaly jako významné také pro zástupce veřejného sektoru, v jejich případě však hraje velkou roli také motiv zisku finančních prostředků z veřejných zdrojů a motivy výměny informací a získání nových znalostí. Jeden z nejdůležitějších motivů zástupců obou sektorů je však podpora komunity. Tento motiv je významný nejen pro spolupráci, ale také v zapojení do destinačního managementu, který v současných podmínkách v Česku funguje zejména na aktivitě schopných jedinců, kteří mají k regionu vztah a chtějí napomoci jeho rozvoji.

Další výzkumná otázka se vztahovala k zapojení členů vybrané DS do dalších regionálních sítí. Některé obce a sdružení obcí jsou zapojeny do sítí MAS, které však v rozvoji cestovního ruchu nemají významnější roli. Výraznější je pro rozvoj cestovního ruchu síť Euroregionu, do jehož působnosti spadá zkoumaná oblast. Prostřednictvím tohoto partnerství jsou realizovány významné investiční projekty zejména v oblasti turistických atraktivit a také probíhá spolupráce mezi českými a polskými obcemi/městy (např. propagační materiály, společné akce, společné projekty). Euroregion má na rozdíl od DS větší finanční možnosti a také dlouhodobější tradici v oblasti spolupráce. Další významnější regionální sítě nebyly ve zkoumané oblasti identifikovány.

Jedna z otázek na spolupráci se vztahovala k samotné DS. *S kým Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko spolupracuje a za jakým účelem?* Samotná DS je v první řadě zapojena do organizační struktury destinačního managementu na vyšších řádovostních úrovních. Na celostátní úrovni zatím žádná konkrétní organizační struktura neexistuje, avšak v budoucnu by mohla vzniknout. A to jednak schválením zákona o cestovním ruchu, které je však stále v nedohlednu. Pravděpodobnější variantou, která by částečně mohla vytvořit určitou strukturu ve fungování DS, je Kategorizace DS, která je v současnosti na svém počátku. Na krajské úrovni je zkoumaná DS zapojena do propagace turistického regionu, jako nadřazené územní jednotky TO, na základě které spolupracuje s oběma kraji a dalšími oblastními DS v regionu. Na regionální úrovni je DS členem certifikační komise Regionálního produktu. Další spolupráce z pohledu DS probíhají na úrovni dvou popřípadě více organizací nebo subjektů. Jedná se zejména o jednoúčelovou spolupráci, kdy DS

spolupracuje např. se sdružením obcí nebo Euroregionem na konkrétním projektu. Tato spolupráce probíhá také v příhraničním kontextu, kdy DS spolupracuje s polskými subjekty.

Role DS v Česku v současných podmínkách spočívá zejména v marketingové propagaci destinace a utváření její image. V tomto ohledu DS podporují rozvoj destinace v jejím marketingovém pojetí. Významnou roli mají DS také v utváření organizačního prostředí pro spolupráci regionálních aktérů. V počáteční fázi vývoje, v které se destinační management v Česku nachází, vznikají první vazby spolupráce mezi regionálními aktéry. Do budoucna by se pak DS mohly stát významným zprostředkovatelem spolupráce na úrovni přirozených turistických oblastí. Role DS není v současnosti plně doceněna, což potvrzuje hlavně nedostatečná finanční podpora pro jejich činnost. Finanční podpora by se měla odvíjet také od velikosti území, na kterém společnost působí, protože koordinace aktérů se s velikostí oblasti stává náročnější. Pokud se vývoj destinačního managementu v Česku bude ubírat správným směrem a podmínky pro fungování DS se zlepší, mohou se tyto společnosti stát hlavními řídicími jednotkami cestovního ruchu v destinaci jako tomu je v zahraničí. V případě, že DS budou plně funkční organizace zastřešujícími destinační management, zlepší se jejich pozice v regionu, a jejich činnost pak podpoří větší počet regionálních aktérů. Certifikace DS by v budoucnu mohla být východiskem celostátního systému pro fungování DS a na základě turistických oblastí pak může probíhat ucelená propagace Česka a jeho přirozených turistických oblastí. Destinační management si v každém regionu musí vytvořit svoji pozici a především určitou tradici v oblasti spolupráce.

Tato práce by měla být přínosem ke studiu problematiky fungování DS v Česku, což bylo také jedním z cílů. Přínosem může být zejména z důvodu komplexního pohledu na celou problematiku. Fungování DS je v této práci zkoumáno z různých pohledů. Studie destinačního managementu v rámci práce postupuje z úrovně obecné resp. teoretické úrovně ke konkrétním podmínkám v Česku a v poslední fázi zkoumá jednu turistickou oblast. Práce může posloužit jako studie jedné z vývojových fází destinačního managementu v Česku a mohou na ni navázat další, které budou zkoumat pokrok vývoje destinačního managementu.

Seznam použité literatury a zdrojů

Literatura

- ARAUJO, L., M., BRAMWELL, B. (2002): Partnership and regional tourism in Brazil. *Annals of Tourism Research*, 29, 4, s. 1138 - 1164.
- BERITELLI, P., BIEGER, T., LAESSER, CH. (2007): Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management. *Journal of Travel Research* 2007, 46, 1, s. 96 - 107.
- BERITELLI, P. (2011a): Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Annals of Tourism Research*, 38, 2, s. 607 - 629.
- BERITELLI, P. (2011b): Tourism destination governance through local elites – Looking blond the stakeholders level. Cumulative Postdoctoral Thesis. University of St. Gillen. Center for Tourism and Transport, St. Gallen.
- BERITELLI, P., LAESSER, CH. (2011): Power dimensions and influence reputation in tourist destinations: Empirical evidence from a network of actors and stakeholders. *Tourism Management*, 32, 6, s. 1299 - 1309.
- BINEK, J., SVOBODOVÁ, H., HOLEČEK, J., GALVASOVÁ, I., CHABIČOVSKÁ, K. (2009): Synergie ve venkovském prostoru – Aktéři a nástroje rozvoje venkova. GaREP Publishing, Brno.
- BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. (2011): *Teorie regionálního rozvoje*. Karolinum Press, Praha.
- BOBKOVÁ, M. (2014): Destination governance v kontextu institucionálních teorií regionálního rozvoje. 5. mezinárodní kolokvium o cestovním ruchu, sborník příspěvků. Masarykova univerzita, Brno, s. 7 - 15.
- BOBKOVÁ, M., HOLEŠÍNSKÁ, A. (2017): Networking in destination from the perspective of virtual relationships and their spatial dimension. *Geographia Technica*, 12, 2, s. 10 - 19.
- BORNHORST, T., RITCHIE, J. R. B, SHEEHAN, L. (2010): Determinants of tourism success for DMOs a destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31, 5, s. 572 - 589.
- BUHALIS, D. (2000): Marketing the competitive destination of the future. *Tourism management*, 21, s. 97 - 116.
- BYRD, E. T. (2007): Stakeholders in sustainable tourism development and their roles: applying stakeholder theory to sustainable tourism development. *Tourism Review*, 62, 2, s. 6 - 13.
- CURRIE, R. R., SEATON, S., WESLEY, F. (2009): Determining stakeholders for feasibility analysis. *Annals of Tourism Research*, 36, 1, s. 41 - 63.
- DAVID, P., LUDVÍK, P., SOUKUP, V. (2016): *Orlické hory a Podorlicko - Česko všemi smysly*. Soukup & David, Praha.

- DREDGE, D. (2006): Policy networks and the local organisation of tourism. *Tourism Management*, 27, 2, s. 269 - 280.
- FREEMAN, R. E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman. Boston.
- FYALL, A., GARROD, A. (2005): *Tourism Marketing: A Collaborative Approach*. Channel View Publications, Clevedon.
- GALVASOVÁ, I., BINEK, I., HOLEČEK, J., CHABIČOVSKÁ, K., SZCZYRBA, Z. (2008): *Průmysl cestovního ruchu*. Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, Praha.
- HALL, C. M. (2008) *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. Prentice Hall, Harlow.
- HALLAK, R., BROWN, G., LINDSAY, N. (2012): The Place Identity – Performance relationship among tourism entrepreneurs: A structural equation modelling analysis. *Tourism Management* 33, 1, s. 143 - 154.
- HEALEY, P. (2007): *Urban Complexity and Spatial Strategies*. Routledge, London.
- HENDL, J. (2005): *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Portál, Praha.
- HLADKÝ, L., MATOUŠ, V. (1968): Vymezení Orlických hor a Podorlicka. In: Matouš, V.: *Orlické hory a Podorlicko: Přírodou, dějinami, současností*. Sborník vlastivědných prací. Okresní archiv, Rychnov nad Kněžnou.
- HOLEČEK, J. (2010): Geografická působnost organizací cestovního ruchu v závislosti na rajonizaci cestovního ruchu České republiky. In Šumberová, M.: *Geografie pro život ve 21. století. 17. sjezd České geografické společnosti, sborník příspěvků*. Ostrava, s. 611 - 615.
- HOLEŠÍNSKÁ, A. (2007): *Destinační management, aneb, Jak řídit turistickou destinaci*. Masarykova univerzita, Brno.
- HOLEŠÍNSKÁ, A. (2012): *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu*. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Brno.
- HOLEŠÍNSKÁ, A. (2014): *Spolupráce destinačních společností s aktéry cestovního ruchu. 5. mezinárodní kolokvium o cestovním ruchu, sborník příspěvků*. Masarykova univerzita, Brno, s. 55 - 65.
- HOLEŠÍNSKÁ, A., JEZDINSKÁ, P. (2013): *Administrativní hranice jako překážka pro destinační management. 16. mezinárodní kolokvium o cestovním ruchu, sborník příspěvků*. Masarykova univerzita, Brno, s. 610 - 616.
- HOLEŠÍNSKÁ, A., BOBKOVÁ, M. (2014): *Tourism destination governance v kontextu teoretických poznatků. 17. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách, sborník příspěvků*. Masarykova univerzita, Brno, s. 796 – 801.

CHALOUPKA, R. (2016): Příprava zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu a jeho význam v kontextu politiky cestovního ruchu v České republice. *Acta Universitatis Carolinae Iuridica*, 62, 3, s. 125 - 134.

JENKINS, J., DREDGE, D. (2011): *Stories of Practice: Tourism Policy and Planning*. Ashgate Publishing, Farham.

KAŠKOVÁ, M. (2013): Role systémů značení regionálních produktů v procesu institucionalizace regionů a v jejich rozvoji. Diplomová práce. Praha, Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje, Přírodovědecká fakulta Univerzity Karlovy v Praze.

KYLÄNEN, M. RUSKO, R. (2011): Unintentional coepetition in the service industries: The case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland. *European Management Journal*, 29, 3, s. 193 - 205.

LAZZERETTI, L., PETRILLO, C. S. (2006): *Tourism Local Systems and Networking*. Elsevier, London.

MASON, P. (2008): *Tourism Impacts, Planning and Management*. Elsevier, Oxford.

METELKOVÁ, L. (2005): *Destinační management v České republice*. Masarykova univerzita, Brno.

MOTTIAR, Z. (2016): The importance of local area as a motivation for cooperation among rural tourism entrepreneurs. *Tourism Planning & Development*. 13, 2, s. 1 - 16.

NEJDL, K. (2011): *Management destinace cestovního ruchu*. Wolters Kluwer Česká republika. Praha.

PALATKOVÁ, M. (2006): *Prolínání destinací a destinační partnerství*. Projekt Destinační management a vytváření produktů v cestovním ruchu. Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, Praha.

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

PASSI, A. (1986): The institutionalization of regions: a theoretical framework for understanding the emergence of regions and the constitution of regional identity. *Fennia*, 164, 1, s. 105 - 146.

PEARCE, D. G. (2015): Destination management in New Zealand: Structures and functions. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4, 1, s. 1 - 12.

PECHLANER, H., VOLGGER, M., a HERNTREI, M. (2012): Destination management organizations as interface between destination governance and corporate governance. *An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 23, 2, s. 151 - 168.

PERLÍN, R., KUČEROVÁ, S., KUČERA, Z. (2010): Typologie venkovského prostoru Česka. *Geografie*, 115, 2, s. 161 - 187.

PIKE, S. (2008). *Destination Marketing*. Butterworth-Heinemann, Burlington.

- PILEČEK, J. (2010): Koncept sociálního kapitálu: pokus o přehled teoretických a metodických východisek aplikačních přístupů jeho studia. *Geografie – Sborník ČGS*, 1, s. 64 - 77.
- PRESENZA, A., SHEEHAN, L., RITCHIE, J. R. B. (2005): Towards a model of the roles and activities of destination management organizations. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, 1, 3, s. 1 - 16.
- RITCHIE, J. B., CROUCH, G. I. (2003): *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. CABI Publishing, Wallingford.
- SAXENA, G., ILBERY, B. (2010): Developing integrated rural tourism: Actor practices in the English/Welsh border. *Journal of Rural Studies*. 26, 3, s. 260 - 271.
- SCOTT, N., BAGGIO, R., COOPER, CH. (2008): *Network Analysis and Tourism: From Theory to Practice*. Channel View Publications, Clevedon.
- SEDLÁKOVÁ, D., HEŘMANOVÁ, E., INDROVÁ, J. (2015): Turistické karty jako nástroj destinačního managementu (komparace situace v Česku a v zahraničí). *Hradecké ekonomické dny 2015, sborník recenzovaných příspěvků*, s. 18 - 31.
- SPIPKOVÁ, J., FIALOVÁ, D. (2012): Culinary tourism packages and regional brands in Czechia. *Tourism Geographies*, 15, 2, s. 177 - 197.
- SRB, J. (2003): Řízení a organizace cestovního ruchu v turistické destinaci. In Srb, J., Zelenka, J., Pásková, M.: *Řízení turistické destinace a trvale udržitelný rozvoj cestovního ruchu – modelová studie Český ráj*. Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, Praha.
- STRÍBRNÁ, M. (2008): Podmínky rozvoje cestovního ruchu v chráněných krajinných oblastech a národních parcích. Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, Praha.
- ŠAUER, M. (2015): Marketingové partnertsví v řízení destinace. 18. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách, sborník příspěvků. Masarykova univerzita, Brno, s. 681 - 690.
- ŠAUER, M. (2017): Role malých a středních podniků v marketingových aktivitách destinace. 20. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách, sborník příspěvků. Masarykova univerzita, Brno, s. 674 - 682.
- ŠTEMBERK, J. (2016): Meziválečné návrhy právní úpravy cestovního ruchu a současnost. *Acta Universitatis Carolinae Iuridica*, 62, 3, s. 147 - 156.
- ŠTĚPÁNEK, V., KOPAČKA, L., ŠÍP, J. (2001): *Geografie cestovního ruchu*. Karolinum, Praha.
- TINSLEY, R., LYNCH, P. (2001): Small Tourism Business Networks and Destination Development. *International Journal of Hospitality Management*, 20, 4, s. 367 - 378.
- TITTELBACHOVÁ, Š. (2011): *Turismus a veřejná správa*. Grada, Praha.
- TITTELBACHOVÁ, Š. (2016): Řízení turismu bez speciálního zákona na jeho podporu? *Acta Universitatis Carolinae Iuridica*, 62, 3, s. 135 - 146.

TYLER, D., DINAN, C. (2001): The Role of Interested Groups in England's Emerging Tourism Policy Network. *Current Issues in Tourism*, 4, 2-4, s. 210 - 252.

VÁGNER, J., PERLÍN, R. (2010): Turistické regiony České republiky. *Informace České geografické společnosti*, 29, 1, s. 38 - 41.

VAJČNEROVÁ, I. (2009): Organizační struktura cestovního ruchu v České republice. *Acta universitatis, Mendelova univerzita*, 6, s. 315 - 32.

VYSTOUPIL, J., ŠAUER, M., HOLEŠINSKÁ, A., METELKOVÁ, P (2007): Management cestovního ruchu. *Masarykova univerzita, Brno*.

VYSTOUPIL, J. (2008): Geografie cestovního ruchu. In: Toušek, V., Kunc, J., Vystoupil, J. a kol.: *Ekonomická a sociální geografie*. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., Plzeň, s. 295 - 329.

VYSTOUPIL, J., ŠAUER, M., KASAGRANDA, A. (2016): Funkčně-prostorová typologie středisek cestovního ruchu Česka a Slovenska. *Geografický časopis*, 68, 2, s. 171 - 192.

WANG, Y. (2011): Destination Marketing and Management: Scope, Definition and Structures. In: Wang, Y., Pizam, A.: *Destination Marketing and Management: Theories and Applications*. CABI, London, s. 1 - 20.

ZELENKA, J., PÁSKOVÁ, M. (2012): *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Linde, Praha.

Internetové zdroje

ADAMEC, J., ROSENMYER, T., RŮŽIČKOVÁ, R. (2006): Rozbor ustanovení týkajících se výročních zpráv neziskových organizací v současných právních předpisech. Analytický dokument, Centrum pro výzkum neziskového sektoru.
http://cvns.econ.muni.cz/prenos_souboru/is/soubory/web/131-scan75-rozbor-vz-no.pdf
(cit. 12. 4. 2018).

ASOCIACE OCHRANY PŘÍRODY A KRAJINY (2017): Chráněná krajinná oblast Orlické hory.
<http://orlickehory.ochranaprirody.cz/> (cit. 15. 11. 2017).

ASOCIACE REGIONÁLNÍCH ZNAČEK (2018): Orlické hory – regionální produkt.
<http://www.regionalni-znacky.cz/orlicke-hory/> (cit. 1. 3. 2018).

BAJÁK, M., KLEMT, J. (2017): Zámky na Orlici - česká Loira. Vítězem soutěže EDEN 2017 jsou Orlické hory a Podorlicko. Český rozhlas. <https://hradec.rozhlas.cz/zamky-na-orlici-ceska-loira-vitezem-souteze-eden-2017-jsou-orlicke-hory-a-6389118> (cit. 21. 5. 2018).

BUSINESSINFO (2003): Euroregiony. Oficiální portál pro podnikání a export.
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/euroregiony-1836.html> (cit. 11. 3. 2018).

ČESKÝ SYSTÉM KVALITY SLUŽEB (2017): Organizace veřejného a neziskového sektoru.
http://www.csks.cz/dr-cs/k-organizace-verejneho-a-neziskoveho-sektoru/#dr_view_style=short;skat=40,41,42,43,44;r=0 (cit. 12. 11. 2017).

DRING CONSULTING (2009): Destinační společnosti v České republice. DRING Consulting s.r.o., Brno. http://www.socr.cz/assets/aktivita/informacni-misto-pro-podnikatele/44_destinacni-spolecnosti-v-cr.pdf (cit. 15. 10. 2017).

FRIČEK, M. (2016): Královéhradecký a Pardubický kraj lákají návštěvníky pod jednou značkou Východní Čechy. Královéhradecký kraj, tiskové centrum, <http://www.kr-kralovehradecky.cz/cz/kraj-volene-organy/tiskove-centrum/aktuality1/kralovehradecky-a-pardubicky-kraj-lakaji-navstevniky-pod-jednou-znackou-vychodni-cechy> (cit. 20. 4. 2018).

ICOT (2018): CzechTourism na veletrzích GO a Regiontour. Odborný portál pro cestovní ruch, <https://www.icot.cz/czechtourism-na-go-a-regiontour/> (cit. 14. 2. 2018).

INSTITUT KOMUNITNÍHO ROZVOJE (2013): Strategické plánování, Jak zpracovat strategický plán organizace. <http://www.edukana.cz/uploads> (cit. 4. 4. 2018).

JANKŮ, O. (2012): Manuál produktů v cestovním ruchu. DRING Consulting s.r.o., Brno. http://issuu.com/dringconsulting/docs/manual_produkty_v_cestovnim_ruchu (cit. 21. 4. 2018).

MMR (2018): Rok 2017 – Marketingové aktivity v cestovním ruchu. Národní dotace. <https://www.mmr.cz/cs/Narodni-dotace/Cestovni-ruch/Narodni-program-podpory-cestovniho-ruchu-v-regione/Rok-2017-Marketingove-aktivita-v-cestovnim-ruchu> (cit. 15. 1. 2018).

NS MAS (2018): Místní akční skupiny. Národní síť Místních akčních skupin České republiky. <http://nsmascr.cz/o-nas/mistni-akcni-skupiny/> (cit. 11. 3. 2018).

OBCHODNÍ REJSTŘÍK (2018): Živý kraj – destinační agentura pro Karlovarský kraj, z. s. <https://rejstrik.penize.cz/05309964-zivy-kraj-destinacni-agentura-pro-karlovarsky-kraj-z-s> (cit. 14. 1. 2018).

PANGRÁC, A. (2017): Destinační management a certifikace destinačních agentur. Všudybyl, 5. <http://www.e-vsudybyl.cz/archiv/destinacni-management-a-certifikace-destinacnich-agentur-4154/> (cit. 14. 1. 2018).

PETRÁŠ, R. (2015): Příprava zákona o podpoře cestovního ruchu. ICOT – odborný portál pro cestovní ruch. <https://www.icot.cz/priprava-zakona-o-podpore-rozvoje-cestovniho-ruchu/> (cit. 12. 12. 2018).

REGION ORLICKÉ HORY (2018): Lyžování Orlické hory – na lyže za hubičku. <https://www.region-orlickehory.cz/aktivni-vyziti/lyzovani/> (cit. 12. 4. 2018).

REGIONÁLNÍ INFORMAČNÍ SERVIS (2015): Seznam mikroregionů. <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/kralovehradecky-kraj/regionalni-informace/mikroregiony/#o1> (cit. 15. 4. 2018).

RDA (2011): O agentuře. Regional Development Agency, Rychnov nad Kněžnou. <https://www.rda-rk.cz/uvodni-slovo-reditele.html> (cit. 15. 4. 2018).

RDA (2018): Kačenčina pohádková stezka v Deštném v Orlických horách je dospělá! Má svých osmnáct. Regional Development Agency, Rychnov nad Kněžnou. <https://www.rda-rk.cz/clanky-kacencina-pohadkova-stezka-v-destnem-v-orlickych-horach-je-dospela-ma-svych-osmnact..html> (cit. 30. 5. 2018).

RSK (2017): Záznam z jednání pracovní skupiny Cestovní ruch při Regionální stálé konferenci Královéhradeckého kraje (7. 3. 2017). Centrum investic, rozvoje a inovací.
<http://www.cirihk.cz/pracovni-skupina-cestovni-ruch.html> (cit. 20. 4. 2018).

TŮMA, Z., ŠPAČEK, O., CHALOUPKA, R., SEDLÁŘ, J. (2018): Kategorizace organizací destinačního managementu, technický předpoklad. Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky. www.csks.cz/filemanager/files/file.php?file=13246 (cit. 11. 1. 2018).

ZÁKON 563/1991 Sb.: Zákon o účetnictví, <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563> (cit. 5. 2. 2018).

ZÁKON 128/2000 Sb.: Zákon o obcích, <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128> (cit. 5. 3. 2018).

Zdroje dat a mapové podklady

ARCDATA Praha (2016): ArcČr 500, 3.3. Administrativní členění a socioekonomické údaje.
<https://www.arcdata.cz/produkty/geograficka-data/arccr-500> (cit. 20. 10. 2017).

CZECHTOURISM (2010): Turistické regiony a oblasti. Praha. (Rozdělení obcí do turistických regionů a oblastí, na základě požadavku získané od CzechTourism 12. 3. 2018).

ČSÚ (2015): Turistické regiony a oblasti. Katalog produktů. Český statistický úřad, Praha.
<https://www.czso.cz/csu/czso/330152turisticke-regiony> (cit. 10. 1. 2018).

ČSÚ (2017a): Česká republika v číslech – 2017. Obyvatelstvo. Český statistický úřad, Praha.
<https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-v-cislech-2017> (cit. 29. 12. 2017).

ČSÚ (2017b): Kapacity hromadných ubytovacích zařízení za vybrané území v roce 2016. Cestovní ruch – veřejná databáze. Český statistický úřad, Praha.
<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=31739#katalog=31742> (cit. 10. 11. 2017).

ČSÚ (2018): Počet hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie ubytovacího zařízení v turistických regionech. Cestovní ruch – časové řady. Český statistický úřad, Praha.
https://www.czso.cz/csu/czso/cru_cr (cit. 20. 4. 2018).

Strategické dokumenty a výroční zprávy

DS OHP (2018): Výroční zpráva 2017. Přehled činnosti, aktivit a hospodaření Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko v roce 2017. Rychnov nad Kněžnou.
<http://www.dsohp.cz/home/vyrocní-zpravy/category/24-2017> (cit. 25. 4. 2018).

DS OHP (2014): Strategický plán OHP 2015 - 2020. Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko, Rychnov nad Kněžnou.
<http://www.dsohp.cz/strategicke-dokumenty> (cit. 25. 4. 2018).

DS VÝCHODNÍ ČECHY (2016): Zpráva o činnosti Destinační společnosti Východní Čechy 2015. Pardubice. <http://www.vychodni-cechy.org/cs/o-spolenosti/vyrocnizpravy> (cit. 2. 4. 2018)

EUROREGION GLACENSIS (2017): 20 let spolupráce v Euroregionu Glacensis 1996 - 2016. Rychnov nad Kněžnou. <https://www.euro-glacensis.cz/vyrocnizpravy.html> (cit. 2. 4. 2018).

KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ (2015): Program rozvoje cestovního ruchu Královéhradeckého kraje pro období 2014-2020. Strategická část. Hradec Králové. http://www.kr-kralovehradecky.cz/assets/krajsky-urad/cestovni-ruch/dokumenty-koncepce/Program_rozvoje_CR_KHK_2014-20_Strategicka-cast.pdf (cit. 10. 3. 2018).

MAS POHODA VENKOVA (2016): Strategie komunitně vedeného místního rozvoje pro území Místní akční skupiny POHODA venkova na období 2014 - 2020. <http://www.pohodavenkova.cz/strategie-2014/dokument-strategie-clld> (cit. 28. 3. 2018).

MAS SDRUŽENÍ SPLAV (2016): Strategie komunitně vedeného místního rozvoje pro území MAS Sdružení SPLAV pro období 2014 - 2022. <http://www.sdruzenisplav.cz/strategie-strategie> (cit. 28. 3. 2018).

MAS ORLICKO (2014): Strategie komunitně vedeného místního rozvoje pro území MAS Orlicko 2014 - 2020. <http://www.mas.orlicko.cz/index.php?IdS=66&SetNo=18&IdKZ=260&IdMsg=0540ede21093aa> (cit. 28. 3. 2018).

MAS LANŠKROUNSKO (2016): Strategie komunitně vedeného místního rozvoje Místní akční skupiny Lanškrounsko, z.s. 2014 - 2020. <https://maslanskrounsko.cz/scld-2014-2020/dokument-scld/> (cit. 28. 3. 2018).

MAS nad Orlicí (2017): Integrovaná strategie komunitně vedeného místního rozvoje pro období 2014 - 2020. http://www.nadorlici.cz/strategie_2014___2020/strategicke_dokumenty_isru_2020-2-37.html (cit. 28. 3. 2018).

MMR (2014): Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2014 - 2020. Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, Praha. <https://www.mmr.cz/getmedia/01144b63-0600-43c1-9bf5-cdd487c313fb/MMR-Cestovni-ruch-v-Ceske-republice.pdf> (cit. 20. 11. 2017).

MMR (2017): Akční plán ke Koncepti státní politiky cestovního ruchu ČR 2014 - 2020 na roky 2017 – 2018. Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, Praha. http://www.mmr.cz/getmedia/b58c1355-a05f-4aea-b3f1-f3066232616e/Akni-plan-2017-2018_1.pdf (cit. 4. 5. 2018).

PARDUBICKÝ KRAJ (2016): Strategie cestovního ruchu Pardubického kraje 2016 - 2020. Pardubice, <https://www.pardubickykraj.cz/dokumenty-cestovni-ruch/85227/strategie-cestovniho-ruchu-pardubickeho-kraje-2016-2020> (cit. 10. 3. 2018).

Rozhovory

HOLMOVÁ, K. (2018): Polostrukturovaný rozhovor. Místní akční skupina Sdružení Splav, Rychnov nad Kněžnou, 3. 5. 2018.

ŠPAČEK, O. (2018): Telefonický rozhovor. KPMG, Praha, 8. 3. 2018.

ŠTEFEK, J. (2018): Polostrukturovaný rozhovor. Euroregion Glacensis, Rychnov nad Kněžnou, 3. 5. 2018.

VANÍČKOVÁ, E. (2017): Polostrukturovaný rozhovor. Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko, Rychnov nad Kněžnou, 20. 11. 2017.

VANÍČKOVÁ, E. (2018): Polostrukturovaný rozhovor. Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko, Rychnov nad Kněžnou, 29. 5. 2018.

VIDLÁK, T. (2018): Polostrukturovaný rozhovor. Místní akční skupina POHODA venkova, Dobruška, 2. 5. 2018

Příloha 1: Oblastní destinační společnosti certifikované podle Českého systému kvality služeb v roce 2017

název společnosti	název kraje	právní forma	rok vzniku	územní působnost
Českobudějovicko-Hlubocko	Jihočeský	z.s.	2016	TO Českobudějovicko, Hlubocko, Vltavotýnsko
Destinační management Česká Kanada	Jihočeský	z.s.	2017	TO Česká Kanada
Jihočeský venkov	Jihočeský	z.s.	2015	TO Podkletí
Prácheňsko a Pošumaví	Jihočeský	z.s.	2015	TO Prácheňsko a Pošumaví
PRO Šumavsko	Jihočeský	z.s.	2015	TO Šumavsko
Toulava	Jihočeský	o.p.s.	2013	TO Toulava
Turistická oblast Třeboňsko	Jihočeský	z.s.	2016	TO Třeboňsko
MAS Moravský kras	Jihomoravský	z.s.	2006	Okres Blansko a okolí
Pálava a Lednicko-valtický areál – Destinační společnost	Jihomoravský	z.s.	2016	TO Pálava a Lednicko-valtický areál
Rozvoj Třebíčska	Vysočina	z.s.p.o.	2001	Okres Třebíč
Destinační management Hradecko	Královéhradecký	s.r.o.	2005	TO Hradecko
Krkonoše	Královéhradecký/ Liberecký	svazek obcí	2000	TO Krkonoše
Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko	Královéhradecký/ Pardubický	z.s.p.o.	2009	TO Orlické hory a Podorlicko
Podzvičinsko	Královéhradecký	z.s.	2000	TO Podzvičinsko
Destinační management Broumovsko	Královéhradecký	o.p.s.	2013	TO Broumovsko
Branka, turistická oblast Kladské pomezí	Královéhradecký	o.p.s.	1999	TO Kladské pomezí
Destinační management turistická oblast Poodří - Moravské Kravaňsko	Moravskoslezský	o.p.s.	2013	TO Poodří - Moravské Kravaňsko
Euroregion Praděd	Moravskoslezský	z.s.p.o.	1998	Euroregion Praděd
Střední Morava - Sdružení cestovního ruchu	Olomoucký	z.s.p.o.	2006	TO Střední Morava
Jeseníky - Sdružení cestovního ruchu	Olomoucký	z.s.p.o.	1999	TO Jeseníky
Českomoravské pomezí	Pardubický	svazek obcí	2007	TO Českomoravské pomezí
Zlatý pruh Polabí	Středočeský	o.p.s.	2005	TO Polabí
Destinační agentura České středohoří	Ústecký	o.p.s.	2012	TO České středohoří
Destinační agentura Českého Švýcarska	Ústecký	o.p.s.	2001	TO České Švýcarsko
Destinační agentura Dolní Poohří	Ústecký	o.p.s.	2011	TO Dolní Poohří
Destinační agentura Krušné hory	Ústecký	o.p.s.	2010	TO Krušné hory
Regionální rozvoj Podřipska	Ústecký	o.p.s.	2009	TO Podřipsko
Region Slovácko – sdružení pro rozvoj cestovního ruchu	Zlínský/ Jihomoravský	z.s.p.o.	1999	TO Slovácko

Zdroj: Český systém kvality služeb 2017, vlastní šetření

Příloha 3: Informované souhlasy účastníků výzkumu


INFORMOVANÝ SOUHLAS PRO ÚČASTNÍKY VÝZKUMU

Byl/a jsem seznámen/a s cílem a obsahem výzkumného šetření Bc. Lenky Šustrové. Šetření je součástí diplomové práce v rámci studia Sociální geografie a regionálního rozvoje na Přírodovědecké fakultě Univerzity Karlovy v Praze. Diplomová práce je zaměřená na spolupráci v rámci rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti Orlické hory a Podorlicko a činnost Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko. Moje účast na šetření spočívá v poskytnutí osobního rozhovoru týkajícího se zmíněného tématu.

Souhlasím s účastí na tomto šetření. Dávám své svolení výzkumnici, aby poskytnuté odpovědi byly použity za účelem zpracování diplomové práce.

v RUCHOVĚ NAD KN.

Dne 3.5.2018


Ing. arch. Kateřina Holmová, vedoucí zaměstnanec realizace SCLLD
MAS Sdružení SPLAV, z.s.

INFORMOVANÝ SOUHLAS PRO ÚČASTNÍKY VÝZKUMU

Byl/a jsem seznámen/a s cílem a obsahem výzkumného šetření Bc. Lenky Šustrové. Šetření je součástí diplomové práce v rámci studia Sociální geografie a regionálního rozvoje na Přírodovědecké fakultě Univerzity Karlovy v Praze. Diplomová práce je zaměřená na spolupráci v rámci rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti Orlické hory a Podorlicko a činnost Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko. Moje účast na šetření spočívá v poskytnutí osobního rozhovoru týkajícího se zmíněného tématu.

Souhlasím s účastí na tomto šetření. Dávám své svolení výzkumnici, aby poskytnuté odpovědi byly použity za účelem zpracování diplomové práce.

v Dobrušce

Dne 2.5.2018


Ing. Tomáš Vidlák, vedoucí zaměstnanec strategie CLLD
MAS POHODA Venkova, z. s.

Místní akční skupina
POHODA venkova, z.s.
Opočenská 436, 518 01 Dobruška
IČ: 27005577 ID DS: jyys82e

INFORMOVANÝ SOUHLAS PRO ÚČASTNÍKY VÝZKUMU

Byl/a jsem seznámen/a s cílem a obsahem výzkumného šetření Bc. Lenky Šustrové. Šetření je součástí diplomové práce v rámci studia Sociální geografie a regionálního rozvoje na Přírodovědecké fakultě Univerzity Karlovy v Praze. Diplomová práce je zaměřená na spolupráci v rámci rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti Orlické hory a Podorlicko a činnost Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko. Moje účast na šetření spočívá v poskytnutí osobního rozhovoru týkajícího se zmíněného tématu.

Souhlasím s účastí na tomto šetření. Dávám své svolení výzkumnici, aby poskytnuté dopovědi byly použity za účelem zpracování diplomové práce.

v Dychnově n. Kn.

Dne 18.5.2018



Mgr. Eva Vaníčková, ředitelka

Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko

Destinační společnost
Orlické hory a Podorlicko
Panská 1492
516 01 Rychnov nad Kněžnou
IČ: 720 34 459 ②

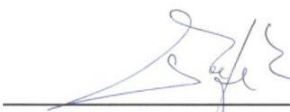
INFORMOVANÝ SOUHLAS PRO ÚČASTNÍKY VÝZKUMU

Byl/a jsem seznámen/a s cílem a obsahem výzkumného šetření Bc. Lenky Šustrové. Šetření je součástí diplomové práce v rámci studia Sociální geografie a regionálního rozvoje na Přírodovědecké fakultě Univerzity Karlovy v Praze. Diplomová práce je zaměřená na spolupráci v rámci rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti Orlické hory a Podorlicko a činnost Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko. Moje účast na šetření spočívá v poskytnutí osobního rozhovoru týkajícího se zmíněného tématu.

Souhlasím s účastí na tomto šetření. Dávám své svolení výzkumnici, aby poskytnuté dopovědi byly použity za účelem zpracování diplomové práce.

v Rychnově nad Kn.

Dne 3.5.2018



Jaroslav Štefek, sekretář sdružení

Euroregion Glacensis

2. Jaké jsou Vaše hlavní motivy ke spolupráci v oblasti cestovního ruchu?

Ohodnoťte následující motivy na škále od 1 (není pro mě motivem) do 5 (významný motiv).

- a) Zlepšení poskytovaných služeb/produktů
- b) Podpora komunity
- c) Získání nových dovedností/znalostí
- d) Získání pozice na trhu
- e) Snížení nákladů za marketing
- f) Posílení konkurenceschopnosti
- g) Snížení nákladů za činnost
- h) Výměna informací
- i) Zefektivnění marketingu
- j) Zisk finančních prostředků z veřejných zdrojů

Další motivy ke spolupráci v rámci rozvoje cestovního ruchu: _____

3. Spolupracujete spíše se subjekty, které působí ve stejné obci jako vy nebo v jejím blízkém okolí? ANO – NE

4. Spolupracujete se zahraničními subjekty? ANO – NE

Pokud ano s kým? _____

5. S kým nejčastěji spolupracujete na společných projektech v oblasti cestovního ruchu?

Je možné vybrat více odpovědí.

- a) S krajem
- b) S obcemi/sdružením obcí
- c) S DS OHP
- d) S některou z MAS v oblasti
- e) S Euroregionem Glacensis
- f) S podnikatelskými subjekty
- g) Nerealizujeme žádné společné projekty

6. Z jakého důvodu jste se stal/a členem DS OHP? _____

7. Jak hodnotíte činnost DS OHP v následujících oblastech?

Ohodnoťte na škále jako ve škole od 1 (výborné) do 5 (nedostačující).

- a) Vzájemná komunikace členů
- b) Koordinace členů
- c) Efektivní spolupráce
- d) Zastupování místních zájmů
- e) Efektivita činnosti
- f) Komunikace s představiteli DS OHP
- g) Autorita představitelů DS OHP
- h) Profesionalita představitelů DS OHP
- i) Vzájemná důvěra
- j) Neformální vztahy

8. Navázal/a jste díky DS OHP spolupráci s nějakým subjektem v regionu?
ANO – NE

9. Uveďte, se kterými členy DS OHP

a) Komunikujete: _____

b) Spolupracujete: _____

10. Je pro Vás existence DS OHP přínosem? ANO - NE

Pokud ano, v čem? _____

11. Jak často jste v kontaktu s hlavními představiteli DS OHP? _____

12. Jste pravidelně informován/a o činnosti DS OHP? ANO – NE

13. Považujete DS OHP za hlavní organizaci zajišťující řízení cestovního ruchu Orlických horách a Podorlicku? ANO – NE

14. Domníváte se, že je činnost DS OHP něčím limitována? ANO- NE

Pokud ano, čím? _____

15. Zhodnoťte současný stav následujících faktorů destinačního řízení v souvislosti s činností DS OHP? Ohodnoťte na škále od 0 do 4.

0 – nemá vliv/ 1 - velmi dobré/ 2 - dostačující/ 3 - nedostačující/ 4 – zásadní problém

- a) Finanční zdroje
- b) Legislativní prostředí
- c) Lidské zdroje (kvalifikovaní, schopní aktéři)
- d) Spolupráce regionálních aktérů
- e) Komunikace mezi regionálními aktéry
- f) Důvěra regionálních aktérů
- g) Zapojení místních obyvatel
- h) Autonomie rozhodování
- i) Vymezení destinace

2. Jaké jsou Vaše hlavní motivy ke spolupráci v oblasti cestovního ruchu?

Ohodnoťte následující motivy na škále od 1 (není pro mě motivem) do 5 (významný motiv).

- a) Zlepšení poskytovaných služeb/produktů
- b) Podpora komunity
- c) Získání nových dovedností/znalostí
- d) Získání pozice na trhu
- e) Snížení nákladů za marketing
- f) Posílení konkurenceschopnosti
- g) Snížení nákladů za činnost
- h) Výměna informací
- i) Zefektivnění marketingu
- j) Zisk finančních prostředků z veřejných zdrojů

Další motivy ke spolupráci v rámci rozvoje cestovního ruchu: _____

3. Spolupracujete spíše se subjekty, které působí ve stejné obci jako vy nebo v jejím blízkém okolí? ANO – NE

4. Spolupracujete se zahraničními subjekty? ANO – NE

Pokud ano s kým? _____

5. Vnímáte další podnikatelské subjekty v regionu spíše:

- a) Jako partnery
- b) Jako konkurenty
- c) neutrálně

6. Z jakého důvodu jste se stal/a členem DS OHP? _____

7. Jak hodnotíte činnost DS OHP v následujících oblastech?

Ohodnoťte na škále jako ve škole od 1 (výborné) do 5 (nedostačující).

- a) Vzájemná komunikace členů
- b) Koordinace členů
- c) Efektivní spolupráce
- d) Zastupování místních zájmů
- e) Efektivita činnosti
- f) Komunikace s představiteli DS OHP
- g) Autorita představitelů DS OHP
- h) Profesionalita představitelů DS OHP
- i) Vzájemná důvěra
- j) Neformální vztahy

8. Navázal/a jste díky DS OHP spolupráci s nějakým subjektem v regionu?

ANO – NE

9. Uveďte, se kterými členy DS OHP

c) Komunikujete: _____

d) Spolupracujete: _____

10. Je pro Vás existence DS OHP přínosem? ANO - NE

Pokud ano, v čem? _____

11. Jak často jste v kontaktu s hlavními představiteli DS OHP? _____

12. Jste pravidelně informován/a o činnosti DS OHP? ANO – NE

13. Považujete DS OHP za hlavní organizaci zaštiťující řízení cestovního ruchu Orlických horách a Podorlicku? ANO – NE

14. Domníváte se, že je činnost DS OHP něčím limitována? ANO- NE

Pokud ano, čím? _____

15. Zhodnoťte současný stav následujících faktorů destinačního řízení v souvislosti s činností DS OHP? Ohodnoťte na škále od 0 do 4.

0 – nemá vliv/ 1 - velmi dobré/ 2 - dostačující/ 3 - nedostačující/ 4 – zásadní problém

- a) Finanční zdroje
- b) Legislativní prostředí
- c) Lidské zdroje (kvalifikovaní, schopní aktéři)
- d) Spolupráce regionálních aktérů
- e) Komunikace mezi regionálními aktéry
- f) Důvěra regionálních aktérů
- g) Zapojení místních obyvatel
- h) Autonomie rozhodování
- i) Vymezení destinace

16. Cítíte se být součástí destinace a její komunity? ANO – NE

Na následující otázky odpovězte dle stupnice:

1 – rozhodně ano/ 2 – spíše ano/ 3 – spíše ne/ 4 – rozhodně ne

17. Ovlivňuje Vás v míře zapojení se do rozvoje oblasti identita místa (=sebepochopení se jako součást destinace)?

18. Cítíte odpovědnost v rozvoji této oblasti?

Příloha 6: Vybrané obce turistické oblasti Orlické hory a Podorlicko podle počtu lůžek v hromadných ubytovacích zařízeních v roce 2016

Název obce	Počet lůžek v HUZ	Počet pokojů v HUZ	Počet HUZ	TIC	Typ střediska cestovního ruchu
Deštné v Orlických horách	2 075	675	46	ano	horské středisko letní a zimní rekreace
Pastviny	793	193	11	sezónní	středisko letní rekreace u vody
Lanškroun	605	188	9	ano	historické město
Čenkovice	553	128	11	ne	horské středisko letní a zimní rekreace
Rychnov nad Kněžnou	520	235	9	ano	historické město
Říčky v Orlických horách	453	127	11	ne	horské středisko letní a zimní rekreace
Zdobnice	389	113	10	ne	horské středisko letní a zimní rekreace
Česká Třebová	361	131	6	ano	historické město
Olešnice v Orlických horách	360	105	5	ano	horské středisko letní a zimní rekreace
Bartošovice v Orlických horách	340	92	10	ne	střediska venkovského cestovního ruchu
Kostelec nad Orlicí	271	103	5	ano	historické město
Orlické Záhoří	255	75	8	ano	horské středisko letní a zimní rekreace
Ústí nad Orlicí	255	95	6	ano	historické město
Dobruška	252	83	3	ano	historické město
Letohrad	233	77	4	ano	historické město
Rokytnice v Orlických horách	200	70	7	ano	historické město
Opočno	198	65	3	ano	historické město
Potštejn	180	50	3	ne	středisko venkovského cestovního ruchu
Dolní Čermná	173	39	3	ne	středisko venkovského cestovního ruchu
Nekoř	168	47	4	ne	středisko venkovského cestovního ruchu

Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ 2017b, Vystoupil, Šauer a Kasagrande 2016

Příloha 7: Členové Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko v roce 2018

člen	sídlo	typ
Dobrovolný svazek obcí Region Orlické hory	Deštné v Orlických Horách	svazek obcí
Dobrovolný svazek obcí Region Orlicko-Třebovsko	Ústí nad Orlicí	svazek obcí
Mikroregion Rychnovsko	Rychnov nad Kněžnou	svazek obcí
Sdružení obcí Orlicko	Žamberk	svazek obcí
Město Česká Třebová	Česká Třebová	město/obec
Město Dobruška	Dobruška	město/obec
Město Choceň	Choceň	město/obec
Město Lanškroun	Lanškroun	město/obec
Město Letohrad	Letohrad	město/obec
Město Opočno	Opočno	město/obec
Město Rokytnice v Orlických horách	Rokytnice v Orlických horách	město/obec
Město Rychnov nad Kněžnou	Rychnov nad Kněžnou	město/obec
Obec Deštné v Orlických horách	Deštné v Orlických Horách	město/obec
Obec Olešnice v Orlických horách	Olešnice v Orlických horách	město/obec
Obec Orlické Záhoří	Orlické Záhoří	město/obec
Obec Přepychy	Přepychy	město/obec
R.T.I.C. Kostelec nad Orlicí	Kostelec nad Orlicí	TIC
A-Z Moto CZECH s.r.o.		HUZ
CVS Žamberk s.r.o.	Orličky	HUZ
Hotel Panorama s.r.o.	Rychnov nad Kněžnou	HUZ
Matrix hotel s.r.o., Hotel Studánka	Rychnov nad Kněžnou	HUZ
Scythia a.s. - Alfa resort	Deštné v Orlických Horách	HUZ
Vlek Číhalka s.r.o.	Číhalka	HUZ, vlek
Ski areál Orlické Záhoří	Orlické Záhoří	skiareál
SKI KLUB Ústí nad Orlicí, spol. s r.o.	Říčky v Orlických horách	skiareál
Skipark Červená Voda s.r.o.	Králíky	skiareál
Sportprofi s.r.o.	Deštné v Orlických Horách	skiareál
Těsnění Hartman spol. s.r.o.	Olešnice v Orlických horách	skiareál
Eywan s.r.o.	Letohrad	tvrz Orlice
Adventure Deštné s.r.o.	Deštné v Orlických horách	lanový park
Audis Bus s.r.o.	Rychnov nad Kněžnou	regionální autobusový dopravce

Zdroj: vlastní zpracování podle DS OHP 2018, aktualizováno