

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**Přírodovědecká fakulta**

katedra sociální geografie a regionálního rozvoje

Studijní program: Geografie

Studijní obor: Sociální geografie a regionální rozvoj



Bc. Marek LNĚNIČKA

## **MOTIVACE ÚČASTNÍKŮ ZIMNÍHO CESTOVNÍHO RUCHU**

MOTIVATION OF WINTER TOURISM PARTICIPANTS

*Diplomová práce*

Praha 2015

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

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

V Praze dne .....

.....  
podpis

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí mé práce RNDr. Daně Fialové, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky, ochotu a vstřícnost. Dále bych chtěl poděkovat rodině a přátelům za podporu během celého mého dosavadního studia.

## Motivace účastníků zimního cestovního ruchu

**Abstrakt:** V zimním cestovním ruchu spojeném se zimními sporty je možné v posledních letech pozorovat jistou stagnaci. Nedochází již k výraznému celkovému nárůstu počtu účastníků, ale vznikají nové lyžařské areály a stoupá mezi nimi konkurenční boj. Z hlediska konkurenceschopnosti je nutné zabývat se důvody, které vedou ke konečnému výběru lyžařské destinace účastníkem zimního cestovního ruchu. V této práci je věnována pozornost konceptům, které právě ovlivňují výběr destinace. Těmito koncepty, které jsou ve stručnosti představeny na základě zahraniční literatury, jsou: obraz destinace, place attachment a loajalita. Dále byl v průběhu zimní sezony 2015 uskutečněn v nově se rozvíjející destinaci Lipno nad Vltavou výzkum založený na pozorování a rozhovorech s návštěvníky. Následně zde byly aplikovány výše zmíněné koncepty.

**Klíčová slova:** Zimní cestovní ruch, výběr destinace, obraz destinace, loajalita, Lipno nad Vltavou

## Motivation of winter tourism participants

**Abstract:** It is possible to observe certain stagnation of the winter tourism which is linked with winter sports. The overall number of participants is not growing any more, however, new ski resorts are being set up and the competition is continuously rising. In order to stay competitive, it is necessary to take into account reasons which leads to the final decision of a tourist to choose certain ski resort. This thesis concentrates on the concepts that influence the process of choosing the destination. These concepts, which are based on foreign literature are following: destination image, place attachment, loyalty. During the winter season of 2015 there was also a research conducted at the recently developing destination Lipno nad Vltavou, which was based on observations and interviews with the visitors. The above mentioned concepts were applied here.

**Key words:** Winter tourism, destination choice, destination image, place attachment, loyalty, Lipno nad Vltavou

## Obsah:

Seznam obrázků .....	6
Seznam tabulek .....	6
Seznam příloh.....	6
1 ÚVOD .....	7
2 REŠERŠE LITERATURY.....	10
2.1 Motivace.....	10
2.2 Typologie návštěvníků destinace .....	13
2.3 Výběr destinace .....	16
2.4 Obraz destinace .....	28
2.5 Vazba na místo .....	34
2.6 Opakovaný nákup a loajalita .....	37
3 METODIKA.....	42
4 PŘÍPADOVÁ STUDIE.....	46
4.1 Představení destinace Lipno nad Vltavou .....	46
4.2 Typologie turistů navštěvující destinaci Lipno nad Vltavou .....	48
4.3 Výběr destinace Lipno nad Vltavou .....	48
4.4 Obraz destinace Lipno nad Vltavou .....	66
4.5 Vazba na destinaci Lipno nad Vltavou .....	68
4.6 Loajalita k destinaci Lipno nad Vltavou .....	72
5 ZÁVĚR.....	75
Literatura .....	81
Další zdroje .....	87
Přílohy	

## Seznam obrázků:

Obrázek č. 1: Hierarchická hodnotová mapa pro výběr lyžařské destinace.....	17
Obrázek č. 2: Formování obrazu destinace .....	30
Obrázek č. 3: Faktory ovlivňující obraz destinace .....	31
Obrázek č. 4: Jak obraz destinace nepřímo ovlivňující následné chování .....	33
Obrázek č. 5: Řetěz spokojenost – zisk.....	39

## Seznam tabulek:

Tabulka č. 1: Faktory důležité pro výběr destinace ve vybraných zemích .....	27
Tabulka č. 2: Srovnání vybraných lyžařských areálů na Šumavě podle parametrů sjezdových tratí a ceny k 9. 1. 2015.....	49
Tabulka č. 3: Dostupnost vybraných lyžařských areálů na Šumavě z Českých Budějovic a z Českého Krumlova .....	50
Tabulka č. 4: Počet fanoušků na facebookových stránkách vybraných lyžařských areálů k 2. 4. 2015.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>

## Seznam příloh:

Příloha č. 1: Otázky – strukturovaný rozhovor
Příloha č. 2: Celkový pohled na destinaci Lipno
Příloha č. 3: Hlavní třída v obci Lipno nad Vltavou
Příloha č. 4: Sjezdové tratě ve Skiareálu Lipno
Příloha č. 5: Výukové hřiště ve Skiareálu Lipno
Příloha č. 6: Skicross ve Skiareálu Lipno
Příloha č. 7: Show Lišáka Foxe ve Skiareálu Lipno
Příloha č. 8: Stezka korunami stromů v zimě
Příloha č. 9: Stezka korunami stromů v létě
Příloha č. 10: Bruslařská dráha
Příloha č. 11: Aquaworld Lipno

# 1 ÚVOD

Ve své práci se budu věnovat tématu zimnímu cestovnímu ruchu, který je jednou z forem cestovního ruchu. Aktivitou, která je velmi rozšířená, dalo by se říci, že dominuje ve střediscích zimního cestovního ruchu, je sjezdové lyžování. Je to neuvěřitelné, ale lidé už lyžují ve více než v 80 zemích světa (Vanat 2014). Samozřejmě největší tradici má lyžování v Evropě (40 % všech vleků na světě se nachází v Alpách), ale lyžování je také velmi populární v Severní Americe, i v některých státech Asie. V menší míře se také lyžuje v některých státech Jižní Ameriky, Austrálie a Afriky. Není obecně známé, že se lyžuje v Turecku, Maroku, Řecku, Íránu... Je však nutno přiznat, že v těchto zemích lyžování není zdaleka tak rozvinuté jako v alpských zemích. V některých zemích dokonce existují sjezdovky, které jsou v obrovských zastřešených halách podle Vanata (2014) je jich více než 50. Celosvětově navštíví lyžařské areály kolem 400 milionů návštěvníků ročně, toto číslo je za posledních 10 let stabilní. Dochází k dramatickému poklesu zájmu o lyžování v Japonsku, ale naopak vzniká mnoho lyžařských areálů ve východní Evropě a v Číně (Vanat 2014). Celkově je podle Vanata (2014) celosvětově navázáno na zimní cestovní ruch až šest milionů lůžek. V některých oblastech jsou příjmy z lyžování velmi důležité pro místní ekonomiku. Například v některých regionech ve východních Alpách se zimní cestovní ruch podílí na 20 % vytvořené ekonomické hodnoty a rovněž na tvorbě tisíců pracovních míst (CIPRA 2003, cit. v Matzler a kol. 2007).

V Česku má lyžování velkou tradici. Většina dospělých lidí v Česku absolvovala povinný lyžařský kurz v rámci školní docházky. V současnosti se sjezdové lyžování řadí k nákladnějším aktivitám, takže mnoho dětí lyžařským výcvikem neprošlo, i když lyžařský výcvik je v povinných školních osnovách. Nicméně Vanat (2014) uvádí, že v Česku přibližně 20 % populace aktivně lyžuje, což je jedno z nejvyšších čísel na světě. V Česku nejsou k lyžování úplně ideální podmínky, přesto je u nás lyžování stále populární. Vanat (2014) uvádí, že je v Česku 176 lyžařských středisek, s celkovým počtem 816 vleků a lanovek. Od roku 1989 do současnosti prošla většina českých lyžařských středisek velkou proměnou. Kotvy a pomy v mnoha případech vystřídaly sedačkové lanovky. Nicméně služby v lyžařských střediscích stále nedosahují takové úrovně jako střediscích v Alpách nebo ve střediscích v Severní Americe. Autoři Pechlaner a Tschurtschenthaler (2003) tvrdí, že sjezdové lyžování se nyní nachází ve zralé fázi, a v některých zemích dochází dokonce k poklesu počtu lyžařů (Williams a Fidgeon 2000, cit. v Matzler a kol. 2007). V zimním cestovním ruchu panuje v současné době velká konkurence, proto je dobré se věnovat důvodům, na základě čeho si návštěvníci zimních destinací tyto destinace vybírají.

Cílem této práce je zjistit, jaké faktory jsou důležité při výběru destinace. Pozornost bude také věnována konceptům a odborným studiím, které se tímto tématem zabývají. Pro případovou studii byla vybrána destinace Lipno nad Vltavou. Hlavním důvodem výběru této destinace byla na české poměry neobvykle bohatá nabídka služeb a různých doplňkových aktivit. Frochot a Kreziak (2008) tvrdí, že dochází k postupnému zkracování doby pobytu a výrazně kratšímu času, kdy lyžaři lyžují. Je proto vhodné nabízet i další doplňkové služby, aby se podařilo udržet klienty v destinaci delší dobu. Ve své práci bych rád mimo jiné zjistil, zda je o tyto služby v destinaci Lipno zájem a zda jsou také důležité při rozhodování, jakou destinaci navštívit v rámci jednodenního či vícedenního pobytu. Při výběru destinace potenciálními návštěvníky, je jistě důležité, jak si danou destinaci představují. Obraz destinace je v mnoha případech, aniž si to návštěvník uvědomuje, rozhodující faktor pro výběr destinace. Chen a Tsai (2007) upozorňují, že pozitivní obraz destinace má také vliv na chování návštěvníků při samotném pobytu, ale i na chování po jeho skončení. Z těchto důvodů se budu obrazu destinace v této diplomové práci věnovat. Budu zjišťovat, zda má destinace Lipno nad Vltavou nějakou marketingovou strategii a jestli se snaží vytvořit pozitivní obraz destinace. Při výběru destinace je bezesporu významné, jestli máme k místu vybudovaný nějaký citový vztah a také jestli nám destinace vyhovuje svými fyzickými atributy. Tomuto tématu se věnuje koncept „*place attachment*“. V této práci mě mimo jiné bude zajímat, jestli se vybraná destinace snaží posílit vazbu na místo. Při výběru destinace je nutné také zvážit, zda se vydat již do známé destinace, nebo objevovat destinaci novou. Obě varianty mají své výhody a nevýhody. V této práci budu zkoumat, zda jsou návštěvníci destinace Lipno nad Vltavou k ní loajální, nebo nikoliv.

Rozhodnutí vybrat si určitou destinaci, je velmi složitý proces a je ovlivněn mnoha různými okolnostmi, proto je velmi obtížné určit jednoznačný generalizující pohled. Z těchto důvodů si myslím, že je vhodné věnovat se všem výše zmíněným konceptům a snažit se zanalyzovat všechny možné důvody, které by mohly být významné při výběru destinace. Výsledky této diplomové práce mohou poskytnout vedení destinace zpětnou vazbu. Manažeri destinace mohou následně přizpůsobit svoji marketingovou strategii aktuálním požadavkům trhu.



### Hlavní výzkumné otázky:

1. Jaké faktory jsou důležité pro výběr destinace?
2. Jaký je obraz destinace Lipno a snaží se ho manažeři destinace ovlivnit?
3. Jaké prostředky destinace používá pro zvýšení závislosti na místě a citové vazby s místem podle konceptu „*place attachment*“?
4. Jsou návštěvníci destinace loajální k destinaci Lipno?

V této práci se často zmiňuji o lyžování na Lipně. Termínem „*lyžování na Lipně*“ se v této práci rozumí lyžování ve Skiareálu Lipno, který se nachází v obci Lipno nad Vltavou. Další termín, který se používá v této práci, je termín „*Lipensko*“. Termínem Lipensko se chápe širší oblast kolem lipenské přehrady.

## 2 REŠERŠE LITERATURY

### 2.1 Motivace

Osobní motivace bezpochyby ovlivňuje výběr destinace. Pearce (2005 cit. v Konu a kol. 2011) předpokládá, že rozhodnutí cestovat do lyžařského areálu v zimě je výsledkem vnitřního přístupu cestovatele (osobní charakteristiky a motivy) a vnějšího přístupu destinace (charakteristiky destinace) (viz kapitola 2.3). Každý z nás má zajisté různé důvody, proč chce jet na dovolenou (vnitřní přístup cestovatele) a Ryan (2003) se snažil tyto důvody shrnout.

Prvním důvodem je podle něj „*únik před realitou*“. Jedinec chce především opustit realitu běžného dne, běžné prostředí a práci. V kontextu lyžařského cestovního ruchu je tento faktor jistě důležitý. Hory jsou od pradávna považovány za místo, kde si člověk může odpočinout, takzvaně pročistit si hlavu. Navíc jsou to místa odlehlá od velkého ruchu měst, ve kterých v současné době žije většina obyvatel.

Druhým důvodem je „*relaxace*“. Částečně je faktor relaxace spojen s faktorem úniku, jedinec má pocit, že potřebuje načerpat nové síly. V současné době je mnoho zaměstnání sedavých, proto mnoho lidí rádo tráví svoji dovolenou takzvaným aktivním stylem. Mnoho lyžařských středisek nabízí kromě sportovního vyžití také služby odpočinkové, jako jsou lázeňské služby, wellness aktivity a další.

Třetím důvodem je „*hra*“. Mnoho lidí vnímá dovolenou jako příležitost, kdy je vše povoleno. Je možné provádět aktivity, které jsou v „normálním“ životě považovány za nepřípustné. Je to chvíle, kdy se jedinci mohou na okamžik vrátit do bezstarostného dětství. Lyžařské destinace nabízejí mnoho herních aktivit, sáňkování, bobovou dráhu, snowtubig. Při těchto aktivitách se mohou dospělí společně s dětmi vydovádět.

Čtvrtým důvodem je důvod „*zesílení rodinných vazeb*“. V mnoha rodinách není během běžného pracovního týdne mnoho času na trávení společných chvil, mnohým partnerům dochází, že začínají žít odděleně, protože se každý věnuje svým zájmům a povinnostem. Dovolena se pak považuje za příležitost tyto chyby napravit a stmelit rodinné vazby. Některé lyžařské areály se na rodiny s dětmi účelově zaměřují. Jedním z areálů, které založily svojí marketingovou strategii na přilákání rodin s dětmi, je lyžařský areál Lipno (viz kapitola 4.4). Nabízejí programy pro děti, ale i pro celou rodinu. Běžným marketingovým nástrojem je snížené vstupné pro děti či jízdné pro rodiny s dětmi.

Pátým důvodem je důvod „*prestíž*“. Některé destinace jsou považovány jako prestižní, a jiné ne. To, jakou destinaci si jedinec vybere, mluví o jeho charakteru, stylu chování, zájmech, a také ho podle výběru destinace posuzují jeho vrstevníci. Jedinec si tak může zvýšit nebo snížit sociální status. Výběr a povaha dovolené, také ovlivňuje chování jedince ve vybrané destinaci. Jinak se chová v destinaci „*batůžkář*“ a jinak účastník masového turismu (viz kapitola 2.2). V Česku je vnímán jako prestižní lyžařský areál Špindlerův Mlýn, jeho marketingová strategie je přilákat náročnou klientelu, která utratí větší množství peněz. K dalším prestižním areálům zajisté patří Pec pod Sněžkou díky své poloze blízko nejvyšší hory Česka. Naopak destinace lyžařského areálu, která zcela nevyužívá svůj potenciál, je Rokytnice nad Jizerou. V Rokytnici nad Jizerou se lyžuje v nejvyšší nadmořské výšce v Česku, je zde také největší převýšení a sjezdovky jsou velmi široké, přesto Rokytnice nad Jizerou nepatří mezi prestižní lyžařské areály (Svobodová 2014). Mezi prestižní zahraniční lyžařské destinace pak patří bezpochyby střediska ve francouzských Alpách.

Šestým důvodem je důvod „*sociální interakce*“. Na dovolené se budují nové krátkodobé vztahy s lidmi, se kterými by člověk během „*normálního života*“ nepřišel do styku. Docela často je dovolená trávena ve společnosti lidí, které člověk předtím neznal. Při těchto hromadných dovolených je zásadní, aby se vytvořila dobrá atmosféra, a aby se sešli lidé se společnými zájmy a preferencemi. Jinak se může stát, že dovolená bude narušena různými konflikty. Také je dobré oddělit různé segmenty lidí od sebe, kvůli různým zájmům. Různé potřeby zajisté mají rodiny s dětmi a například lidé, kteří cestují sami. Pro mnoho návštěvníků lyžařských areálů není důležité jenom sportovní vyžití ale také potkávání nových lidí. V mnoha alpských zemích je velmi populární tzv. après-ski bar. (Jedná se o bar, který se nachází přímo na sjezdovce, ve kterém hraje hudba. Návštěvníci sem chodí bezprostředně po lyžování, většinou konzumují alkohol, baví se s přáteli, někdy i tancují.) Tato forma zábavy se také objevuje v některých lyžařských střediscích i v Česku, ale ve srovnání se zahraničím, v mnohem menším měřítku. Jedním z faktorů pro výběr lyžařského areálu je, jestli má destinace rozvinut „*noční život*“. Někteří lidé vyhledávají destinace s bouřlivým „*nočním životem*“, kde mohou snadněji navázat nové sociální vazby (viz kapitoly 2.3 a 4.3)

Sedmým důvodem je „*Sexuální příležitost*“. Lidé se na dovolených chovají více uvolněně, nejsou tolik svázaní konvencemi, pobyt mimo bydliště zaručuje jistou míru anonymity, takže si nemohou zkažit dobrou reputaci. Chování, které je v „*normálním*“ životě odsuzováno jako neomluvitelné, se na dovolené více toleruje.

Osmým důvodem je „*příležitost vzdělávání*“. Cestování je možnost, jak zažít nové věci, navštívit nová místa, seznámit se s novou kulturou. Je zde možnost objevit přírodu, historická místa, originální umělecká díla.

Devátým důvodem je „*seberealizace*“. Cesta může být nejenom poznáváním nových míst na světě zvnějšku, ale cesta může být poznáváním sebe sama. Od středověku bylo cestování spojeno s cestováním po svatých místech. V dnešním více sekularizovaném světě je na každém, aby si našel vlastní „*svaté*“ místo, které ho naplní. Může to být příroda, pokoření vlastních sportovních zkušeností nebo schopností. Hledání sebeobjevení může být plánované i neplánované. Nejsou ojedinělé případy, kdy po návratu z dovolené došlo k totálnímu přetransformování dosavadního života, povolání a vyznávaných hodnot. Jiní se mohou vrátit do svého dosavadního života, ale s nově nabytou vnitřní silou. Člověk může při lyžování objevit své nové možnosti, zlepšovat svoji techniku, překonávat nové výzvy: sjet těžší sjezdovku, naučit se jízdu v boulicích, v hlubokém sněhu.

Desátým důvodem je důvod „*Naplnění snu*“. Pro mnohé je dovolená splnění jejich snu, kterému pravděpodobně předchází u většiny lidí dlouhá doba úspor. Lyžování je stále finančně náročná aktivita, proto lyžaři pocházejí z vyšších sociálních vrstev. Pro mnoho lyžařů z Česka je splnění snu lyžování v zahraničí. Velmi populární je lyžování v Alpách, kde jsou oproti Česku lepší přírodní podmínky.

Jedenáctým důvodem je důvod „*Nakupování*“. Ačkoliv se to může zdát zvláštní, ale nakupování není pouze jedna z nejběžnějších aktivit na dovolené, ale také to může být za jistých okolností motivační faktor pro zahraniční cestu. V Česku lyžařská střediska nenabízejí dobré podmínky pro nakupování. Naopak možnosti něco si koupit v lyžařském středisku jsou velmi omezené. Lyžařské areály v Česku se většinou nacházejí ve velmi malých sídlech, kde není tak velká kupní síla. Navíc zboží v lyžařských střediscích je mnohdy o hodně dražší než v jiných místech (viz kapitola 4.4). Ceny zboží zvyšuje v turistických oblastech sezonní a jádrová inflace, způsobená časoprostorovou koncentrací zvýšené nabídky během sezony na území destinačního jádra (Horáková a Fialová 2014). Tento motivační faktor nebude pravděpodobně při rozhodování jet na dovolenou na lyže v Česku důležitý. V zahraničí je však mnoho velkých lyžařských středisek nákupními zónami vybaveno. Například lyžařské středisko Livigno se nachází v bezcelní zóně a mnoho turistů tam jezdí z důvodu nákupu levného alkoholu a cigaret. Také Cortina d'Ampezzo či Chamonix jsou známá lyžařská střediska, kam se jezdí za nákupy. Na hlavních třídách v centru těchto měst se nachází mnoho obchodů drahých světových značek.

## 2.2 Typologie návštěvníků destinace

Stejně jako existuje mnoho různých motivačních faktorů, proč se člověk vydává na dovolenou, lze rozlišit mnoho různých typů turistů. Cohen (1972) vytvořil koncept, při kterém rozdělil turisty do čtyř typů podle toho, jak moc využívají turistické infrastruktury (hotelů, tour operátorů, průvodců) na své cestě a podle dopadu, který mají na hostitelskou komunitu. Tyto čtyři kategorie jsou popsány v následujícím textu.

První skupinou jsou účastníci organizovaného masového turismu. Do této skupiny patří nejméně dobrodružní turisté, kteří chtějí mít všechno připravené a zajištěné. Spoléhají se zejména na služby cestovních kanceláří. Běžným typem dovolené této skupiny je dovolená u moře, v hotelovém komplexu s all-inclusive, tedy se zajištěním všech služeb. Tito lidé většinou nemají a především nevyhledávají kontakty s místní komunitou. Maximálně se setkávají se zaměstnanci hotelu, ti většinou pro jejich spokojenost mluví turistickým rodným jazykem. Takže se zejména setkávají s ostatními turisty, a to většinou ze své rodné země. Většinou tito turisté tráví svojí dovolenou v tzv. „*turistické bublině*“. Pokud už opustí hotelový komplex, tak jedou na výlet organizovaný cestovní kanceláří do nejvíce turisticky navštěvovaných míst společně s lidmi ubytovanými ve stejném hotelovém komplexu. Drží se pevně stanoveného scénáře připraveného cestovní kanceláří a nemusejí se během dovolené o nic starat. Nemusejí rozhodovat o ničem podstatném, jediné důležité rozhodnutí, které museli učinit, byla volba zájezdu cestovní kanceláře.

Další skupinou je skupina účastníků individuálního masového turismu. Tato skupina je docela podobná předcházející. Turisté využívají zejména zařízení, které jim vybrala cestovní kancelář, ale mají možnost částečně ovlivnit svůj program. Cestovní kancelář turistům zpravidla pomáhá se zařízením ubytování, s půjčením auta a v některých případech i s organizací výletů. Tato skupina navštěvuje hlavní turistická místa a atrakce, také používá infrastrukturu, která byla převážně vybudována pro turisty. Kontakt s místními obyvateli obvykle není velký, nicméně je větší než u předchozí skupiny.

Další skupina je nazvána „*The explorer*“ (průzkumník). V této skupině si už jedinci připravují dovolenou sami a snaží se navštívit místa, která ještě nejsou tak turisticky zprofanovaná. Turisté však stále přespávají v budovách, které jsou určeny pro turisty. Takže vlastně cestují v pohodlí, ale mnoho těchto turistů deklaruje jasný úmysl přijít do styku s místním obyvatelstvem. Turisté z této skupiny často mluví jazykem hostitelské komunity. Jejich chování však není přizpůsobeno chování hostitelské komunity a nesnaží se nebo nedokáží splynout s hostitelskou komunitou.

Čtvrtou skupinu pojmenoval Cohen (1972) „*The drifter*“ (tulák). Lidé v této skupině se dokáží nejlépe přizpůsobit hostitelské komunitě a vyhýbají se turistické infrastruktuře. Snaží se respektovat zvyky a tradice místní komunity. Během své cesty se často pokouší přivydělat, většinou však pracují za nízké finanční ohodnocení, proto se pak často setkávají v hostitelské zemi s lidmi z nízkých sociálních vrstev. Je však jasné, že tyto čtyři skupiny nemohou obsáhnout turisty všech typů, jedná se tedy o značnou generalizaci, ale myslím si, že tento model dobře vystihuje základní typy turistů a jejich vzorce chování na cestách.

Typ tuláka, i průzkumníka jsou skupiny turistů, kteří si uvědomují zranitelnost přírodního prostředí. Obě tyto skupiny ho chtějí co nejméně negativně ovlivnit Richins. (1996) nicméně uvádí, že obě tyto skupiny negativně působí na přírodní prostředí, a to ve velkém měřítku, aniž si to uvědomují. Tím, že se vydávají do destinací, které ostatní skupiny cestovatelů dosud neznají, postupně o těchto místech zvyšují povědomí (viz Butler 1980 TALC – Životní cyklus destinací). To pak vede k přilákání i části turistů vyznávající masový turismus a masový turismus má velmi negativní důsledky pro přírodní i sociální prostředí.

Dalším konceptem, který se zabývá různými typy turistů, sestrojil v roce 1977 Plog. Plog (1977) vytvořil model, který představuje kontinuum všech turistů. Na jedné straně kontinua stojí pozice, kterou pojmenoval „*psychocentric*“ a na zcela opačném konci je „*allocentric*“. Většina turistů se nevyskytuje v těchto krajních polohách, ale někde mezi nimi. V prostředku se nachází poloha „*midcentric*“, těch je pak nejvíce. Na základě toho, jaký je turista typ, si vybírá destinaci. Turista typu „*allocentric*“ je podle Plogovy klasifikace člověk, který vyhledává nové destinace, je připraven na určité riziko, chce poznat nové kultury a místa. „Psychocentrický“ turista naopak nevyhledává nová místa, klidně jezdí do toho samého hotelu každý rok. Na dovolené si pak vytvoří síť známých, což jsou podobně smýšlející turisté většinou ze stejné sociální vrstvy a ze stejné země nebo již známý personál hotelu z předchozích dovolených. Velice negativně tento typ turisty reaguje na jakoukoli změnu.

Destinace se v čase vyvíjí (Butler 1980), a proto přitahuje v různém stádiu různé typy turistů. Nejdříve byla objevena prvními turisty „*allocentrického*“ typu, potom postupně začínali jezdit turisté blízcí „*allocentrickému*“ typu a tak dále až se z původně zcela „*allocentrické*“ destinace může stát destinace „*psychocentrická*“. Příkladem může být Palma de Mallorca, která byla v padesátých letech dvacátého století brána jako téměř „*allocentrická*“ nebo „*midcentrická*“ destinace, nyní je považována za destinaci „*psychocentrickou*“ (Ryan 2003). V oblasti výběru lyžařských destinací došlo v minulých letech také k proměně. Mnoho českých lyžařů jezdí

lyžovat do alpských zemí, jako je Rakousko, Itálie, Francie a Švýcarsko. V posledních letech se postupně začíná jezdit i do Slovinska, Bulharska, i když tyto země jsou spíše pro „*allocentrické*“ lyžaře a stále nejsou moc populární. V Česku v posledních letech lyžařské areály prošly modernizací a mnoho nových lyžařských areálů vzniklo. Tradiční lyžařské areály tak musejí bojovat se zvýšenou konkurencí, jak českou tak i zahraniční.

Plog (1977) a Cohen (1972) vytvořili své koncepty pro všechny druhy turistů směřující na dovolenou, Perdue (2004) se pak zaměřil na turisty směřující do středisek zimního cestovního ruchu. Perdue (2004) na základě studie chování lyžařů v Coloradu rozdělil návštěvníky lyžařské destinace na dvě skupiny. První skupinou byli lyžaři z blízkého okolí, lokální turisté, a druhou skupinu tvořili lyžaři, kteří přijeli z větší vzdálenosti, destinační turisté. Perdue (2004) si všiml velkých rozdílů mezi definovanými skupinami. Lyžaři z blízkého okolí primárně navštěvují destinaci v rámci jednodenního nebo víkendového pobytu a berou lyžování jako běžnou rekreační aktivitu. Lyžaři z větší vzdálenosti považují lyžování za prázdninovou aktivitu, na které chtějí zažít něco speciálního a chtějí na ni mít nezapomenutelné vzpomínky. Běžný postoj destinačního lyžaře je následující: „*Pracoval jsem mnoho a teď jsem na dovolené, zasloužím si to nejlepší.*“ (Perdue 2004, s. 261)

Destinační turisté nejsou tak citliví ke zvýšeným cenám (turistická inflace), nicméně zvýšenou cenovou hladinu si také uvědomují. Za vynaložené peníze, očekávají ty nejlepší služby. Jsou proto velmi rozladěni, když musí stát v dlouhých frontách na vlek i na občerstvení. Chtějí si svoji drahocennou dovolenou maximálně užít, a ne se nudit ve frontách. Naopak lokální lyžaři jsou velmi citliví ke zvýšeným cenám panujícím ve středisku, zejména k cenám za jídlo, nápoje a lyžařské vybavení. Proto si mnoho lokálních turistů, vozí občerstvení z domova, navíc nejsou tak závislí na stravování v přeplněných restauracích a barech. Lokální lyžaři si vytvářeli negativní postoj ke středisku, tvrdí, že „*lyžařské středisko je příliš orientované na zisk a že se příliš soustředí na více lukrativní destinační turisty a nejsou citliví k jejich potřebám*“ (Perdue 2004, s. 261) Mnoho lokálních lyžařů si vybudovalo také negativní, někdy i posměšný postoj k destinačním lyžařům. Destinační lyžaři nejsou tak zkušení a pokročilí jako lokální turisté. Lokální turisté jsou rádi turisté, ale zároveň nemají rádi další turisty. Není proto neobvyklé, že dochází mezi těmito dvěma skupinami ke konfliktům a k výměnám názorů (Perdue 2004). Lokální lyžaři se cítí zájmy destinačních lyžařů ohroženi.

Perdue (2004) dále rozdělil destinační turisty do dvou podskupin. První, která se vždy snaží objevit novou destinaci pro svoji dovolenou, tedy navštívit, co nejvíce lyžařských destinací.

Druhá podskupina je více konzervativní a naopak je věrná pouze jedné lyžařské destinaci. Do této vybrané destinace pak pravidelně jezdí, a to v zimě i v létě.

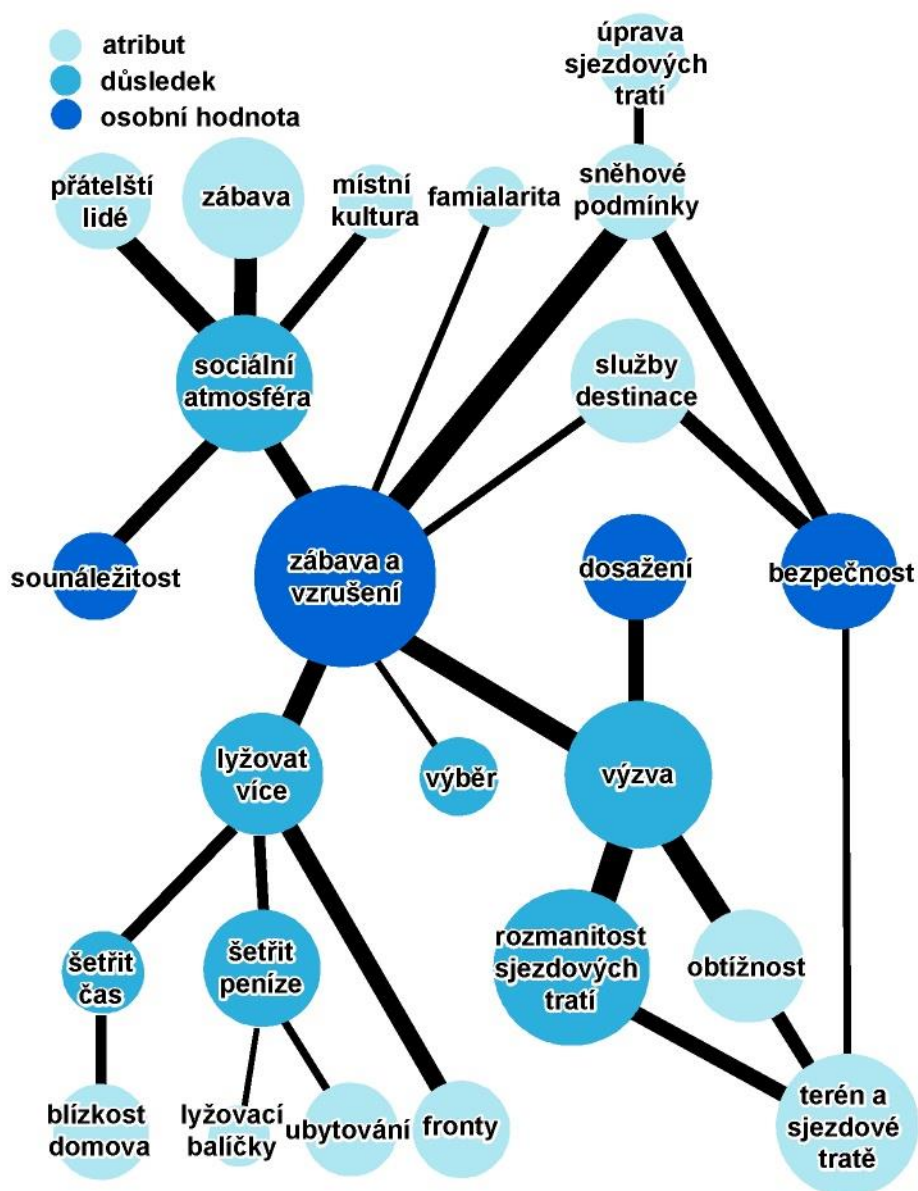
## **2.3 Výběr destinace**

Výběr destinace je složitý proces, který je ovlivněn mnoha faktory. Vědci se snažili sestavit určité druhy modelů, které by výběr destinace objasnil. Dva druhy modelů dominují ve výzkumu zabývajícím se chováním turistů při výběru destinace. Strukturovaný ekonomický přístup zdůrazňuje myšlenku, že rozhodnutí turisty závisí na ceně a ekonomických výměnných kurzech. Existují vsutku některé důkazy, že pohyb mezi zeměmi, ze kterých vyjíždějí turisté, a zeměmi do kterých turisté přijíždějí, je ovlivněn výměnnými kurzy a cenovými proměnnými (Crouch 1993, Morley 1994, cit. v Pearce 2005). Přes počáteční problémy, co měřit a co zahrnout do studií směnných kurzů, se stanovilo, že pokles o jedno procento ve směnných kurzech má za následek nárůst poptávky po destinaci o 0,8 % (Pearce 2005). Druhým typem modelů jsou tzv. modely výběrového setu. Tyto modely pomáhají specifikovat, kdy působí cena v rozhodovacím procesu, a také pomáhají vyjádřit spojení mezi obrazem destinace, psychologickým profilem návštěvníka a výběrem destinace (Pearce 2005). Při rozhodování o výběru destinace jsou důležité osobní (sociodemografické, psychologické) a destinační atributy (geografické a produktově orientované), tyto atributy pomáhají poskytovatelům služeb popsat preference zákazníků (Godfrey 1998). Rozhodování při výběru destinace je velmi složitý proces, žádný aspekt nejedná izolovaně.

Pearce (2005 cit. v Konu a kol. 2011) předpokládá, že rozhodnutí cestovat do lyžařského areálu v zimě je výsledkem vnitřního přístupu cestovatele (osobní charakteristiky a motivy) a vnějšího přístupu destinace (charakteristiky destinace). Založeno na tomto přístupu, si cestovatel přeje sadu aktivit, které povedou k získání požadovaných zážitků a nově nabytých zkušeností. Dostupné aktivity v destinaci ovlivňují výběr destinace. Destinace se snaží nabídnout zákazníkovi takové aktivity, které by plně naplňovaly zákaznickovy potřeby.



Obrázek č. 1: Hierarchická hodnotová mapa pro výběr lyžařské destinace



Poznámka: Velikost kruhů odpovídá proporčně počtu respondentů zmiňujících pojmy  
Šířka linií odpovídá proporčně počtu respondentů, kteří si asocíují spojené pojmy

Zdroj: Klenosky a kol. (1993)

Jednou ze základních prací, které se zabývají tematikou výběru lyžařského destinace, je bezpochyby výzkum autorů: Klenosky, Gengler a Mulvey z roku 1993, mnoho dalších autorů pak tyto autory zmiňuje. Klenosky a kol. (1993) tvrdí, že existuje mnoho faktorů ovlivňujících výběr destinace a tyto faktory tvoří kontinuum. Na jedné straně jsou plně hmatatelné atributy a jako druhý extrém lze uvést atributy, které jsou abstraktní nebo nehmatatelné. Mezi tyto atributy patří: motivace, prospěch, potřeby nebo osobní hodnoty, které chce cestovatel uspokojit.

V předchozích výzkumech se jednotliví autoři věnovali buď atributům hmatatelným, nebo nehmatatelným. Klenosky a kol. (1993) zkoumali hmatatelné a nehmatatelné faktory najednou pomocí „*means-end theory*“. Tato teorie se soustředí na poznávací vazby mezi relativně konkrétními aspekty nebo atributy produktů (means – prostředky) a více abstraktními důsledky těchto atributů pro zákazníka. Dále se zabývá vazbami, které spojují důsledky a vysoké, ještě více abstraktní osobní hodnoty (ends – konce). Tyto tři fáze (atribut, důsledek, osobní hodnota) tvoří „*means-end chain*“ (řetěz prostředek – cíl). Tento řetěz tedy pojednává o vztahu fyzických rysů atributu k významu těchto atributů pro zákazníka. Cílem „*means-end theory*“ je zjistit, jak zákazník přemýšlí o produktu. Zákazník se snaží vybrat produkty s atributy, které vytvářejí požadované důsledky a zároveň produkty s atributy, který minimalizují nepožadované důsledky Gutman (1982, cit. v Klenosky a kol.). Klenosky a kol. (1993) identifikovali třináct důležitých atributů, sedm důsledků a čtyři personální hodnoty (viz obrázek č. 1).

V následujícím textu budou následovat příklady z odborných článků, které obsahovaly případové studie zabývající se důvodem výběru lyžařských destinací v různých zemích světa. Autoři zkoumající výběr destinace lyžařského cestovního ruchu se zaměřovali na různé věkové a společenské kategorie. Například autoři Won a Hwang se v roce 2009 ve svém výzkumu věnovali mladým studentům vysokých škol v Jižní Koreji. Tuto společenskou a věkovou skupinu si autoři vybrali ke svému výzkumu, neboť studenti jsou ve fázi života, kdy si začínají o svém životě rozhodovat sami a objevují nové možnosti využití volného času. Pokud se jim nově objevené aktivity zalíbí, je pravděpodobné, že se jimi budou zabývat i v budoucnosti. Mohou se tedy stát stálými zákazníky lyžařských areálů, proto autoři studie považují tuto složku populace za důležitou. Zároveň jsou vysokoškolští studenti v Jižní Koreji známi tím, že sledují trendy a jsou hlavními konzumenty „*cool*“ aktivit, jako jsou snowboard nebo kolečkové brusle (Kim a Kim (2006, cit. v Won a Hwang 2009).

Z výsledků studie vyplynulo, že nejdůležitějším faktorem výběru destinace jsou sněhové podmínky. Jižní Korea často trpí nedostatkem přírodního sněhu, proto mnoho středisek vyrábí sníh umělý. Střediska, která mají dostatek přírodního sněhu, jsou ve velké výhodě, neboť mnoho korejských vysokoškolských studentů má tendenci tato střediska upřednostňovat. Jihokorejští studenti jsou ochotni zaplatit více peněz nebo ujet větší vzdálenost, pokud toto středisko bude mít kvalitní sněhové podmínky. Česko se nachází od Jižní Koreje velmi daleko, přesto se lyžařské areály v Česku a v Jižní Koreji musí vypořádat s podobnými problémy. Poslední zimy v Česku byly na sníh velmi slabé a lyžařská střediska, která neměla dostatečné vybavení na

výrobu umělého sněhu, byla v provozu pouze částečně nebo nebyla dokonce v provozu vůbec (viz kapitola 4.3).

Druhým nejdůležitějším faktorem byla čekací doba na vleky. V Jižní Koreji je mnoho lyžařských středisek během lyžařské sezony velmi přelidněných, kvůli vysoké hustotě zalidnění a ne tak velkým lyžařským možnostem. Won a Hwang (2009) tedy upozorňují, že by měli manažeři lyžařských středisek zvážit možnosti zvýšení kapacity vleků a rozšíření sjezdovek, aby předešli frontám u vleků, které by mohly mít za následek úbytek hostů. Také v Česku jsou dlouhé čekací doby na vleky velkým problémem. Mnoho lidí tak hledá ke sjezdovému lyžování alternativu, stání ve frontách je prostě nebaví. Myslím si, že v posledních letech je na vzestupu běžecké lyžování. Výhoda běžeckého lyžování oproti sjezdovému také spočívá v tom, že běžecké lyžování je výrazně levnější. Lyžařské areály v Česku se snaží stále rozšiřovat svoje kapacity, i když možnosti rozvoje jsou kvůli ne příliš vhodným fyzickogeografickým podmínkám značně omezené. Nicméně za poslední roky dokonce vznikly nové lyžařské areály a mnoho dalších prošlo významnou modernizací a rozšířením kapacit. Nicméně stále není kapacita sjezdových tratí a vleků v Česku dostatečná. České lyžařské areály se nikdy nemohou rovnat areálům v Alpách v parametrech, jako jsou délka sjezdových tratí, přepravní kapacita, maximální převýšení, ale mohou jim konkurovat jinak, a to zejména nižší cenou (viz kapitola 4.3).

Won a Hwang (2009) také objevili výrazné rozdíly mezi prioritami lyžařů a snowboardistů. Pro vysokoškolské studenty v Jižní Koreji, kteří jezdí na snowboardu, je jako druhý nejdůležitější faktor čas strávený cestou do destinace. Zatímco pro vysokoškolské lyžaře je druhým nejdůležitějším faktorem rozmanitost sjezdových tratí, a naopak čas strávený cestou do destinace je nejméně důležitým faktorem. Pro snowboardisty je naopak nejméně důležitým faktorem rozmanitost sjezdových tratí. Také kvalita sněhových podmínek je relativně více důležitá pro lyžaře než snowboardisty, tento faktor se však vyskytl u obou skupin na prvním místě. Pro snowboardisty je také důležité, zda je ve vybraném středisku možné jezdit ve volném terénu a zda se ve vybraném středisku nachází dostatečně vybavený snowpark, kde by pak mohli snowboardisté trénovat různé triky a skoky. Lze tedy shrnout, že pro jihokorejské lyžaře jsou velmi důležité pro výběr destinace především faktory spojené s kvalitou sněhu a lyžařských tratí, zatímco pro jihokorejské snowboardisty jsou tyto faktory také významné, ale o něco méně než pro lyžaře.

Také Dickson a Foulks (2007) ve svém výzkumu zjistili, že jsou pro lyžaře při výběru střediska důležité hlavně faktory spojené s kvalitou sněhu. Dickson a Foulks (2007) zkoumali důvody

výběru destinace australských turistů, kteří cestovali do zahraničí. Tito autoři zjistili, že nejdůležitějším faktorem výběru cílové země je relativní záruka dostatku sněhu, na druhém místě se umístil faktor přítomnosti prachového sněhu. Dále se ukázalo, že je důležité pro australské turisty cestující do zahraničí relativní bezpečnost cílové země a celkové náklady cesty. Pak následovaly faktory: navštívení nového místa, poznání nové kultury, dostupnost relevantních informací v anglickém jazyce a doba, která je potřeba k překonání vzdálenosti do cílové destinace z Austrálie. Při výběru konkrétní destinace v cílové zemi byly nejdůležitějšími faktory: obtížnost sjezdových tratí, možnost lyžování mimo sjezdovku, počet sjezdovek a vleků. Naopak faktory jako noční život, další aktivity na sněhu, dostupnost aktivit pro děti se ukázaly jako poměrně nedůležité. Podmínky pro lyžování v Austrálii nejsou tak dobré jako v zahraničí. Bylo by proto pochopitelné, kdyby domácím lyžařským areálům ubývali zákazníci, protože australští lyžaři si cení na lyžařských areálech zejména kvalitních sněhových podmínek a množství vhodných sjezdových tratí.

Tato studie však prokázala, že lyžařské areály v Austrálii zatím nezaznamenávají úbytek zákazníků, i když Australané nyní ve větší míře cestují za lyžováním i do zahraničí. Je to způsobeno tím, že Australané, kteří cestují za lyžováním do zahraničí, také lyžují v domácích lyžařských areálech. Naopak spíše poptávka po domácích areálech vzrůstá. Dickson a Foulks (2007) se domnívají, že australští lyžaři, kteří pravidelně do zahraničí jezdí nebo se na lyžování v zahraničí chystají, na domácích horách trénují.

Studie také poukázala na fakt, že dochází ke změně cílových zahraničních destinací australských lyžařů. Nejoblíbenější zahraniční destinací australských turistů byl dlouhou dobu Nový Zéland, tuto pozici postupně přebírá Japonsko. Autoři si tuto změnu vysvětlují zvyšujícím marketingem a zaváděním nových nízkonákladových letů mezi Austrálií i Japonskem. Dále se zvyšuje potenciál pro cestování za lyžováním do Číny a Jižní Koreje. Z této studie tedy vyplynulo, že Australané, kteří vyjedou do zahraničí lyžovat, jsou většinou opravdoví lyžařští nadšenci. Oceňují především atributy spojené s lyžařskými podmínkami a už je tolik při výběru lyžařské destinace nezajímá, jestli jsou v uvažovaném středisku dostupné nějaké další rekreační aktivity. Jsou ochotni cestovat na delší vzdálenost i utratit více peněz za cestu, pokud terén a sněhové podmínky budou opravdu kvalitní.

Podobně jako Dickson a Foulks (2007), také Richards (1996) zjistil, že pro lyžaře jsou důležité především atributy spojené přímo s lyžováním. Richards (1996) zkoumal, jaké faktory jsou zásadní pro výběr Britů lyžujících v domácích lyžařských střediscích. Zjistil, že pro britské

lyžaře jsou důležité především sněhové podmínky, počet sjezdových tratí a celková cena. Naopak kulturní a zábavní vyžití je spíše nedůležité při výběru destinace. Dále zkoumal, jaké jsou rozdíly mezi jednotlivými skupinami podle úrovně pokročilosti lyžařů.

Poukázal na fakt, že pro pokročilé lyžaře a středně pokročilé lyžaře jsou výrazně nejdůležitější lyžařské atributy (kvalita sněhu, obtížnost terénu, počet a délka sjezdových tratí), teprve pak jsou důležité cenové atributy (celková cena, výdaje za vleky, výdaje za ubytování) a atributy spojené s vybavením lyžařského střediska (dostupnost lyžařského areálu z místa ubytování, rekreační aktivity, kulturní možnost, kvalita ubytování) jsou spíše nedůležité.

Naopak pro nejméně pokročilé lyžaře byly rozhodující atributy spojené s cenou, pak se teprve umístily atributy spojené s lyžařskými atributy a atributy vybavení lyžařského střediska. Cena byla také velmi důležitá pro lidi s nízkými příjmy. Richards (1996) nicméně poznamenává, že cena se promítala do rozhodování ve smyslu jet či nejet lyžovat více než, že by byla rozhodující při výběru destinace. Toto platilo zejména pro pokročilé lyžaře. Dále Richards (1996) ve své studii uvádí, že nejpokročilejší lyžaři v průměru lyžují více než méně pokročilí lyžaři, zároveň pokročilí lyžaři byli z vyšší sociální skupiny. Sociální status má tedy podle Richards (1996) vliv na úroveň lyžařů. Bohatší lidé si mohou dovolit utratit více peněz než chudší skupina lidí, tím pádem lyžují častěji a mají možnost se zlepšovat.

Také Godfrey (1999) studoval atributy výběru destinace britských lyžařů, tentokrát však britských lyžařů směřujících do Kanady. Podobně, jako Richards (1996) identifikoval jako nejdůležitější atributy pro výběr lyžařské destinace, atributy spojené přímo s lyžováním a to konkrétně sněhové podmínky a rozmanitost sjezdových tratí. Naopak atributy jako atmosféra, kvalita ubytování a stravování se ukázaly jako relativně nevýznamné. Zejména velmi pokročilí lyžaři se zajímají o kvalitu lyžování jako takovou, než o přídatné aktivity, naopak pro méně pokročilé lyžaře jsou významné i jiné atributy (Godfrey 1999).

Podobně jako v předchozích průzkumech se také v Portugalsku ukázal důležitý faktor pro výběr lyžařského střediska faktor kvality sjezdových tratí (mmgaia a Martins 2014). Miragaia a Martins (2014) studovali, jaké jsou hlavní důvody pro výběr střediska v Portugalsku a zároveň zkoumali, jak jsou s vybraným střediskem lyžaři spokojeni. Autoři uvádí, že v Portugalsku je pouze jedno relativně velké středisko, Serra da Estrela, které je však o mnoho menší než nejbližší střediska v okolních zemích. Miragaia a Martins (2014) upozorňují, že portugalské lyžaři nejsou příliš spokojeni se službami spojenými přímo s lyžováním, i když tyto služby jsou nejdůležitější při rozhodování, jaký lyžařský areál si vybrat. Větší spokojenost vykazují s jinými službami.

Analýza výsledků tedy poukázala na fakt, že by lyžařské středisko mělo zlepšit služby spojené s lyžováním, aby mohlo lépe odolávat konkurenci zahraničních středisek. Hendikepem střediska Serra da Estrela je, že nedisponuje doplňkovými aktivitami, které by motivovaly turisty do střediska Serra da Estrela přijet i v případě nepříliš příznivých klimatických podmínek. Lyžařské středisko Serra da Estrela často trpí nedostatkem sněhu, a naopak když hodně sněhu napadne najednou, objevují se velké problémy na příjezdových komunikacích. Z těchto důvodů se většina klientů bojí objednávat pobyty s předstihem a na dlouhou dobu. To pak vede k velmi nerovnoměrné poptávce po lyžařském středisku Serra da Estrela během sezony. Podle autorů studie více než 40 % turistů pocházelo z blízkého okolí (méně než 100 kilometrů od střediska) a jezdí do lyžařského střediska pouze na jeden den nebo v lepším případě na víkend. Tím, že turisté většinou nezůstávají v lyžařském středisku přes noc, vede k tomu, že v středisku Serra da Estrela není rozvinut noční život, který mnoho autorů definovalo jako jeden ze zásadních faktorů při výběru destinace. V případě střediska Serra da Estrela se jedná o začarovaný kruh. Noční život v středisku není rozvinut, protože drtivá většina návštěvníků nezůstává ve středisku Serra da Estrela delší časový úsek a zároveň mnoho turistů nezůstává ve středisku Serra da Estrela, protože v středisku není rozvinut noční život. Gilbert a Hudson (2000) a Perdue (2004) cit. v Miragaia a Martins (2014) však upozorňují, že je potřeba přilákat turisty na delší časový úsek, aby se mohly lépe rozvíjet ubytovací a stravovací služby, což by pak vedlo k rozvoji regionálního turismu. Důležitým faktorem, proč si vybírají návštěvníci toto středisko je jeho blízkost, středisko Serra da Estrela, nemá přímou konkurenci. V Portugalsku žádné další větší středisko není a do středisek v okolních zemích je to daleko. Nicméně se stále zvětšující mobilitou by mohlo středisko o své klienty přijít, proto by měli manažeři tohoto střediska zlepšovat jeho služby (Miragaia a Martins 2014).

Také v Polsku byly rozhodujícími faktory pro výběr lyžařského areálu, faktory spojené přímo s lyžováním. Nejdůležitějším faktorem pro výběr destinace v Polsku byly dobře připravené sjezdovky, krátká čekací doba na vleky a dobrá časová dostupnost lyžařského areálu s odstupem následovaná garancí sněhové pokrývky, množství a rozdílnost sjezdových tratí a rychlé a pohodlné vleky (Zemla 2008). Naopak atributy, jako atmosféra, zábava, gastronomické a ubytovací služby se ukázaly jako naprosto nepodstatné. V Polsku byli polští lyžaři lyžařským areálům dost dlouho velmi věrní, spokojili se s nižšími službami za nižší cenu, což se ale dost změnilo poté, kdy lyžařské areály v Polsku začaly být dražší než lyžařské areály v okolních zemích (v Česku a na Slovensku). Lyžařské areály v Česku a na Slovensku disponují lepšími službami, proto, když polské areály zdražily, Poláci začali jezdit do sousedních zemí, což se

navíc zjednodušilo vstupem Polska, Česka a Slovenska do Evropské unie (Zemla 2008). Postupem času se také polští lyžaři stále častěji vydávají lyžovat do alpských zemí. Mezi cenami v Polsku a v alpských zemích už není tak propastný rozdíl. Díky stoupající životní úrovni polských domácností si může více polských turistů lyžování v Alpách dovolit. Polské lyžařské areály musí čelit zvýšené konkurenci, kterou dříve neznaly. Mohly se spolehnout, že polští lyžaři přijedou, pokud budou dobré sněhové podmínky, a to i navzdory dlouhé čekací době, která běžně dosahovala i třiceti minut (Zemla 2008). Přestože lyžařská infrastruktura je v Polsku velmi zastaralá, sjezdové tratě nejsou zase tolik dlouhé, a naopak čekací doba je velmi dlouhá, byli návštěvníci polských lyžařských areálů docela spokojeni s jejich návštěvou (Zemla 2008). Velmi málo lyžařů deklarovalo absolutní nespokojenost nebo nespokojenost. Skoro by se zdálo, že Polákům nevadí, že jsou vleky staré, pomalé a nepohodlné, což ale není pravda, protože největší spokojenost vykazovalo nejnovější a nejmodernější středisko (Zemla 2008).

Zemla (2008) ve své studii také uvádí, několik nelichotivých specifík polského lyžařského průmyslu. Popisuje absolutní neochotu dohodnout se. Například majitelé dvou největších areálů v Polsku, které jsou lokalizovány vedle sebe, dokonce mají jednu společnou sjezdovku, se nedokázali dohodnout na propojení areálů. Situace je o to absurdnější, že areály vlastní stejný vlastník, jsou státní, ale spravuje je pokaždé jiné ministerstvo. V mnoha alpských lyžařských střediscích dochází ke kooperaci různých aktérů, společně se podílejí na propagaci a dobrém jménu destinace, vytvářejí společné publikace a webové stránky (Zemla 2008). Často se podílejí i na společné cenové politice, nabízejí různé zvýhodněné balíčky zboží a služeb (například na Lipně Lipnocard viz kapitola 4.4). Tyto společné aktivity se v Polsku moc nedaří uskutečňovat. Kooperace jednotlivých lyžařských středisek se naopak daří v Česku. V Česku dochází k neustálému spojování lyžařských areálů. Na jeden skipas tak lze nyní lyžovat v mnoha lyžařských areálech. V minulých letech došlo k vytvoření lyžařské oblasti Janské Lázně – Pec, který zahrnuje lyžařské areály v Peci pod Sněžkou, v Janských Lázních, ve Velké Úpě, v Černém Dole a ve Svobodě nad Úpou. Další na české poměry velkou oblastí je oblast Skiregion.cz, která sdružuje lyžařská střediska východních Krkonoš (Rokytnici nad Jizerou, Harrachov, Paseky nad Jizerou, Příchovice a Rejdice). V sezonně 2014/2015 si lyžaři mohli koupit tzv. Czech Skipass. Vlastník tohoto skipasu může lyžovat na 154 kilometrech sjezdovek a může využívat 26 lanovek a 118 vleků (Czech Skipass).

Dalším velkým problémem jsou protichůdné zájmy jednotlivých aktérů v destinaci. Je celkem běžným jevem, že dochází k občasným konfliktům a výměně názorů mezi jednotlivými skupinami. Zdá se však, že v Polsku tato situace eskaluje do velkých rozměrů. Zemla (2008)

popisuje, jak se vlastníci pozemků nedohodli s vedením lyžařského areálu a zablokovali celý lyžařský areál. Vlastník lyžařského areálu v Polsku sjezdové tratě většinou nevlastní, ale pouze si je pronajímá (Zemla 2008). Také v Česku probíhají spory mezi vlastníky půdy a provozovateli areálu. Poměrně známá i sledovaná je kauza lyžařského areálu Bouřňák, kdy obdobně jako v Polsku majitel půdy zablokoval provoz lyžařského areálu. Zemla (2008) dále upozorňuje na fakt, že v Polsku ani nefungují skibusy, ačkoliv kapacita místních silnic a parkovišť zcela nepostačuje množství aut.

Zatímco v předchozích studiích byly nejdůležitějšími faktory výběru lyžařského areálu atributy spojené se sněhovými podmínkami a s kvalitou a délkou sjezdových tratí, výzkum Simmy a kol. (2002) odhalil, že tyto atributy nejsou pro švýcarské lyžaře, kteří tráví dovolenou na švýcarských horách, tolik důležité. Dokonce zjistili, že velká celková délka lyžařských tratí dokonce odrazuje od výběru těchto středisek. Podle autorů je to dáno celkovým obrazem a reputací velkých středisek. Velká střediska podle některých turistů ztrácejí autenticitu, navíc jsou lyžařská střediska s velkým počtem vleků a lyžařských tratí obvykle dražší než malá lyžařská střediska. Nízká cena je podle autorů naopak jeden z rozhodujících faktorů výběru destinace pro švýcarské turisty. Simma a kol. (2002) dále uvádějí, že švýcarští lyžaři preferují ta střediska, která nabízejí i něco navíc než jen pouhé lyžařské vyžití. Oceňují, pokud má středisko příznivé ceny, poskytuje zábavu a další sportovní aktivity. Konkrétně autoři vyzdvihují existenci vnitřního plaveckého bazénu a vnitřních tenisových kurtů pro vyšší konkurenceschopnost střediska. Dalším podstatným faktorem pro výběr destinace švýcarských lyžařů je faktor dostupnosti lyžařských areálů. Autoři uvádějí, že pokud se středisko nachází daleko od velkých měst, musí nabídnout lyžařům opravdu něco exkluzivního, aby lyžaři do tohoto střediska přijeli.

Předchozí studie poukázaly na důležitost mnoha faktorů, především spojených s kvalitou a délkou sjezdových tratí, s cenou a přídatných služeb v zimní destinaci. Konu a kol. (2011) odhalili faktor, na které ostatní studie nepoukazovaly. Autoři zjistili, že pro finské lyžaře je jedním ze zásadních faktorů při výběru destinace zimní dovolené faktor běžeckého lyžování. Konu a kol. (2011) se snažili zjistit, jaké jsou hlavní důvody výběru destinace finských lyžařů. Autoři poznamenali, že v mnoha předcházejících studiích se ukázal jako významný faktor výběru lyžařské destinace faktor kvalitních sněhových podmínek. Tento faktor se v kontextu Finska jeví jako nevýznamný, protože střediska nedostatkem sněhu netrpí a kvalita sněhu ve střediscích je velmi podobná, neboť finská hlavní lyžařská střediska se nacházejí přibližně ve stejné oblasti na severu Finska, v Laponsku. Tím, že jsou všechna hlavní finská střediska lokalizována ve velmi řídké osídlených oblastech a zároveň daleko od hospodářského centra



Finska, Helsinek, je dostupnost všech těchto středisek relativně stejně špatná. Faktor dostupnosti pro výběr lyžařského střediska tak není ve Finsku relevantní.

Dále autoři uvádějí, že ani faktor ceny není rozhodující, neboť všechna hlavní lyžařská střediska ve Finsku mají přibližně stejnou cenovou hladinu. Autoři nakonec došli k závěru, že pro finské klienty jsou při výběru destinace klíčové tyto čtyři dimenze: restaurace a společenský život, služby sjezdového lyžování, služby běžeckého lyžování a lázeňské služby. Důležitost běžeckého lyžování je vcelku překvapující, neboť předcházející studie tento faktor při výběru destinace neodhalily. Autoři uvádějí, že význam běžeckého lyžování ve Finsku by mohl být finskou specialitou, nicméně připouštějí, že předchozí výzkumy se běžeckému lyžování příliš nevěnovaly. Pouze Dolnicar a Leisch (2003) se ptali respondentů v Rakousku, jestli někdy běžecké lyžování provozovali.

Konu a kol. (2011) rozdělili finské turisty podle preferencí výběru destinace do šesti segmentů: 1) „*pasivní turisté*“, 2) „*běžkaři*“, 3) „*návštěvníci, co chtějí zažít vše*“, 4) „*návštěvníci, co chtějí vše kromě sjezdového lyžování*“, 5) „*návštěvníci, kteří hledají sportovní vyžití*“ a 6) „*návštěvníci, kteří si chtějí především odpočinout, zrelaxovat*“. „*Pasivní turisté*“ byli především mladí lidé cestující s rodinou, kteří neměli značný zájem o žádný z atributů. „*Návštěvníci, kteří si chtějí především odpočinout, zrelaxovat*“ jsou většinou mladí lidé, kteří cestují většinou s přáteli, což může částečně vysvětlit důležitost restaurací a společenského života pro tuto skupinu. „*Návštěvníci, kteří hledají sportovní vyžití*“ a „*návštěvníci, co chtějí zažít vše*“ byli především zákazníci věkové kategorie mezi 41 a 50 lety, kteří cestovali většinou se svými rodinami. Obě tyto skupiny se zajímaly o aktivity na sněhu. Tyto skupiny se lišily v tom, že skupina „*návštěvníci, kteří hledají sportovní vyžití*“ nevyhledávala odpočinkové aktivity v lázních. Ve skupinách „*běžkaři*“ a „*návštěvníci, co chtějí vše, kromě sjezdového lyžování*“ převažovala věková kategorie nad padesát let, cestující s partnerem. Oba tyto segmenty vykazovaly nízký zájem o sjezdové lyžování. Což odpovídá údajům finské lyžařské asociace (The Finnish Ski Area Association 2008, cit. v Konu a kol. 2011), která uvádí, že sjezdové lyžování je nejvíce populární mezi mladou populací (38 % aktivních sjezdových lyžařů je mladší třiceti let). Naopak v lyžařských areálech v Alpách je nejdůležitější skupinou vyznávající sjezdové lyžování právě věková kategorie nad padesát let (Vanat 2009, cit. v Konu a kol. 2011). Ve Finsku je běžecké lyžování populární ve starší věkové kategorii, 35 % vyznavačů běžeckého lyžování je starší padesáti let a pouze 23 % běžkařů mladších než 30 let (The Finnish Ski Area Association 2008, cit. v Konu a kol. 2011). Konu a kol. (2011) dále uvádějí, že mnoho Finů začíná s běžeckým lyžováním ve středních letech a jsou aktivní v obou lyžařských sportech. Autoři studie také

objevili signifikantní rozdíly mezi preferencemi žen a mužů. Muži vykazovali větší zájem o sjezdové lyžování, zatímco ženy vykazovaly mnohem větší zájem o běžecké lyžování.

Dolnicar a Leisch (2003) udělali segmentaci zimních turistů v Rakousku. Identifikovali pět hlavních segmentů podle preferovaných aktivit. Největší skupinou byla skupina *lyžařů*, 62 % účastníků průzkumu, tato skupina byla dost heterogenní. Nicméně by se dalo poznamenat, že pro tuto skupinu bylo hlavním motivem návštěvy Rakouska sjezdové lyžování a velmi nízký zájem o kulturu všeho druhu, ale tato skupina se velmi lišila v preferencích dalších aktivit: v zájmu o chození na procházky, odpočinek, návštěvu barů a diskoték, nakupování a v zájmu o návštěvu bazénu. Druhou skupinou byli turisté vyhledávající aktivity spojené se zdravím (17 % účastníků průzkumu). Tato skupina je v naprostém protikladu s předchozí skupinou, preferuje klidné odpočinkové aktivity, relaxace v lázních, běžecké lyžování, chození na procházky nebo na túry. Ve třetí skupině se nacházeli extrémně aktivní jedinci (11 % účastníků průzkumu). Tato skupina byla spokojená se všemi dostupnými aktivitami, které jim byly nabízeny. Čtvrtou skupinou byli kulturní turisté (5 % návštěvníků, účastnících se průzkumu). Tito návštěvníci vyhledávali kulturu všeho druhu, muzea, galerie, návštěvy památek, ale také nakupování a chození po památkách. Pátou skupinu pojmenovali Dolnicar a Leisch (2003) Snowboarding a noční život (5 % návštěvníků účastnících se průzkumu). Název této skupiny mluví za vše, během dne je hlavním programem snowboard a večer návštěva barů a diskoték.

Důvody výběru zimní destinace se v jednotlivých zahraničních případových studiích lišily, v tabulce č. 1 jsou uvedeny nejpodstatnější faktory, které byly, buď velmi důležité pro výběr destinace, nebo spíše nedůležité. Z příkladů zahraničních případových studií by se dal udělat závěr, že pro lyžaře ze zemí, které nemají tak dobré podmínky pro lyžování, tedy ze zemí, které nedisponují vysokými pohořími s velmi vyvinutou lyžařskou infrastrukturou, dlouhými, širokými sjezdovkami, moderními vleky a kde není sjezdové lyžování tak běžné, jsou nejdůležitější při výběru destinace zejména faktory spojené přímo s lyžováním, jako jsou kvalita sněhu, rozmanitost a délka sjezdových tratí, úprava sjezdových tratí (viz Zemla 2008, Dickson a Foulks 2007, Richards 1996, Miragaia a Martins 2014, Godfrey 1999).

Naopak lyžaři ze zemí, ve kterých jsou dokonalé lyžařské podmínky, typickým příkladem můžou být alpské země (Rakousko, Švýcarsko, Itálie, Francie, Andora) nebo Spojené státy americké, nepřikládají při výběru destinace takový důraz na tyto atributy, protože lyžařské podmínky jsou ve většině areálů na velmi vysoké úrovni, proto jsou pro ně důležité další služby, jako kvalita ubytování, stravování, existence dalších aktivit na sněhu, jako je běžecké lyžování, sáňkování

i aktivity provozované mimo sních (například lázeňské služby) (viz Simma a kol. 2002). Dále výběr destinace závisí na kulturních zvyklostech, demografických faktorech a také na tom, zda se jedná o lyžaře z blízkého okolí nebo ze vzdálenějších míst.

*Tabulka č. 1: Faktory důležité pro výběr destinace ve vybraných zemích*

<b>Země</b>	<b>Velmi důležité faktory</b>	<b>Spíše nedůležité faktory</b>	<b>Autoři studie</b>
<b>Jižní Korea</b>	Kvalita sněhu Čekací doba na vleky	Celková cena Počet sjezdových tratí	Won a Hwang (2009)
<b>Austrálie</b>	Náročnost sjezdovek Možnost lyžovat mimo sjezdovku Počet sjezdovek a vleků	Noční život Další aktivity na sněhu Aktivity pro děti	Dickson a Foulks (2007)
<b>Velká Británie</b>	Kvalita sněhu Počet sjezdovek a vleků	Cena skipasu Další volnočasové aktivity	Godfrey (1999)
<b>Polsko</b>	Kvalitně upravené sjezdovky Čekací doba na vleky Dostupnost	Atmosféra Zábava Gastronomické a ubytovací služby	Zemla (2008)
<b>Portugalsko</b>	Variace sjezdových tratí Počet sjezdových tratí	Kvalita restaurací Supermarkety a obchody Cena	Miragaia a Martins (2014)
<b>Finsko</b>	Služby sjezdového lyžování Služby běžeckého lyžování	Dostupnost Cena	Konu a kol. (2011)
<b>Švýcarsko</b>	Další volnočasové aktivity Zábava Cena	Délka sjezdových tratí	Simma a kol. (2002)

*Zdroj: Won a Hwang (2009), Dickson a Foulks (2007), Godfrey (1999), Zemla (2008), Miragaia a Martins (2014), Konu a kol. (2011), Simma a kol. (2002)*

Domnívám se, že v Česku budou při výběru lyžařských areálů důležité především atributy spojené přímo s lyžováním, a spíše nedůležité budou faktory, týkající se návazných služeb. Lyžování je pro většinu Čechů stále finančně náročnou aktivitou, zejména lyžování v zahraničí. Lyžování v zahraničí se tak pro mnohé stává sváteční událostí. Mnoho českých lyžařů, kteří lyžují v zahraničí, lyžují od otevření areálu až po jeho zavření, tím se liší od většiny lyžařů z ostatních států. Ti lyžují třeba až od deseti hodin a končí ještě před zavřením sjezdových tratí, mezitím si dají ještě dlouhou pauzu na oběd. Češi se snaží svůj drazé koupený skipas maximálně využít. České lyžaře v mnoha případech neodradí ani špatné počasí, často lyžují, i když je velká mlha, fouká vítr a hodně sněží. Češi si stále možnosti lyžovat v zahraničí velmi váží, je to pro ně

neobvyklá a finančně náročná aktivita. Českým lyžařům je líto nechat „*propadnout*“ utracené peníze, proto lyžují i ve zhoršených podmínkách na rozdíl od lyžařů z jiných států. Celkově si myslím, že český národ ještě není tak „*zhýčkaný*“. Mnoho Čechů vyrazí na dovolenou na méně známá místa, mnoho lidí stále nejezdí do luxusních hotelů, ale jezdí třeba i do kempu nebo na výlet na kola, či na túru s krosnou. I když i toto se rychle mění, se stoupající životní úrovní Čechů dochází ke změně chování. Přesto si myslím, že hlavním faktorem pro výběr lyžařského areálu v Česku budou důležité faktory spojené přímo s lyžováním. Jedním z českých středisek, ve kterém by mohly být při výběru lyžařského areálu velmi důležité i návazné služby, je Skiareál Lipno. Destinace Lipno nabízí na české poměry velkou nabídku služeb a návazných aktivit. Bude proto zajímavé sledovat, jestli tyto služby a aktivity jsou rozhodující pro výběr lyžařského areálu, nebo jestli návštěvníci Lipna jezdí do této destinace z jiných důvodů (viz kapitola 4.3).

Důležitým faktorem pro výběr lyžařské destinace Čechů bude zajisté cena. Myslím si, že hlavním důvodem, proč Češi nejezdí ještě ve větší míře do zahraničí, je výrazně vyšší cena za lyžování, ubytování, ale i za další služby. Výhodou českých areálů je také lepší dostupnost. Dostupnost bude zajisté velmi důležitým faktorem pro výběr lyžařských areálů v Česku, zejména pro jednodenní návštěvníky lyžařských areálů (viz kapitola 4.3).

Naopak některé faktory výběru lyžařského střediska, které identifikovaly zahraniční studie, budou pravděpodobně pro výběr lyžařských areálů v Česku nerelevantní. Domnívám se, že jízda ve volném terénu a dostatek prachového sněhu, budu patřit do této skupiny (viz kapitola 4.3).

Dále předpokládám, že studie odhalí rozdíly mezi jednodenními návštěvníky a vícedenními turisty (viz kapitola 4.3). Podobně jako Perdue (2004) rozlišil rozdíly v důvodech výběru lyžařského střediska lokálními a destinačními lyžaři (viz kapitola 2.2).

## **2.4 Obraz destinace**

V cestovním ruchu se objevila za posledních padesát let velká konkurence a jednou z nejdůležitějších marketingových výzev pro destinace vyplývajících z této situace je vytvoření efektivních pozičních strategií, které by upevnilly pozici destinace mezi ostatními konkurujícími destinacemi (Calantone a kol. 1989). Pokud chce být destinace úspěšně propagována na vybraných trzích, musí se odlišit od jejích konkurentů, vytvořit co nejpříznivější obraz destinace (Calantone a kol. 1989). Mezi vědci existuje konsenzus o významné roli obrazu destinace pro výběr destinace, porozumění procesu, jak se tvoří obraz destinace nám tak může objasnit důvody

výběru destinace. Nicméně obraz destinace (destination image) je koncept, který není stále dobře teoreticky zarámován, v mnoha studiích není řádně definováno, co vlastně obraz destinace znamená (Beerli a Martín 2004).

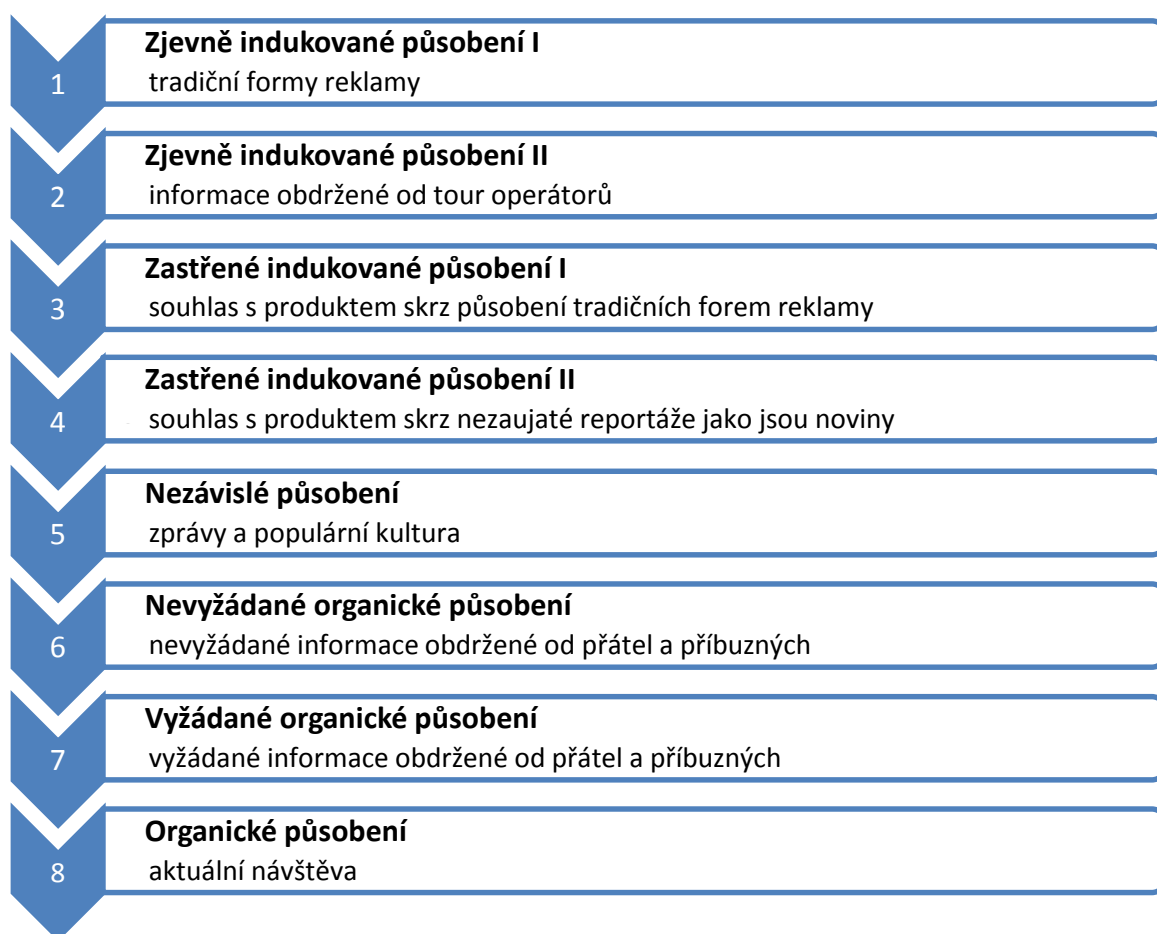
Jedním z prvních, který termín obraz použil, byl Reynolds (1965). Reynolds (1965 cit. v Echtner a Ritchie 2003, s. 38) uvádí, že „obraz je vytvoření mentálního konstrukt založeného na pár dojmech, vybraných z proudu informací“. Je na manažerech lyžařských středisek, aby svým potenciálním zákazníkům předkládali zásadní informace o středisku, které by vedly k tomu, že si destinaci nakonec vyberou. S tím, že není důležité množství informací, ale jejich obsah. Velké množství informací někdy paradoxně nevede ke snadnějšímu rozhodování. Někdy není rozhodnutí zcela racionální, je důležitý spíš pocit. V tomto směru je důležitý koncept obrazu destinace, kdy není důležitá komplexní znalost, ale spíše představa, jak naše uvažovaná destinace vypadá.

V následujícím textu jsou uvedeny dvě definice obrazu destinace, které podle mě velmi pěkně vystihují podstatu tohoto konceptu obrazu destinace. Podle Baloglu a McCleary (1999, s. 870) je obraz „subjektivní konstrukt obsahující individuální mentální zobrazení znalostí, pocitů a globálních domněnek o objektu nebo destinaci.“ „Obraz destinace je definován jako individuální mentální reprezentace znalostí (domněnek), pocitů a celkového vnímání konkrétní destinace.“ (Chen a Tsai 2007, s. 1161)

Obraz destinace se nevytvoří ihned, ale trvá to nějakou dobu. Gunn (1988 cit. v Frochot a Kreizak 2008) tvrdí, že vytvoření obrazu je dynamický proces, který může být rozdělen do tří fází. Předtím, než se turista rozhodne vyjet do destinace, on/ona zformuluje, to co se nazývá organický obraz. Organický obraz je výsledkem mnoha informačních zdrojů, jako jsou novinové zprávy, časopisy, filmy, dokumenty, ale i informace od přátel a příbuzných. Organický obraz se mění v indukovaný obraz, když se jednotlivec rozhodne jet na dovolenou. Indukovaný obraz je formulován pomocí konzultací předchozích turistických informačních zdrojů. Po skončení dovolené turisté znovu modifikují jejich obraz na obraz, který je kvalifikován jako komplexní. Poslední fáze je značně zajímavá, protože komplexní obraz byl ukázán jako pestřejší a pozitivnější než obraz indukovaný.

Gartner (1993 cit. v Kim a Richardson 2003) viděl formování obrazu jako kontinuum, které se skládá z osmi působení (viz obrázek č. 2).

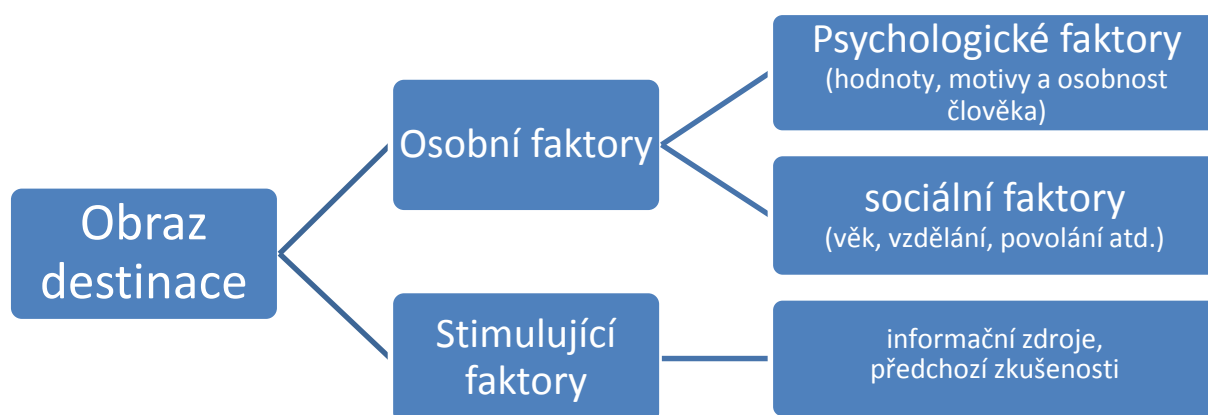
Obrázek č. 2: Formování obrazu destinace



Zdroj: Gartner (1993) cit. v Kim a Richardson (2003)

Obraz se skládá podle mnoha autorů ze dvou složek, složky kognitivní a citové. Kognitivní složka odkazuje na domněnky nebo představy o destinaci, zatímco citové hodnocení odkazuje na pocity, které destinace v člověku vyvolává (Baloglu a McCleary 1999). „Kognitivní část obrazu se skládá z domněnek a znalostí o destinaci, primárně se soustředí na hmatatelné atributy“ (Smith 2005 cit. v Silva a kol. 2013, s. 17). „Citová složka reprezentuje pocity, které destinace vyvolává v potenciálním návštěvníkovi destinace“ (Smith 2005 cit. v Silva a kol. 2013, s. 17). Tyto dvě složky, které dohromady dávají celkový obraz, jsou ovlivněny dvěma typy faktorů: faktory osobními a faktory stimulujícími (Baloglu a McCleary 1999). Mezi osobní faktory patří faktory psychologické (hodnoty, motivy a osobnost člověka) a sociální (věk, vzdělání, povolání atd.). Stimulujícími faktory se rozumí informační zdroje, předchozí zkušenosti (viz obrázek č. 3). Citovou složku ovlivňuje osobní motivace, pokud se motivace pro výběr místa shoduje s místem, citová složka obrazu je pak podle Beerli a Martín (2004) pozitivně ovlivněna.

Obrázek č. 3: Faktory ovlivňující obraz destinace



Zdroj: Baloglu a McCleary (1999)

Rozdílnost (množství) a typ informací a sociodemografické charakteristiky ovlivňují vnímání a poznání atributů destinace. Společně v tomto procesu poznávání/získávání informací se také začínají projevovat citové složky, který si jedinec přidává do celkového obrazu. Z tohoto plyne, že nejdříve je tvořena základní kognitivní složka, teprve potom se může začít budovat složka citová (Baloglu a McCleary 1999). Zajímavé je, že vnímané kognitivní hodnocení působí negativně proti oběma pozitivním složkám (rozdílnost a typ informací). Tedy velké množství informací je naopak škodlivé pro formování pozitivního obrazu destinace. Proto také vyšší vzdělání a vyšší věk jsou sociografické faktory, které působí negativně pro formování pozitivního obrazu destinace (Baloglu a McCleary 1999).

Ústní doporučení je prezentováno jako faktor, který má největší sílu ovlivnit obraz destinace, zároveň je ústní podání považováno jako faktor nejvíce pravdivý (Beerli a Martín 2004). Manažeři destinace by se měli snažit prezentovat destinaci co nejvíce pozitivně, ale zároveň pravdivě, neboť prezentovaný obraz destinace je poté konfrontován s realitou. Pokud by se obraz výrazně odlišoval od reality, návštěvníci destinace by mohli být z reality zklamáni, což by se v konečném důsledku mohlo projevit v předávání negativního ústního doporučení příbuzným a známým (Beerli a Martín 2004).

Může se to zdát překvapující, ale široce rozšířené indukované zdroje, mezi něž patří různé informační letáky cestovních kanceláří, informačních center, veřejných lokálních institucí a reklama na internetu, nemají žádný významný vliv na kognitivní faktory prvního vytvořeného obrazu (Beerli a Martín 2004). Naopak organické a nezávislé zdroje kognitivní faktory vytvářeného obrazu výrazně ovlivňují. Zejména knižní průvodce se ukázaly jako mocný informační zdroj, který má šanci velmi výrazně ovlivnit obraz destinace (Beerli a Martín 2004).

Autonomní zdroje je velmi těžké ovlivnit. Přesto by se destinace měly pokusit spolupracovat s médii a snažit se o to, aby obraz, kterým je destinace prezentována, byl pro destinaci výhodný (Beerli a Martín 2004).

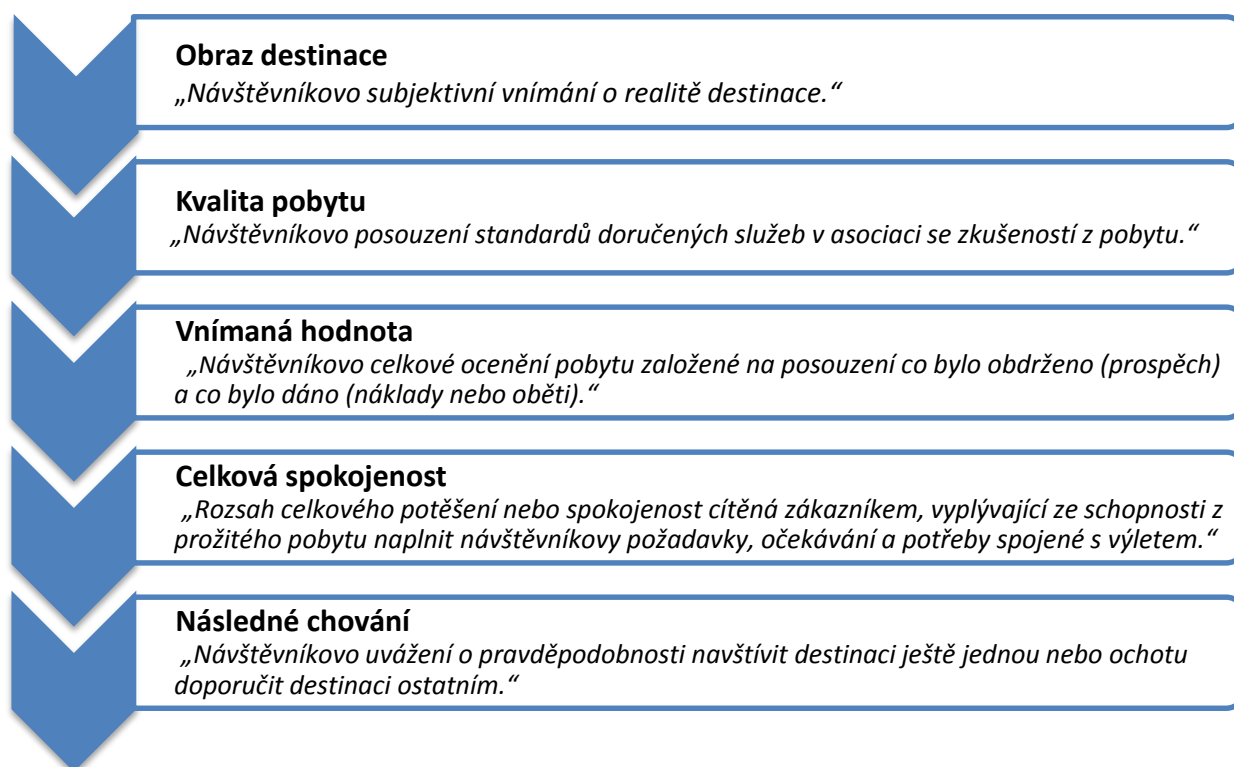
Také Kim a Richardson (2003) poukazují na velmi silnou roli autonomního působení na celkový obraz destinace. Uvádějí, že zprávy a populární kultura (filmy, televizní programy a literatura) mohou poskytovat velmi zásadní informace ve velmi krátkém čase a výrazně ovlivňovat obraz destinace. Kromě toho upozorňují na fakt, že se lidé raději při hodnocení destinace spoléhají na informace, které považují za poměrně nezáužaté, než na tradiční reklamu. Navíc zprávy, televize a filmy jsou velmi zakořeněny v našem každodenním životě moderní společnosti, proto se lidé dají těmito informacemi poměrně snadno ovlivnit. (Kim a Richardson 2003).

Pozitivní reputace destinace se však tvoří mnohem delší dobu než negativní obraz destinace, především v dnešní době s extrémně rychlým přenosem informací. Pokud se stane nějaká katastrofa, například spadne lanovka, vědí o tomto neštěstí během pár hodin, možná i pár minut lidé po celém světě. Negativní informace se často šíří mnohem rychleji než pozitivní a mají mnohem větší dosah. Negativní obraz destinace se velmi obtížně napravuje. Destinace si může špatný obraz vybudovat i zdánlivými maličkostmi, jako je špatné chování zaměstnanců nebo nepravdivá reklama (viz kapitola 4.4).

Obraz destinace má velmi významnou roli na proces výběru destinace (Kim a Richardson 2003), přičemž výběr destinace je častěji založen na obrazu destinace, než na znalosti reality (Silva a kol. 2013). Chen a Tsai (2007) se ve své studii zabývali tématem, jak obraz destinace ovlivňuje chování turistů při samotném pobytu v destinaci a po jeho skončení. Jejich závěrem bylo, že obraz destinace je nejenom důležitý pro výběr destinace, ale také významně ovlivňuje chování turistů na místě. Dále také ovlivňuje záměry po skončení dovolené (záměr navštívit destinaci ještě jednou a záměr dát doporučení příbuzným, známým). Obraz destinace ovlivňuje tyto záměry dvěma způsoby, a to přímo a nepřímo. Nepřímé působení obrazu na následné chování je znázorněno v obrázku č. 4.



Obrázek č. 4: Jak obraz destinace nepřímo ovlivňuje následné chování



Zdroj: Chen a Tsai (2007)

Kvalita pobytu, tak jak ji definovali Chen a Tsai (2007), má spíše nepřímý efekt na celkovou spokojenost a je řízena vnímanou hodnotou. Což implikuje, že pokud se bude zvyšovat vnímaná hodnota pobytu, ještě to neznamena, že to povede ke zvýšení celkové spokojenosti zákazníka. Tedy zvýšení vnímané hodnoty automaticky nevede ke zvýšení následného chování (záměru navštívit destinaci ještě jednou nebo záměru doporučit destinaci ostatním). Zvýšení hodnoty často vede ke zvýšení cen, což mnoho návštěvníků neocení. Naopak to vede ke snížení celkového vnímání kvality pobytu, kdy se srovnávají prospěch služby a náklady.

Proto by se měla destinace snažit podle Chena a Tsaie (2007) vylepšovat, především svůj vnímaný obraz než vylepšovat kvalitu služeb. Zlepšování kvality služeb se nemusí vždy vyplatit, často se nedostaví požadovaný efekt. Někdy může být zlepšování služeb dokonce až kontraproduktivní, když ve snaze vylepšování služeb dochází k růstu cen při nutnosti splatit investice. Mnoho zákazníků destinace velmi citlivě reaguje na zvyšování cen, což má pak za následek snížení spokojenosti s destinací. Naopak zlepšování obrazu destinace má podle Chena a Tsaie (2007) vždy pozitivní efekt na celkové chování návštěvníka a na jeho spokojenost. To pak vede k rozvoji destinace, neboť spokojený zákazník je mnohem více ochoten, dávat kladné hodnocení svým známým nebo případně navštívit destinaci ještě jednou. Chen a Tsai (2007)

upozorňují, že je důležité, aby manažeři destinací dobře rozuměli potřebám svých klientů, aby mohli vybudovat správný obraz destinace. Tomu mohou napomoci výsledky případových studií, které zkoumají důvody výběru lyžařské destinace (viz kapitoly 2.3 a 4).

Calantone a kol. (1989) ve své studii upozorňují na důležitost vytvoření efektivních pozičních strategií, které by pomohly upevnit pozici mezi ostatními konkurujícími středisky. V případové studii budu chtít zjistit, jestli se destinace Lipno nad Vltavou snaží od ostatních destinací odlišit anebo nesnaží (viz kapitola 4.4). Obraz destinace je velmi zajímavý koncept, myslím si, že ačkoliv si to mnoho návštěvníků destinace ani neuvědomuje, může být právě obraz destinace, ten faktor, který výrazně rozhoduje o výběru destinace. Velmi mě zaujalo, že pozitivní obraz destinace má také vliv na chování a spokojenost turistů a návštěvníků během pobytu v destinaci a po jeho skončení. Je tedy zřejmé, že vytvoření velmi pozitivního obrazu je pro destinaci velmi podstatné. Ve své případové studii, bych se také rád věnoval tomu, jestli se destinace snaží aktivně ovlivňovat svůj obraz a pokud ano, jaké nástroje k tomu používá (viz kapitola 4.4). Autoři odborné literatury například Beerli a Martín (2004), Kim a Richardson (2003) uváděli, že se návštěvník destinace, jen těžko nechá ovlivnit informačními letáky a obyčejnou reklamou. Mnohem důležitější jsou podle těchto autorů autonomní informační zdroje. V případové studii se budu také zajímat, jak se o Lipně referuje v autonomních informačních zdrojích (viz kapitola 4.4).

## **2.5 Vazba na místo**

Dalším konceptem, který bezpochyby ovlivňuje výběr destinace, je koncept „*place attachment*“ (vazba na místo). Výzkum ukázal, že lidé jsou přitahováni přírodním prostředím, ke kterému postupem času vytvářejí citové vazby, postupně se tedy vytváří vazba na místo (koncept *place attachment*) (Kyle a kol. 2004). Koncept „*place attachment*“ je definován jako pozitivní koncept, který předpokládá, že se vytvoří kladné psychologické podmínky, které přináší prospěch lidem nebo komunitám (Lewicka 2008).

„*Place attachment*“ si můžeme představit jako citovou vazbu, kterou si lidé vytvoří s místem, které mají rádi. Lidé se pak v tomto místě cítí dobře a bezpečně (Hidalgo a Hernández 2001). Turistický pobyt v přírodním prostředí, jako jsou hory, nabízí rozsah fyzických psychologických a sociálních benefitů, které mohou posílit emocionální spojení s těmito místy, toto spojení pak vytváří destinaci více atraktivní ve srovnání s ostatními destinacemi (Kaplan a Kaplan 1989 cit.

v Silva a kol. 2013). Yuksel a kol. (2010) hovoří o tom, že lidé s některými prostředními naváží tak silné citové pouto, že se pak lidé v tomto prostředí cítí jako „*doma*“.

„*Place attachment*“ je multidimenzionální konstrukt, který má v sobě dvě dimenze: identitu s místem (*place identity*), tato složka reprezentuje emociální složku, a závislost na místě (*place dependence*), tedy závislost na funkčním využití (Jorgensen a Stedman 2001). Williams a Vaske (2003) uvádějí, že dimenze identity místa má citový význam, který rozšíří individuální sebeúctu a zvýší pocity sounáležitosti s komunitou. Pojem závislosti na místě vyjadřuje závislost na specifických funkcích a podmínkách, jež se vyskytují v dané destinaci, které nejlépe uspokojují individuální potřeby návštěvníka (Williams a Vaske 2003). Jednotlivci pak srovnávají místa, podle jejich schopnosti uspokojit jejich potřeby. Závislost na místě je komplex jedinečných podmínek a funkcí, které se nemohou vyskytovat na více místech najednou, nikdy nemůžeme nalézt dvě úplně stejná místa (Jorgensen a Stedman 2001). Podmínky nebo funkce, které ovlivňují závislost na místě, jsou spojovány s fyzickými atributy místa, jako jsou sjezdové tratě, lyžařské vleky, tratě pro běžecké lyžování, sánkařská dráha atd. (Alexandris a kol. 2006). Williams a Vaske (2003) dále upozorňují na fakt, že i takový faktor, jako je dostupnost místa může zvýšit závislost na místě.

Výzkum Alexandrise a kol. (2006) potvrdil důležitost obou složek konceptu „*place attachment*“, tedy identity místa i závislosti místa při snaze zvýšit loajálnost klientů lyžařského střediska. Alexandris a kol. (2006) také poznamenávají, že je pro manažery lyžařského střediska mnohem těžší úkol posílit identitu s místem než vybudovat větší závislost na místě. Nicméně upozorňují, že je potřeba rozvíjet obě složky, jak závislost na místě tak i identitu s místem. Ve svém odborném článku navrhuje Alexandris a kol. (2006) některá řešení, která by mohla vést ke zvýšení celkové vazby na místo. Například radí manažerům, aby organizovali velkou škálu rozličných událostí, které by zpestřily pobyt v rezortu a pomohly vytvořit silnější osobní vazby mezi destinací a návštěvníkem destinace. Tyto akce by měly být pro rozdílné věkové skupiny a různých zaměření. Příkladem těchto akcí může být třeba pořádání předváděcích jízd lyžařů, různých soutěží, ale i pořádání oslav, večírků. Pokud budou mít lyžaři pozitivní vzpomínky na tyto události, mohou si vybudovat emoční vazbu se střediskem. Lyžaři by měli cítit, že je rezort „*jejich*“ a tím by si vybudovali silnější identitu s místem. Dále radí manažerům lyžařských středisek, že by měli podporovat kurzy zimního environmentálního vzdělávání a vzdělávací sezení pro rodiny s dětmi. Větší znalosti o prostředí, o možných problémech a zranitelnosti přírodního prostředí, by podle Alexandrise a kol. (2006) mohly také vést k rozvoji většímu sepejetí s místem.

Manažeři lyžařských středisek by také neměli zapomenout na rozvoj různých komunikačních kanálů, které by umožnily vyměňovat informace mezi představiteli lyžařského areálu a potenciálními návštěvníky. Pomocí moderních informačních kanálů lze zvětšit informovanost návštěvníků. Jako příklad uvádějí autoři rozvoj internetových stránek, které by měly obsahovat aktuální informace o lyžařském areálu, o počasí, o nadcházejících událostech. Autoři tvrdí, že interaktivnost může velmi zvýšit identitu k místu. Mezi nové technologie, které pomáhají komunikovat mezi lyžařským areálem a jeho zákazníky, mohou být sociální sítě, jako je facebook, twitter, instagram. Sociální sítě v posledních letech procházejí opravdu velkým rozvojem a patří v současné době mezi důležité komunikační prostředky. Sociální sítě používá velké množství fyzických osob, ale i firem a organizací.

Manažeři lyžařského areálu by také neměli opomíjet fyzické prostředí lyžařského areálu, měli by rozvíjet zařízení lyžařského areálu (vleky, sjezdovky...), ale zároveň by měli chránit a respektovat přírodní prostředí, protože nezníčená příroda je pro návštěvníky lyžařského areálu také velmi důležitá (viz kapitola 4.3). Manažeři lyžařských středisek by se měli snažit najít rozumnou rovnováhu mezi rozvojem lyžařského střediska a ochranou přírody. Pokud dochází k zásahům do přírody, měli by být tyto zásahy udělány citlivě. Ke zvýšení „*place identity*“ podle Alexandrise a kol. (2006) může také napomoci vstřícné chování všech zaměstnanců lyžařského areálu směrem k návštěvníkům. Dobrá atmosféra ve středisku, je zásadní pro dobrý pocit z dovolené. Perdue (2004) uvádí, že někdy není lehké najít dobré zaměstnance. Celkový dojem z pobytu v destinaci může velmi negativně ovlivnit právě chování zaměstnanců areálu.

Zvyšovat vazbu na místo je důležité, neboť lidé, kteří mají s místem pozitivní citovou vazbu, budou spíše uvažovat o tom, že dané místo navštíví ještě jednou, nebo že destinaci doporučí svým známým. Koncept „*place attachment*“ částečně vysvětluje, proč se návštěvníci a turisté do destinace vrací. Návštěvníci, kteří se vrací do destinace, si vytvořili k destinaci citovou vazbu a zároveň jim vyhovují její fyzické atributy. Autoři odborné studie Alexandris a kol. (2006) uvádějí, že je poměrně snadné zvyšovat závislost na místě (stavbou nových atrakcí, rozšiřováním sjezdových tratí). Mnohem těžší je podle těchto autorů zvyšovat zejména identitu s místem. V případové studii budu zkoumat, jestli lyžařská destinace Lipno, podniká kroky, které by mohly vést ke zvýšení identity s místem (viz kapitola 4.5), tak jak to doporučují Alexandris a kol. (2006). Zajímavé mi také připadá, že pokud dochází k velké snaze rozšiřovat služby (přehnaný rozvoj areálu), může dojít u mnoha návštěvníků ke snížení citové vazby s místem, kdy zákazníci v konečném důsledku přestanou do destinace jezdit. Proto Alexandris a kol. (2006) upozorňují,

že je třeba rozvíjet areál v rozumných mezích v souladu s přírodou. Nabízí se otázka, jak se toto daří v destinaci Lipno (viz kapitola 5)

## **2.6 Opakovaný nákup a loajalita**

Při výběru destinace zajisté uvažujeme, jestli pojedeme do míst, která jsme už jednou navštívili, nebo jestli se vydáme do míst nových. Ochota objevovat nové destinace záleží na naší osobnosti. Někteří lidé spíš preferují navštěvování nových míst, jiní jezdí neustále na stejné místo, třeba i 20 let a to i v zimě i v létě. Samozřejmě cílem lyžařských destinací je klienty si udržet, neboť je to pro ně ekonomicky výhodné. V následující kapitole se tedy budeme zabývat opakovanou návštěvou a loajalitou.

Opakovaný nákup je jeden z nejvýznamnějších subjektů v současném marketingu. V mnoha studiích se zdůrazňuje význam opakovaného nákupu z několika důvodů. Přitáhnutí k nákupu předešlého zákazníka je cenově mnohem efektivnější než snaha o přilákání nového zákazníka. Například podle Rusta a Zahorika (1993), může být přilákání nového zákazníka až pětkrát dražší než udržení stávajícího. Zvýšení retence zákazníků o 5 % může mít za výsledek zvýšení zisku mezi 25 – 85 % (Jang a Feng 2007). Dalším důležitým faktorem je, že pokud se podaří udržet více zákazníků, může to vést k jejich větší ochotě dávat pozitivní ústní hodnocení a doporučení ostatním potenciálním klientům (Jang a Feng 2007).

Aby destinace mohly zvýšit podíl opakovaných návštěv, je nutné znát důvody, proč návštěvníci destinace navštěvují opakovaně. V odborných studiích byly zjištěny různé konstrukty, které předcházejí záměrům navštívit destinaci ještě jednou, jako je konstrukt kvality, spokojenosti, vnímané hodnoty, předchozí prázdninové zkušenosti, bezpečnosti, obrazu destinace a kulturní odlišnosti Jang a Feng (2007).

V odborné literatuře se objevuje termín loajalita. Tento termín v sobě obsahuje dvě složky. Za první již zmiňovanou složku opakovaného nákupu nebo opakované návštěvy destinace a druhou složkou je ochota dát doporučení produktu nebo služby ostatním potenciálním uživatelům produktu, služby.

Pokud se podíváme na okolnosti, které podmiňují zákaznickou loajalitu, zdá se evidentní, že zákaznická spokojenost je považována za hlavního hybatele loajálnosti. Spokojenost je nutnou, ale nikoli postačující podmínkou pro loajálnost zákazníků (Faullant a kol. 2008). Mnoho studií

již potvrdilo skutečnost, že spokojenost nemusí automaticky znamenat loajálnost. Například Gierl (1993 cit. v Matzler a kol. 2007) uvádí, že většina zákazníků, která tvrdí, že je loajální k dané značce, změnila značku, i když byla se značkou spokojena.

Woodside a MacDonald (1994 cit. v Jang a Feng 2007) v kontextu cestovního ruchu identifikoval dva odlišné sektory: návštěvníky vracející se do destinace kvůli famiilarity a návštěvníky nevracející se do destinace kvůli familiaritě. Smidhauser (1976 cit. v Jang a Feng 2007) také odlišuje dva typy návštěvníků na základě výběru jejich destinace. Návštěvníci, kteří se vracejí do stále stejné destinace, a návštěvníci, kteří vyhledávají pokaždé destinaci novou.

Nicméně mnohé studie také naznačují, že opakovaný nákup nezachycuje úplně celý význam loajality. Mnoho vědců proto rozlišuje mezi různými formami loajality. Day (1969 cit. v Matzler a kol. 2007) byl mezi prvními, kdo rozlišil mezi tzv. záměrnou nebo pravou loajalitou (loajalita s příznivým postojem směrem k prodejci) od falešné loajality, která se vyznačuje tím, že zákazník nakupuje opakovaně produkt pouze kvůli nedostatku jiných alternativ. Pokud se tedy objeví nová alternativa, je velmi pravděpodobné, že do té doby loajální zákazník se stane velmi rychle zákazníkem neloajálním (viz kapitola 2.3). Za hlavní ukazatel loajality se obvykle považuje opakovaný nákup, tento ukazatel ovšem může maskovat pravý stupeň loajality (Bloemer a Kasper 1995).

Za účelem zachycení druhé dimenze loajality je dobré se při výzkumu ptát ještě na dodatečné informace, například na ochotu doporučit poskytovatele služby nebo zboží svým známým, přátelům, příbuzným atd. (Matzler a kol. 2007) (viz kapitola 4.6). Ústní doporučení vyznívá dobře pro produkt, službu nebo destinaci pouze v případě, pokud je zákazník zcela přesvědčen o kvalitách produktu/služby destinace a pokud si je zákazník jistý, že doporučovaný produkt/služba bude ku prospěchu doporučované osobě. Díky osobnímu předání doporučení o produktu nebo službě a přidáním osobního obsahu je ústní doporučení považováno za velmi pravdivý zdroj informací v rozhodovacím procesu (Swam a Oliver 1989). Nemusí jít však pouze o přímé doporučení, ale i neformální poutavé vyprávění příběhů a zážitků o destinaci může v posluchači vyvolat prvotní zájem o destinaci. Postupně může o této destinaci začít závažněji uvažovat, až se nakonec rozhodne destinaci navštívit. Ústní doporučení je velmi důležité, protože je to účinná reklama, která je v podstatě zadarmo. Každý nový zákazník je cenný obzvlášť v dnešní době, kdy je na trhu sjezdového lyžování velmi těžké se prosadit, protože dochází k postupnému nasycování trhu (Yoon a Uysal 2005). Úspěch destinací tedy velmi závisí na kvalitní podrobné analýze turistické motivace, spokojenosti zákazníků a loajálnosti zákazníků.

V alpském lyžování dochází k postupnému zkracování dovolených, proto je třeba věnovat velkou pozornost tomu, kolik zákazníci utratí. Růst tržeb je možný, pouze pokud dochází ke zvyšování zákaznické základny nebo ke zvyšování útrat během dovolené (Pechlaner a Tschurtschenthaler 2003). Nedávné studie dokonce ukázaly, že zákazníci lyžařských areálů lyžují v průměru méně než čtyři hodiny denně a provozovatelé lyžařských vleků mají problém prodat šestidenní skipas (Frochot a Kreziak 2008).

Měření zákaznickovy spokojenosti je také velmi důležité, neboť manažeři potřebují vědět, jaké jsou důvody celkové spokojenosti zákazníka, aby mohli aplikovat správné strategie, které by vedly ke zvýšení spokojenosti zákazníka (Fuchs 2004). Anderson a kol. (2000) vyjádřili vztah mezi spokojeností a ziskem v takzvaném řetězu spokojenost – zisk (viz obrázek č. 5).

**Obrázek č. 5: Řetěz spokojenost – zisk**



*Zdroj: Anderson a kol. (2000)*

Mnoho studií prokázalo, že spokojenost řídí velikost zisku, avšak vztah mezi spokojeností, loajalitou a ziskem není přímočarý (Reinartz a Kumar 2000). Zlepšení kvality jednotlivé služby nebo produktu nemusí nutně vést ke zvýšení celkové spokojenosti s destinací. Některé služby a produkty jsou pro zákazníka více důležité než jiné, navíc některé produkty/služby, které jsou pro určitý typ zákazníka jako velmi důležité, pro jiný typ zákazníka mohou být úplně bezvýznamné (Matzler a kol. 2007). Manažeři by měli podle Matzlera a kol. (2007) tedy identifikovat produkty/služby, kde je předvedený výkon velmi malý, kde by se dal udělat velký kvalitativní posun k lepšímu. Zároveň by si měli vybrat ty atributy, které jsou významné pro vybraný segment zákazníků, které by přinesly lyžařskému středisku největší zisk.

Předchozí studie identifikovaly dvě hlavní skupiny proměnných, které řídí vztah mezi spokojeností a loajalitou. Za prvé sociodemografické faktory, jako jsou příjem, věk, pohlaví atd. Druhou skupinou proměnných byly tzv. situační charakteristiky (měnící se náklady, atraktivita alternativních míst, vztahové charakteristiky) (Matzler a kol. 2008). Vztah mezi spokojeností a loajalitou je také ovlivněn mnoha faktory například příjmem, věkem a také rozdílnou touhou pro hledání rozmanitosti (Homburg a Giering 2001).

Matzler a kol. (2007) zkoumali loajalitu a spokojenost se službami destinací v alpských střediscích v Rakousku, Itálii a ve Švýcarsku. Rozdělili lyžaře účastnících se průzkumu do pěti

klastrů podle demografických faktorů a podle hodnot a preferencí, které vyznávali. Zjistili, že nejvíce loajální je skupina, která se skládá z již usazených a více vzdělaných jedinců, pro které je podstatné rodina, zdraví, vzdělávání a kultura. Pro tuto skupinu nejsou důležité další odpočinkové aktivity, návštěva barů a restaurací. Naopak nejméně loajální byla podle Matzlera a kol. (2007) skupina, pro kterou je také důležitá rodina a zdraví, nicméně jedinci v této skupině, kromě rodiny a zdraví, vyhledávají další volnočasové aktivity a deklarují, že si chtějí užívat života.

Matzler a kol. (2007) zjistili, že lidé, kteří utrácí více peněz, inklinují k tomu, že jsou více loajální k danému středisku než ti, kteří utrácí méně peněz a jejich loajálnost se projevuje oběma způsoby, ochotou doporučit destinaci ostatním i v dimenzi navštívení destinaci ještě jednou. Autoři upozorňují na fakt, že získat klientelu, která utrácí více peněz, je výhodné rovnou ze dvou důvodů. Bohatší klientela nejenže utratí více peněz během dovolené, ale ještě zůstává středisku více loajální než klientela, která utrácí méně peněz. Tudiž destinace pak šetří velké finanční prostředky na nalákání nové klientely. Vztah mezi spokojeností a loajálností ke středisku se také liší podle lyžařských dovedností. Velmi pokročilí lyžaři jsou v průměru více loajální než začátečníci a středně pokročilí lyžaři, ale velmi pokročilí lyžaři jsou více nároční na hodnocení služeb, jako jsou restaurační služby, wellness aktivity a kulturní aktivity (Matzler a kol. 2007) (viz kapitola 4.6).

Genderové rozdíly ve spokojenosti a loajalitě odhalil výzkum Matzlera a kol. (2008) který, probíhal v Rakousku, Švýcarsku, Itálii a Německu. Pro spokojenost mužské části lyžařské populace, by měli manažeři lyžařského střediska zlepšit především kvalitu sjezdových tratí, zatímco ženy spíše ocení zlepšení kvality v restauracích a barech.

Rozdíly byly také zjištěny mezi preferencemi na základě věkových charakteristik. Pro mladou část populace nejsou důležité pro spokojenost s lyžařským areálem sjezdové tratě, naopak důležité se ukázaly restaurace a bary. Pro celkovou spokojenost lyžařů, kteří přijedou do lyžařského areálu na jeden den, jsou významné restaurace a bary, zatímco pro lyžaře, kteří přijedou do lyžařského areálu na víc dní, je pro celkovou spokojenost spíše podstatné, jestli lyžařský areál disponuje rozmanitými sjezdovými tratěmi a dalšími sportovními zařízeními. Rozdíly také objevili Matzler a kol. (2008) mezi preferencemi zákazníků na základě jejich dovedností. Pro pokročilé lyžaře byla klíčová rozmanitost sjezdových tratí a přítomnost dalších sportovních zařízení, zatímco pro méně pokročilé lyžaře bylo spíše podstatné chování zaměstnanců lyžařského areálu a čekací doba na vleky. Nejdůležitějším atributem pro celkovou



spokojenost byla identifikována skupina atributů spojená s rozmanitostí sjezdových tratí, do této skupiny patřily atributy: přítomnost závodních tratí, noční lyžování, možnosti jízdy v boulich, další sportovní zařízení, zábava v oblasti. Tyto atributy také byly relativně více významné pro lyžařské areály, které byly považovány za náročné, než pro lyžařské areály, které nebyly tak obtížné. Pro většinu lyžařů v Alpách je velmi málo důležitý atribut čekací doby (Matzler a kol. 2008). Ovšem doba čekání ve většině lyžařských areálů v Alpách je vcelku nízká, zejména pokud tuto skutečnost srovnáme například s Českem. Dá se očekávat, že dlouhá čekací doba na vleky je jedním z hlavních důvodů, který snižuje celkovou spokojenost s lyžováním v českých horách (viz kapitola 4.4).

Zvyšovat loajalitu s lyžařským střediskem mi připadá velmi důležité, neboť přilákání nových návštěvníků je složitější než udržení stávajících. Návštěvníci, kteří jsou loajální ke středisku, jsou podle autorů odborných studií, například Janga a Fenga (2007), Matzlera a kol. (2007), výhodní ze dvou důvodů. Za prvé existuje naděje, že přijedou do destinace ještě jednou. Za druhé mohou dát pozitivní ústní doporučení svým příbuzným a známým. V případové studii se budu zabývat oběma dimenzemi loajality (viz kapitola 4.6). V případové studii se budu zabývat také tím, zda jsou návštěvníci lyžařského střediska Lipno loajální, nebo jezdí i do dalších lyžařských areálů (viz kapitola 4.6). V kontextu opakovaného nákupu a loajality mě nejvíce zaujalo rozlišení loajality na pravou a falešnou loajalitu. Manažeři lyžařského areálu by se měli velmi snažit o to, aby zákazníci přijeli do jejich lyžařského areálu, protože jim jejich areál připadá nejlepší, a ne proto, že nemají na výběr lepší areál. V případové studii bych se tak rád věnoval také touto problematikou (viz kapitola 2.3).

Manažeři lyžařských areálů by se měli neustále snažit vylepšovat obraz destinace, snažit se o spokojenost svých zákazníků, která by pomohla zvýšit identitu s místem a zlepšovat služby, které by mohly vést ke zvýšení závislosti na místě. Všechny tyto aktivity zvyšují loajálnost s místem. Je zřejmé, že manažeři lyžařského areálu mají velmi složitý úkol, udržet všechny složky v rovnováze (viz kapitola 5)

### 3 METODIKA

V teoretické části práce byly představeny zahraniční odborné články a koncepty zabývající se tematikou výběru destinace. Případová studie se pak zabývá konfrontací těchto konceptů a odborných zahraničních článků se situací, která panuje v destinaci Lipno nad Vltavou. Pro případovou studii byla vybrána kvalitativní metoda výzkumu. Creswell (1998, cit v Hendl 2008, s. 48) definoval kvalitativní výzkum následovně: „*Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.*“

Kvalitativní výzkum má své přednosti, ale i nevýhody. Předností kvalitativního přístupu je podle Hendla (2008) hloubkový popis problému, při kterém se citlivě zohledňuje místní kontext. Nevýhodou však je obtížnější zobecnění výsledků a také se výzkum složitě replikuje. Pro získání informací, které by pomohly zodpovědět výzkumné otázky, byly použity metody: strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami, terénní průzkum a analýza internetových stránek. Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami je jedna z forem dotazování. Při této formě dotazování odpovídá respondent na řadu předem připravených otevřených otázek. Hendl (2008) uvádí, že tato forma rozhovoru je především vhodná pokud je k dispozici, krátký časový úsek a není možné rozhovor opakovat. Strukturované otázky také minimalizují variaci kladených otázek, provedené rozhovory tak lze mezi sebou lépe porovnávat. Výhoda této metody spočívá také v tom, že výzkum je možné opakovat i jinými vědci. Nevýhodou strukturovaného rozhovoru je omezení rozhovoru na předem určené téma. Tento typ rozhovoru také omezuje možnost zohlednit individuální rozdíly a okolnosti (Hendl 2008).

Strukturovaný rozhovor (viz příloha č. 1) musel být krátký, neboť probíhal během jízdy nahoru na sedačkové lanovce. Otázek tedy nemohlo být mnoho, aby se stihly všechny zodpovědět během omezené doby, kdy jede lanovka nahoru, což je přibližně osm minut na lanovkách Střecha a Promenádní a jedenáct minut na lanovce Jezerní.

Cílem první otázky bylo zjistit, odkud návštěvníci lyžařského areálu do areálu přijeli. Pomocí dalších otázek bylo zjišťováno, jestli se jedná o pravidelného návštěvníka, nebo o návštěvníka, který je v destinaci poprvé. Poté byly respondenti dotázáni, zda jsou na Lipně jeden den nebo na více dní. Dále již následovaly otázky, které zkoumaly, kde je respondent ubytován, zda je ubytován přímo v obci Lipno nad Vltavou anebo jestli dojíždí z okolních obcí. Také byli respondenti tázáni na formu ubytování (hotel, pension, soukromí). Další otázka se zaměřovala na

vztah respondenta k nabízeným službám (využívání, spokojenost). Následovaly otázky, které zjišťovaly věrnost zákazníka destinace, tedy zda návštěvník jezdí pouze na Lipno nebo navštěvuje i další lyžařské areály v Česku či v zahraničí. Poslední otázkou byl respondent vyzván, aby jmenoval faktory, které jsou důležité pro výběr lyžařské destinace.

Výzkum probíhal od prvního února do patnáctého března roku 2015 a celkově se průzkumu zúčastnilo 141 lyžařů z toho 108 Čechů a 33 Nizozemců. Účastníci průzkumu byli dotazováni při jízdě sedačkovou lanovkou. Přičemž přibližně polovina rozhovorů byla provedena při jízdě lanovkou Jezerní a druhá polovina byla provedena na lanovkách Střecha a Promenádní. Snažil jsem se zachytit obě skupiny lyžujících ve středisku Lipno, tedy začátečníky, kteří lyžovali na sjezdovkách vedoucí od lanovky Jezerní a mírně pokročilé a pokročilé lyžaře, kteří převážně lyžují na sjezdovkách vedoucí od lanovky Promenádní a Střecha. Samozřejmě toto rozdělení není stoprocentní, na lanovce Jezerní můžete občas potkat i pokročilé lyžaře využívající lanovku jako přibližovací do další části areálu.

Zvolený způsob dotazování se velmi osvědčil, lidem na lanovce si většinou nevadilo povídat, naopak často možnost rozhovoru vítali. Rozhovor na lanovce jsem se snažil vést v přátelské atmosféře, abych se dozvěděl podmětné odpovědi. Na úvod rozhovoru jsem pronesl několik neformálních vět, teprve potom jsem přišel k samotnému výzkumu. Většina lidí reagovala velmi pozitivně. Na konci jízdy se mnoho účastníků průzkumu se mnou velmi přátelsky loučilo a přáli mi mnoho zdaru u dalšího výzkumu. Cítil jsem velký rozdíl, pokud jsem hned od počátku sdělil, že dělám dotazník k diplomové práci, nebo nesdělil. Pokud jsem okamžitě na začátku řekl, že dělám výzkum k diplomové práci, byly odpovědi většinou strohé, jednoslovné.

Poté, co jsem skončil rozhovor a vystoupil jsem z lanovky, všechny zodpovězené odpovědi jsem si hned zaznamenával na papír, aby docházelo pokud možno k co nejmenší ztrátě informací. Původně jsem si myslel, že budu moci dělat průzkum během své brigády, práce lyžařského instruktora, což se ukázalo jako nereálné. Odpovědi jsem si nemohl ihned zaznamenávat, takže by docházelo k velké ztrátě informací, navíc jsem se musel naplno věnovat svým klientům.

V prvních dnech výzkumu jsem se také ptal i dalších návštěvníků areálu i na jiných místech než již dříve zmiňované jízdy lanovkou. Této aktivity jsem brzy nechal, neboť jsem se setkával spíše s negativními reakcemi. Lidé na dovolené chtějí zrelaxovat a nechtějí nic složitějšího řešit. Čas dovolené je omezený a lyžaři si chtějí svou dovolenou maximálně užít. Navíc většina návštěvníků Lipna jsou rodiny s dětmi, takže dotazovaný si musel své děti hlídat, tudíž neměl

dostatečný klid na položené otázky. Dotazovaný chtěl mít většinou, když už s rozhovorem souhlasil, otázky co nejrychleji zodpovězené, z tohoto důvodu odpovídal velmi krátce.

Vyhodnocení strukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami probíhalo v programu Microsoft Excel. Jednotlivým odpovědím byly přiděleny kódy a poté docházelo k přiřazení jednotlivých kódů do kategorií. Pro posouzení důležitosti tvrzení byla následně posuzována četnost odpovědí. Nejčastější odpovědi, případně výrazně specifické jsou pro dokreslení situace citovány v textu (viz kapitola 4). Tyto výsledky byly poté konfrontovány s informacemi ze zahraničních případových studií a dalších odborných zdrojů.

V mnoho případech jsou informace čerpány z nezúčastněného pozorování. Nepocházím z oblasti Lipenska, takže jsem byl také „*turistou*“ v dané oblasti. Což mělo své výhody i nevýhody. Neznám danou oblast tak dobře jako místní, ale na druhou stranu jsem pobýval v destinaci poměrně dlouhou dobu (dvě sezony, pokaždé měsíc a půl), takže destinaci Lipno poměrně dobře znám. Tím, že nepocházím z této oblasti a nemám k ní výrazný citový vztah, je můj pohled více objektivní.

V případové studii jsem pro dokreslení situace použil srovnání areálů. Byly vybrány lyžařské areály v blízkosti střediska Lipno nad Vltavou. Do tohoto srovnání byla vybrána lyžařská střediska ležící v Jihočeském kraji a blízká střediska na rakouské straně Šumavy. Střediska musela mít zároveň více než 3 km sjezdových tratí. Menší střediska nepředstavují pro středisko Lipno nad Vltavou velkou konkurenci. Pro posouzení dopravní dostupnosti byl použit portál Mapy.cz a její funkce plánování trasy (Mapy.cz). Jako ukazatel dostupnosti byl použit faktor vzdálenosti a doba dojezdu do destinace, pokud řidič zvolí nejrychlejší cestu podle Mapy.cz (viz tabulka č. 3). Jako další srovnávací faktory byly zvoleny celková délka sjezdových tratí, maximální možné převýšení a existence černé sjezdovky, cena jednodenních skipasů v hlavní sezoně bez dalších slev pro dospělého a pro dítě od 6 do 15 let (viz tabulka č. 2). Tyto informace byly čerpány z internetových stránek lyžařských areálů. Ceníky na internetových stránkách rakouských lyžařských areálů uvádějí ceny za skipasy v eurech. Pro větší přehlednost byly uvedené ceny přepočteny do korun českých, podle kurzu České národní banky ze dne 9. 1. 2015, kdy bylo jedno euro 28,06 Kč.

Alexandris a kol. (2006) tvrdí, že pro zvýšení vazby na místo podle konceptu „*place attachment*“ je třeba snažit se zvyšovat obě jeho složky (viz kapitola 2.5) Alexandris a kol. (2006) uvádějí některé opatření, jak toho docílit. Z tohoto důvodu byly zkoumány služby, které destinace nabízí, různé události, které destinace pořádá a také jak skiareál komunikuje se svými

zákazníky. Tyto informace byly čerpány buď z internetových stránek skiareálu, nebo z terénního průzkumu. Pro získání přehledu o oblíbenosti lyžařských areálů na facebooku byla provedena analýza oficiálních fanouškovských stránek na facebooku. Cílem bylo zjistit, jaký areál se těší největší oblibě na základě počtu fanoušků (viz tabulka č. 4). Do této analýzy byly zahrnuty všechny české areály s počtem sjezdových tratí přesahujících dva kilometry podle serveru holidayinfo.cz (Holidayinfo.cz). Oficiální facebookové stránky Skiareálu Lipno byly také použity pro doplnění škály názorů o destinaci. Tyto názory byly převzaty ze sekce „*hodnocení*“ na facebookových stránkách lyžařského areálu Lipno.

Autoři odborné literatury (viz kapitola 2.4) hovoří o důležitosti pozitivního obrazu destinace. Pro pozitivní obraz destinace Lipno je důležité, jakým způsobem se destinace prezentuje a jak je o ní referováno v masových médiích. Pro posouzení této situace jsem zanalyzoval internetové zdroje, stránky lyžařského areálu Lipno a internetové stránky televizních stanic v Česku. Sledoval jsem, jestli média hodnotí lyžařský areál pozitivně nebo negativně. Vzhledem k tomu, že destinace Lipno se prezentuje jako ideální destinace pro rodinné lyžování, chtěl jsem zjistit, zda takto o destinaci informují i média.

## 4 PŘÍPADOVÁ STUDIE

### 4.1 Představení destinace Lipno nad Vltavou

Skiareál Lipno se nachází v obci Lipno nad Vltavou (viz příloha č. 2), která leží u hráze přehrady Lipno v Jihočeském kraji. Skiareál má tu výhodu, že neleží přímo v CHKO Šumava, takže není případný rozvoj střediska tak přísně posuzován z hlediska ochrany přírodního bohatství. Zároveň však destinace Lipno může z blízkosti CHKO těžit.

Podle Českého statistického úřadu žije v obci Lipno nad Vltavou k 1. 1. 2014 pouze 654 trvalých obyvatel (ČSÚ). Počet obyvatel se v průběhu dvacátého století velmi měnil. Za druhé světové války patřila osada Lipno, obce Slupečné Německu (Horáková a Fialová 2014). Po odsunu Němců ztratila obec velkou část obyvatelstva. Další důležitou událostí v historii obce je započetí stavby lipenské přehrady v roce 1951. Na stavbu lipenské přehrady bylo potřeba velké množství pracovní síly, proto se pořádaly rozsáhlé náborové akce, aby se jí podařilo zajistit. Pracovat na Lipno přišli lidé ze všech krajů Československa, ale i reemigranti z Rumunska, Bulharska, Slováci, Ukrajinci a Maďaři, protože stát poskytoval těmto pracovníkům materiální výhody (Horáková a Fialová 2014). Pro nově příchozí dělníky bylo potřeba zajistit bydlení, proto byly v obci postaveny dřevěné domky poblíž budoucí hráze, které daly základ budoucímu sídlišti. Stavba hráze byla dokončena v roce 1959, napuštěním přehrady došlo k zatopení části obce, takže obec Lipno nad Vltavou ztratila svoji historickou část.

Po napuštění nádrže se z obce Lipno nad Vltavou stává rekreační oblast a obec se začíná rychle rozvíjet, staví se nové domy pro trvalé bydlení, ale i objekty druhého bydlení (Horáková a Fialová 2014). S rokem 1964 jsou také spjaty počátky lyžování na vrchu Kramolín. Lipno se postupně stává oblíbeným cílem domácích turistů, ale i turistů zahraničních, a to zejména ze států bývalého východního bloku. Obec měla převážně ubytovací kapacity pro letní cestovní ruch, proto zimní cestovní ruch v těchto letech nebyl na Lipně příliš rozvinut (Horáková a Fialová 2014).

K výraznému rozvoji cestovního ruchu dochází po roce 1989, kdy se radikálně změnilo řízení státu, který umožnil vzniknout samosprávám. Zastupitelstvo obce Lipno se rozhodlo, že chce začít rozvíjet obec za pomoci cestovního ruchu. Zastupitelé to viděli jako jedinou možnost, která by mohla pomoci zlepšit špatnou socio-ekonomickou situaci obce (Horáková a Fialová 2014). Obec začala skupovat pozemky, aby je mohla nabídnout zahraničním investorům. Prvním velkým investorem byla nizozemská společnost Landal Green Parks, která postavila na Lipně

rozsáhlý ubytovací komplex. Areál Landal Marina Lipno se skládá z mnoha apartmánů s celkovou kapacitou kolem 1600 lůžek (Horáková a Fialová 2014). Tohoto příkladu následovaly další zahraniční, ale i domácí investoři. Současná ubytovací kapacita Lipna nad Vltavou je více než 5 tisíc lůžek a další investiční akce jsou naplánovány k realizaci (Horáková a Fialová 2014). Problémem je, že mnoho z lůžek zůstává mimo hlavní sezonu neobsazených.

Se zvyšováním turistické kapacity také docházelo k rozvoji služeb. V období mezi léty 1999 a 2002 bylo podél hlavní silnice procházející obcí vybudováno nové centrum obce tzv. Promenáda (viz příloha č. 3). Na Proménádě bylo otevřeno několik obchodů, kavárny, restaurace, infocentrum, obchody se značkovým sportovním oblečením, obchod s dárkovým zbožím, soukromá stomatologická ordinace a chirurgická ambulance Medical Centre. Všechny tyto provozovny jsou orientovány především na turisty. Mimo sezonu a ve večerních hodinách je centrum obce téměř liduprázdné. V roce 2007 byla zprovozněna prodejna Coop u lanovky a v roce 2011 byla otevřena prodejna Coop ve starém Lipně (viz kapitola 4.4).

Lyžování na Lipně začalo v šedesátých letech dvacátého století. V roce 2002 byla na Lipně postavena první sedačková lanovka. A v roce 2009 prošel celý areál výraznou modernizací. Byly postaveny tři sedačkové lanovky s pohyblivými pásy, které mají zjednodušovat nástup na lanovku. V současné době Skiareál Lipno disponuje přibližně 10 km sjezdovek. Sjezdové tratě jsou poměrně mírné a široké (viz příloha č. 4). Nejdelší sjezdovka má 1400 metrů a maximální převýšení je 192 metrů. V areálu jsou modré a červené sjezdové tratě, černá sjezdovka se zde nevyskytuje. Proto se lyžařský areál Lipno především orientuje na rodiny s dětmi (viz kapitola 4.4). Velkou výhodou Lipna je dětské hřiště, tzv. Fox park s třemi pojízdnými pásy, které je jedno z největších v Česku, dále je zde ještě jedno hřiště pro nejmenší děti tzv. Bambini park. Fox park je otevřen denně od 9 do 16 hodin a od 18 do 20 hodin, kdy je osvětlen, vstup je pro všechny zcela zdarma. Dále je v lyžařském areálu snowpark, skicrossová dráha a měřený slalom (více kapitola 4.4).

Lyžařská škola na Lipně je největší lyžařskou školou v republice, během hlavní lyžařské sezony v ní učí přes sto instruktorů. Lyžařská škola má k dispozici od letošního roku vlastní sjezdovku. Vstup pro veřejnost je zde zakázán, takže děti, které se učí začátkům lyžování, jsou odděleny od více pokročilých lyžařů, kteří jezdí někdy velmi rychle. Ve večerních hodinách je možné zajít na sjezdovku Jezerní na večerní lyžování (nejmírnější sjezdovka ze všech lipenských sjezdovek). U dolní stanice lanovky se nachází veškeré zázemí pro lyžaře: půjčovna a servis lyží, prodejna

lyžařského vybavení, restaurace a après-ski bar. Také velkokapacitní parkoviště, které je zdarma, se nachází přímo u dolní stanice lanovky.

Kromě lyžování mohou návštěvníci destinace využít i další služby, a to Aquaworld Lipno (viz příloha č. 11), Hopsárium, Stezku korunami stromů (viz přílohy č. 8 a 9), bobovou dráhu a multifunkční halu. Pokud jsou příznivé podmínky, upravuje se až čtyřicet kilometrů běžeckých tratí. Na Lipně je také nejdelší upravená bruslařská dráha v Česku (viz příloha č. 10), tedy pokud přehradní nádrž zamrzne (Bruslařské a běžecké trasy). Podél lipenské přehrady je také stezka pro kolečkové brusle a kola (viz kapitola 4.3).

#### **4.2 Typologie turistů navštěvující destinaci Lipno nad Vltavou**

Podle Cohenovi (1972) klasifikace je Lipno typickou destinací individuálního masového turismu (viz kapitola 2.2). Většina lidí přijede na Lipno autem, ubytování si většinou zajistí přes internet. Mnoho věcí se turistům podřizuje na úkor místních. Zejména služby jsou více určeny pro turisty než pro místní obyvatele. V hlavní turistické sezoně počet turistů výrazně převyšuje počet místních obyvatel.

Podle Plogova (1977) rozdělení je Lipno spíše „*psychocentrickou*“ destinací, je velmi známé a ti návštěvníci, kteří hledají autenticitu, ji na Lipně absolutně nenajdou. Vesnice Lipno nad Vltavou se za posledních dvacet let výrazně změnila (viz kapitola 4.1).

Běžný návštěvník, turista, který přijede do Lipna nad Vltavou je především vyznavač individuálního masového typu a „*psychocentric*“.

#### **4.3 Výběr destinace Lipno nad Vltavou**

Při rozhodování o výběru střediska hraje roli mnoho faktorů a také záleží na typu turistů zvažujícího vyjet do destinace. Perdue v roce 2004 zkoumal chování lyžařů v Coloradu a všiml si rozdílů mezi skupinami lyžařů, kteří přijeli z větší dálky, takzvaných destinačních lyžařů, a lyžařů lokálních. Mezi oběma skupinami vyzoroval velké rozdíly. Lyžaři z blízkého okolí primárně navštěvují destinaci v rámci jednodenního nebo víkendového pobytu a vnímají lyžování jako běžnou rekreační aktivitu, zatímco lyžaři z větší vzdálenosti považují lyžování za



prázdninovou aktivitu, na které chtějí zažít něco speciálního a chtějí na ni mít nezapomenutelné vzpomínky (viz kapitola 2.2).

Česko je velmi malá země a hory jsou rozmístěné podél hranic, takže se téměř každý obyvatel Česka může být lyžařem lokálním, neboť je možné téměř z každého místa v Česku vyjet na hory na jeden den zalyžovat si a zase se vrátit domů. Je velmi těžké určit, kdo se lze považovat za lokálního lyžaře a kdo je už lyžařem destinačním. Z tohoto důvodu jsem se rozhodl nerozdělovat účastníky průzkumu na destinační a lokální, ale rozdělil jsem je do dvou skupin podle délky pobytu. V první skupině byli lyžaři, kteří přijeli na jeden den, a ve druhé skupině byli lyžaři, kteří přijeli na více dní. To z části odpovídá dělení podle Perdua (2004). Perdue 2004 uvádí, že lokální lyžaři, přijeli na jeden den nebo maximálně na víkend. Lyžaře jsem rozdělil do těchto dvou skupin, protože si myslím, že by takto definované skupiny mohly vykazovat rozdílné výsledky v důvodech výběru lyžařské destinace. Nejdříve se budu v textu zabývat první skupinou lyžařů, tedy lyžaři, kteří přijeli do střediska Lipno na jeden den.

Celkově se účastnilo průzkumu 46 jednodenních návštěvníků lyžařského areálu Lipno. Mezi jednodenními návštěvníky lyžařského areálu výrazně převažovali obyvatelé Jihočeského kraje, a to především občané krajského města České Budějovice, těch bylo 35. Další návštěvníci přijeli z Českého Krumlova (8) a 3 z Jindřichova Hradce. Ukázalo se, že nejdůležitějším faktorem výběru jednodenních návštěvníků je dostupnost lyžařského areálu. Lyžařský areál Lipno má tu výhodu, že na jihu Čech nemá příliš velkou konkurenci.

*Tabulka č. 2: Srovnání vybraných lyžařských areálů na Šumavě podle parametrů sjezdových tratí a ceny k 9. 1. 2015*

Lyžařský areál	Délka sjezdových tratí	Maximální převýšení	Existence černé sjezdovky	Cena jednodenní jízdenky pro dospělého	Cena jednodenní jízdenky pro dítě (6 -15 let)
Skiareál Lipno	9,6 km	192 m	Ne	620 Kč	420 Kč
Skiareál Zadov	4,5 km	189 m	Ne	500 Kč	360 Kč
Ski & bike Špičák	7,7 km	377 m	Ano	580 Kč	385 Kč
Hochficht	20,8 km	404 m	Ano	34, 50 € / 968 Kč	22 € / 617 Kč
Sternstein	5,0 km	288 m	Ne	27 € / 758 Kč	16,50 € / 463 Kč

*Zdroj: Internetové stránky lyžařských areálů*

*Poznámka: Pro přepočet Kč na Euro, byl použit kurz České národní banky ze dne 9. 1. 2015*

Na Šumavě se mnoho velkých lyžařských areálů nevyskytuje. Na české straně Šumavy jsou tři areály s délkou tratí větší než 3 kilometry. Areál Lipno disponuje téměř deseti kilometry sjezdovek, na druhém místě podle délky sjezdových tratí je lyžařský areál Špičák v Železné

Rudě s 7,6 kilometry sjezdových tratí a na Zadově je 4,5 kilometrů sjezdových tratí (viz tabulka č. 2). Dalšími blízkými konkurenty lyžařského areálu Lipno jsou rakouský Sternstein a Hochficht.

Dále už jsou na Šumavě velmi malé lyžařské areály, které již trochu lepší lyžaři ani nezvažují pro svoji návštěvu. Nicméně tyto lyžařské areály jsou pro areál Lipno konkurencí, pokud se jedná o úplné začátečníky. Začátečníci nepotřebují prudké dlouhé sjezdovky, ty by je mohly naopak odradit. Marketing lyžařského střediska Lipna však dobře zdůrazňuje, že lyžařský areál disponuje tratěmi, které jsou dlouhé, ale zároveň velmi mírné (viz kapitola 4.4). Takže lyžař, který se naučí úplným začátkům na výukovém hřišti, si může své nově nabyté dovednosti rovnou odzkoušet na delším kopci, který však svým sklonem velmi výukové hřiště připomíná. Mnoho úplně miniaturních areálů, tedy spíše osamocených vleků, disponuje malou loučkou pro výuku úplných základů, když však lyžař tyto základy zvládne, nemá možnost se ve svých dovednostech posunovat dále. Lyžařský areál Lipno naproti tomu nabízí výukové hřiště, velmi mírnou sjezdovku, ale také prudší svahy. Začínající lyžař může během týdne udělat velké pokroky a zároveň má stále možnost překonávat nové výzvy. Další výhodou je, že pokud se například děti učí lyžovat, může se jeden z rodičů věnovat začínajícímu dítěti a druhý rodič si mezitím může alespoň trochu zalyžovat a pak se mohou vyměnit. Ve výběru lyžařského areálu je jistě důležitých mnoho faktorů. Nejdůležitějším faktorem pro výběr lyžařského areálu jednodenních návštěvníků je podle účastníků průzkumu dostupnost. Lyžařům, kteří se vydali lyžovat na jeden den, se většinou nechce cestovat na dlouhé vzdálenosti. Proto si lyžaři vybírají z lyžařských areálů, které mají dostupné od svého bydliště.

*Tabulka č. 3: Dostupnost vybraných lyžařských areálů na Šumavě z Českých Budějovic a z Českého Krumlova*

Lyžařský areál	Vzdálenost z Českých Budějovic	Doba jízdy z Českých Budějovic	Vzdálenost z Českého Krumlova	Doba jízdy z Českého Krumlova
<b>Skiareál Lipno</b>	63 km	1:02 hod.	32 km	0:43 hod.
<b>Skiareál Zadov</b>	75 km	1:22 hod.	95 km	1:33 hod.
<b>Ski &amp; bike Špičák</b>	123 km	1:58 hod.	136 km	2:08 hod.
<b>Hochficht</b>	72 km	1:47 hod.	50 km	1:24 hod.
<b>Sternstein</b>	65 km	1:15 hod.	47 km	1:10 hod.

*Zdroj: Mapy.cz*

Při srovnání dostupnosti jednotlivých lyžařských středisek je zřejmé, že z krajského města a zároveň populačního centra Českých Budějovic to je nejbližší do lyžařského areálu Lipno (viz tabulka č. 3). České Budějovice jsou od Lipna vzdálené 63 km a cesta autem trvá podle funkce

plánování cest na portálu Mapy.cz hodinu a dvě minuty. Dalším relativně blízkým střediskem z Českých Budějovic je rakouský Sternstein, který je jen o 2 km dál než lyžařský areál Lipno. Lyžařské areály Zadov a rakouský Hochficht jsou z Lyžařského areálu Lipno téměř stejně daleko, ale na Hochficht je cesta podle vyhledávače délky cest o půl hodiny pomalejší kvůli delší cestě po komunikacích nižších tříd a v horských terénech, kde se nedá jet tak rychle (Mapy.cz). Do nejvzdálenějšího střediska ležícího na Šumavě, na železnorudský Špičák, to trvá z Českých Budějovic téměř dvě hodiny (Mapy.cz).

Z dalšího populačně významného střediska Jihočeského kraje Českého Krumlova je také nejbližším lyžařským střediskem lyžařský areál Lipno (viz tabulka č. 3). Cesta z Českého Krumlova do lyžařského areálu Lipno trvá pouze 40 minut (Mapy.cz), není proto divu, že někteří obyvatelé tohoto města si jezdí zalyžovat třeba jen na dopoledne, kdy bývají lyžařské podmínky nejlepší. Z Českého Krumlova do Železné Rudy trvá cesta automobilem více než dvě hodiny a do ostatních větších lyžařských areálů trvá cesta více než hodinu.

Pro dostupnost lyžařských areálů není podstatná jenom dostupnost automobilovou dopravou, ale také dopravou hromadnou. Běžnou hromadnou dopravou je cesta do lyžařských areálů velmi pomalá a také se musí v mnoha případech přestupovat. Proto vhodnou alternativou k individuální dopravě a pomalé běžné hromadné dopravě je použití speciálních autobusových linek, takzvaných skibusů. Používání skibusů v Česku není tak běžné jako v alpských zemích. V středisku Lipno však jezdí skibusové linky hned tři. První jezdí v rámci obce Lipno nad Vltavou. Tato linka slouží primárně pro dopravu lyžařů ubytovaných v obci do lyžařského areálu, ale mohou ho používat i stálí obyvatelé obce. Tento skibus je pro všechny pasažéry zdarma a jezdí přibližně v hodinových intervalech (Skibus 1).

Další skibus projíždějící obcí Lipno nad Vltavou spojuje obce kolem lipenské přehrady s lyžařskými areály Lipno a Sternstein. Tento skibus jezdí třikrát za den každým směrem a jednou týdně, ve čtvrtek, je v provozu večer za účelem dopravy lyžařů na večerní lyžování v lyžařském areálu Lipno. Tento skibus však není zadarmo a byl zřízen díky společnosti Destinační management LIPENSKO o.p.s. (Skibus 2).

Třetí skibusovou linkou je linka, která spojuje lyžařský areál Lipno s Českými Budějovicemi, Českým Krumlovem a zastavuje i v dalších obcích po cestě. Použití tohoto skibusu má oproti běžné hromadné dopravě hned několik výhod. Za prvé je rychlejší než další spoje veřejné hromadné dopravy, za druhé skibus staví přímo před lyžařským areálem a za třetí se lyžař dostane do střediska ve správnou dobu. Skibus přijíždí do areálu krátce po ranním otevření

sjezdových tratí, zpátky skibus jede po skončení lyžování. Skibusem to trvá z Českých Budějovic hodinu a dvacet minut (Skibus 3). Nejrychlejší spojení vlakem pak trvá hodinu a půl a musí se jednou přestupovat, a to v Rybníku (Idos.cz). Bohužel vlakové nádraží není v blízkosti lyžařského areálu, cesta z vlakového nádraží do lyžařského areálu trvá přibližně dvacet minut. Což není zrovna pohodlné, zejména pokud si lyžaři vezou sebou svoje vybavení. Lyžařská výbava se jistě za tuto vzdálenost pronese. Výhody skibusu oproti cestě běžnou hromadnou dopravou výrazně převládají.

Z Českých Budějovic jezdí skibus pouze do lyžařského areálu Lipno. Existence skibusu byla také hlavním důvodem návštěvy lyžařského střediska pro některé návštěvníky. Někteří účastníci průzkumu chtěli jet původně lyžovat na Zadov, když však vyhledávali spojení, zjistili, že by se tam bez auta velmi těžko dostávali. Museli by několikrát přestupovat a cesta by trvala velmi dlouho. Po lyžování spojení zpátky do Českých Budějovic chybělo úplně, proto se nakonec rozhodli jet na Lipno. Vlastně lyžování na Lipně bylo pro ně jedinou možnou variantou.

Po dostupnosti je dalším důležitým faktorem při výběru lyžařského areálu cena (viz kapitola 2.3). Lyžování je nákladný sport a v cenách existují velké rozdíly. Především pokud se lyžaři rozhodují mezi lyžováním v českých horách anebo v zahraničí. Pro jednodenní návštěvníky je především důležitá cena za skipas a za cestu do lyžařského areálu a také za parkovné před lyžařským areálem. Je zajímavé, že návštěvník vydá velké peníze za skipas, ale vysoké parkovné ho snad ještě více rozladí, než vysoká cena skipasu. Mnoho lyžařských areálů tak nabízí parkování před lyžařským areálem zadarmo. Mezi tyto lyžařské areály patří i areál Lipno.

Mezi cenami za lyžařský skipas existují velké rozdíly, navíc lyžařské areály poskytují velké množství různých slev, které se velmi liší. Běžné jsou slevy pro děti. Většina lyžařských areálů dává slevu do věku patnácti let, někdy však dětské jízdné platí až do osmnácti let. Slevy pro studenty a pro lyžařské kurzy se také poskytují za různých podmínek. Některé lyžařské areály také poskytují mimosezonní ceny, slevy při různých událostech, například lyžování za velmi sníženou cenu v den narozenin, svátků. Lyžařské areály také nabízejí slevu na koupi rodinného skipasu, ale podmínky jednotlivých areálů se odlišují. Není jednoduché lyžařské areály mezi sebou podle ceny porovnat. Jako základní ukazatel ceny lyžařského areálu jsem tedy určil jednodenní jízdné v hlavní sezoně pro dospělého. Posuzovány byly větší lyžařské areály v blízkosti lyžařského areálu Lipno, tedy lyžařské areály Zadov, Špičák, Hochficht, Sternstein (viz tabulka č. 2). Výrazně nejvíce ze srovnávaných areálů podle kritérií popsaných v předchozím textu zaplatí v lyžařském areálu Hochficht, a to 34,50 Euro, což je v přepočtu

968 Kč (Hochficht) (přepočet byl vypočten podle aktuálního kurzu České národní banky ze dne 9. ledna). Na druhém místě je druhé rakouské středisko ve srovnání, Sternstein. Tam dospělí platí za jeden den 27 Euro, 743 Kč (Sternstein) (přepočet byl vypočten podle aktuálního kurzu České národní banky ze dne 9. ledna). České lyžařské areály vycházely potom levněji Lipno 620 Kč, Špičák 580 Kč a nejlevnější je Zadov 500 Kč (Skiareál Lipno, Ski & bike Špičák, Lyžařský areál Zadov). Vysoká cena a špatná dostupnost lyžařského areálu Hochficht vedla k tomu, že mnoho pokročilých lyžařů přijelo na Lipno, ačkoliv sjezdové tratě jsou podle účastníků průzkumu lepší na Hochfichtu než na Lipně.

Jednodenní návštěvníky lyžařského areálu by bylo možné rozdělit do několika demografických skupin. První skupinou jsou senioři, druhou skupinou jsou lidé v produktivním věku, kteří přijeli na Lipno bez dětí a konečně třetí skupinou jsou rodiče s dětmi. Senioři jezdí na Lipno většinou během pracovního týdne, kdy nejsou tak velké fronty. Jezdí do areálu Lipno lyžovat poměrně často s různou periodou, někteří z nich dokonce dvakrát týdně, někteří jednou týdně a někteří jednou do měsíce. Mnoho účastníků průzkumu jezdí na Lipno spoustu let a mnohdy pamatují, jak to na Lipně vypadalo, než areál prošel modernizací. Velmi rádi vypravují, kudy vedla kotva, kde byla poma a kde až končila fronta na vlek a kam se chodilo na pivo nebo čaj.

Většinou oceňují, jak se po lyžařské stránce areál Lipno změnil k lepšímu. Pamatují ještě dlouhé fronty a krátké sjezdové tratě a zastaralé vleky. Líbí se jim především, že došlo k prodloužení sjezdových tratí a že už se nemusí chodit daleko pěšky od parkoviště k lyžařským vlekům. Také je pro ně příjemné, že jsou teď na Lipně sedačkové lanovky, mohou si během jízdy nahoru alespoň trochu odpočinout. Prudké sjezdové tratě už díky svému vyššímu věku nepotřebují, takže jim to na Lipně vyhovuje.

Lyžování si stále velmi užívají a také jejich lyžařské schopnosti jsou stále dobré. Mnoho z nich kromě toho, že jezdí na Lipno, také jezdí do zahraničí. „*Já jezdím na týden do Francie a to mě vždycky zničí, lyžovat týden v kuse to už mě vyčerpává. Tady mi to na ten den vyhovuje skoro víc.*“ (senior, pravidelný návštěvník) Je vidět, že tato skupina lyžařů si k Lipnu vytvořila silný citový vztah. Podle konstruktu „*place attachment*“ (viz kapitola 2.3) jsou pro ně důležité obě složky, tedy složka funkční „*place dependence*“ a citová složka „*place identity*“, kdy si člověk vytváří s prostředím silné citové pouto, které se u této skupiny posilovalo během mnoha let. Jeden z dotazovaných dokonce jezdí lyžovat na Lipno již padesát let, byl u úplných začátků lyžování na Lipně. Teď lyžuje hlavně v zahraničí, ale i tak se na Lipno rád vrací.

Pro seniory je také podle konceptu „*place attachment*“ důležitá i jeho druhá složka tedy, „*place dependence*“, závislost na funkčním využití. Skiareál Lipno tito lidé potřebují z důvodu, že si tu dobře zalyžují, sjezdové tratě splňují jejich očekávání a odpovídají jejich lyžařským schopnostem a zároveň je tento areál blízko jejich bydliště, takže si sem mohou často zajet. Což odpovídá i výzkumu Williams a Vaske (2003) (viz kapitola 4.5). Zároveň se jim líbí šumavská příroda a jsou rádi, že mohou uniknout z města, ve kterém povětšinou bydlí.

Další skupinou jsou lidé v produktivním věku, kteří přijeli na Lipno buď se staršími dětmi, nebo bez dětí. Tito lyžaři navštěvují lyžařský areál především o víkendu, přijíždí na jeden den buď v sobotu, nebo v neděli. Většina z nich patří mezi pokročilejší lyžaře a jezdí na Lipno docela často. Nevnímají však lyžování na Lipně jako vrcholný lyžařský zážitek, jezdí lyžovat i do zahraničí, do Alp, kde si to užívají mnohem více. „*Jednou za rok jezdíme do Alp na týden a pak tady mydlíme ten kopec každý víkend.*“ (důvodem návštěvy areálu byla blízkost chaty, tedy ubytování zadarmo, muž s manželkou v produktivním věku, děti již velké, lyžovali bez dětí, celosezonní skipas) „*My jezdíme do Alp a pak vždycky na jeden den na Lipno nebo na Sternstein, ten je jen o kousek dál a je to tam jen o málo dražší, ale je to potřeba střídat*“ (muž v produktivním věku, s dcerou, pokročilí lyžaři).

Lyžování na Lipně považují spíše za doplňkovou aktivitu. Hlavním důvodem návštěvy lyžařského areálu je blízkost od místa bydliště a přijatelná cena ve srovnání se zahraničím. Návštěvníkům z této skupiny vadí velké množství dětí na sjezdovkách, protože na ně musí dávat velký pozor a také musí kvůli nim, jezdit pomaleji, než by chtěli. Stěžují si zejména na lyžařskou školu, která podle nich „*blokuje*“ sjezdovky. Výběr tohoto lyžařského areálu je spíše ovlivněn nedostatkem lepších alternativ, než že by byli na Lipně byli plně spokojeni. Opakovaná návštěva je spíš v tomto případě vyvolaná tzv. falešnou loajalitou (viz kapitola 2.6), kdy je zákazník loajální nikoli z důvodu, že by byl se službou velmi spokojen, ale že další dostupné služby jsou ještě neuspokojivější.

Podle konceptu „*place attachment*“ (viz kapitola 2.5) určitě v této skupině výrazně dominuje složka „*place dependence*“, tedy složka funkční převládá nad složkou citovou. Lyžařský areál odpovídá alespoň částečně představám lyžařů, ale nesplňuje jejich očekávání zcela. Problémem je, že žádný lepší areál, který by vyhovoval jejich představám a požadavkům, v okolí není. Kdyby se objevil pro tyto respondenty přijatelnější lyžařský areál, lyžaři z této skupiny by do lyžařského areálu Lipno pravděpodobně přestali jezdit.

Největší konkurencí je v tomto směru bezpochyby lyžařský areál Hochficht. V současné době je výhodou lyžařského areálu Lipno, že je levnější a zároveň mnohem lépe dostupný než lyžařský areál Hochficht. Existují však plány na lepší propojení lyžařského střediska Hochficht s českou stranou. Tyto snahy o propojení s Českem však zatím naráží na legislativní překážky spojené s ochranou přírody. Pokud by však k propojení došlo a skiareály Lipno a Hochficht by změnily svojí cenovou politiku, tím, že by se ceny více vyrovnaly, mohlo by se stát, že mnoho lyžařů z této skupiny by přestalo jezdit na Lipno a raději by jezdili na Hochficht.

Lyžařský areál Lipno však nemá mnoho prostředků, jak si své zákazníky z této skupiny lépe udržet, fyzickogeografické podmínky se změnit nedají. Marketing lyžařského areálu si velice dobře uvědomuje, že může pouze velmi těžko konkurovat ostatním lyžařským areálům v délce a svažitosti sjezdových tratí, tak se v marketingu na tuto lyžařskou skupinu nezaměřuje. Marketing lyžařského areálu se naopak ze svých především mírných svahů snaží udělat přednost (viz kapitola 4.4).

Třetí skupinou jsou rodiče s malými dětmi. Většina účastníků tohoto průzkumu z této skupiny byla již na Lipně několikrát. Rodiče zde učí lyžovat své děti. Shodují se, že to je pro děti vhodné. Povětšinou navštívili i jiné areály, jako je Zadov nebo Sternstein. Na Lipně se jim líbí, hlavním důvodem jsou sjezdové tratě vhodné pro děti. Mnoho rodin, které přijely lyžovat na Lipno na jeden den, bydlí v Českých Budějovicích. Často se rozmýšlí, jestli jet na Lipno nebo na Zadov, případně na Sternstein. „*Dříve jsme jezdili na Zadov, zdálo se nám to tam lepší, teď se nám to zdá lepší tady*“ (žena s dcerou cca. 6 let, pravidelný návštěvník).

Celkově návazné služby střediska jednodenní návštěvníci moc nevyužívají a neoceňují. Jednodenní návštěvníci přijíždějí do střediska Lipno nad Vltavou skoro výhradně za lyžováním. Služby jsou na Lipně obecně dražší než ve městech, odkud jednodenní návštěvníci Lipna převážně pocházejí. Dále jednodenní návštěvníci z naprosté většiny případů už na Lipně byli, proto moc neoceňují atrakce, jako je například Stezka korunami stromů (viz přílohy č. 8 a 9). Na Stezce korunami stromů už byli na jedné z předchozích návštěv areálu, a to v různých ročních obdobích. Další návštěvu stezky již neplánují kvůli vysokým cenám. Také chodit plavat mohou i někde jinde, takže návštěva destinace se ve většině případů omezuje zejména na aktivitu lyžování (viz kapitola 2.3).

V následující části textu se budu věnovat vícedenním návštěvníkům lyžařského areálu. Průzkumu se zúčastnilo 62 lyžařů, kteří přijeli na více dní, většina z nich přijela na týden, někteří z nich přijeli na čtyři nebo pět dnů. Návštěvníci, kteří přijeli na Lipno na vícedenní pobyty, byli téměř z celé republiky, nejvíce návštěvníků přijelo z Prahy, Středočeského kraje a Plzeňského kraje, ale i ze vzdálených měst jako jsou Brno, Uherský Brod, Zlín, Ostrava, Karlovy Vary, Litvínov, Hradec Králové, Pelhřimov... Na rozdíl od jednodenních návštěvníků se do lyžařského areálu Lipno sjíždějí lidé z celého Česka.

Největší demografickou skupinou přijíždějící na Lipno byly rodiny s malými dětmi. Další velkou skupinou byli prarodiče s vnoučaty. V mnoha případech se do lyžařského areálu vypravila celá širší rodina, takže zde pak lyžovaly tři generace. „*Naše rodina je z celé republiky a všichni jsme se letos setkali na Lipně*“ (seniorka s manželem, na Lipně podruhé). Dalším fenoménem je, že se domluvilo více rodin a dovolenou trávily společně. Většina účastníků průzkumu si vybrala Lipno právě kvůli dětem.

„*Pro děti je to tu ideální*“ byla nejčastější odpověď na otázku, proč se lyžaři rozhodli strávit svoji dovolenou právě v destinaci Lipno. Rodiče a prarodiče se shodovali v tom, že svahy jsou pro děti, které neumí příliš lyžovat, velmi vhodné. Oceňují především mírné a široké sjezdovky, na kterých se malé děti mohou zdokonalovat ve svých lyžařských dovednostech. Lidé také velmi chválí dětské lyžařské hřiště, které je největší v Česku, kde se děti učí úplným začátkům lyžování. Velkou výhodou tohoto hřiště je, že je úplně zadarmo. Někteří návštěvníci areálu přijeli kvůli tomuto hřišti až z Moravy.

Lyžařský areál se prezentuje jako lyžařský areál hlavně pro začátečníky (viz kapitola 4.4), ale z průzkumu vyplynulo, že do areálu jezdí i mnoho pokročilých lyžařů, kteří přijeli na více dní. Ti jezdí nebo jezdili, i na prudších svazích u nás i v zahraničí. Jsou to především rodiče malých dětí. Tito rodiče věří, že lyžařský areál je pro výuku dětí skvělý, ale sami si lyžování zde tolik neužívají. Těší se, až děti vyrostou a pořádně se naučí lyžovat. Pak budou moci jet společně s dětmi lyžovat i někam jinam, na prudší svahy, třeba i do zahraničí.

„*Jsme tu již pátým rokem, nejdřív jsme tu učili lyžovat dceru a teď se tu učí syn. Dokud jsou děti malé, nemá cenu jezdit do Alp*“ (muž se synem 3 roky, dcera 8 let lyžovala s jeho manželkou, každý rok na jeden týden). „*Už jsme tu po šesté, uvidíme, jak to letos půjde, ale nejspíš jsme tu letos naposledy, děti už jsou větší, tak to zkusíme někde jinde*“ (muž s pětiletou dcerou, manželka lyžovala s druhou dcerou ve věku 10 let, vždy na týden). „*My bychom rádi jeli do Alp, ale ještě si počkáme, mladšímu synovi, jsou tři roky (povzdech)*“ (žena se synem 6 let, manžel lyžoval



s druhým synem, na Lipně podruhé). Výuka lyžování dětí je proces na několik let, zvláště když velká většina z oslovených rodičů s dětmi začínala lyžovat už ve věku čtyř let, v některých případech dokonce ve věku tří let. Úplně malé děti se učí lyžovat pomaleji. Tito rodiče jsou většinou Lipnu věrní a učí tu všechny své děti. Často sem jezdí i čtyři roky, někdy i déle. Situace na Lipně působí dojmem, že lyžařský areál funguje jako výcvikové středisko pro malé děti, a když se to děti naučí, jezdí pak s rodiči v jiných areálech.

Někteří rodiče na lipenských sjezdovkách i trochu trpí. „*Kdybych neměl děti, tak sem v životě nejedu, ale pro ty děti je to dobré.*“ (muž s dvěma syny ve školním věku, pravidelní turisté) „*Jsem tu už pátý den a to je na tenhle areál tak akorát dost. Abych se neunudil k smrti, jezdím tady ten slalom pořád dokola*“ (měřený závodní slalom) (muž na Lipně s manželkou a dcerou, ale lyžoval sám, na Lipně podruhé). Na otázku proč si tedy vybral pro svou dovolenou lyžařský areál Lipno, odpověděl: „*Kvůli dceři, té se to tady na těch modrejch líbí.*“ (podle označení lyžařského areálu disponuje lyžařský areál i červenými sjezdovkami, ty mají však prudkou část velmi krátkou, spodní část je opět pozvolná)

V druhé skupině jsou rodiče a prarodiče, kteří si lipenské sjezdovky užívají. Jedná se o lyžaře, kteří nejezdí na lyže tak často, nebo se dokonce začali učit až s dětmi. Běžná je také situace, kdy lyžoval pouze jeden z rodičů a druhý to považuje jako dobrou příležitost začít se učit lyžovat společně s dětmi. Také pro starší lyžaře jsou svahy na Lipně optimální. „*Mně už je 82, mně to tady stačí, i tak to mám občas problém sjet, když jsou horší sněhové podmínky*“ (senior, na Lipně s vnučkou, ta se učila v lyžařské škole, na Lipně lyžuje často). Senioři často jezdí na Lipno se svými vnoučaty. „*My už jsme tu s manželem poosmé a pokaždé s jinými dětmi, teď máme sebou dvě a s nimi pojedeme asi i příští rok. Další už nám zase dorůstá, to bude s námi nejspíš lyžovat přespříští rok. Lyžování je něco, co vnoučatům můžeme dát, pak už to bude na rodičích, jestli s nimi budou lyžovat i nadále.*“ (manželé už v poproduktivním věku, na Lipno jezdí každý rok, děti dávají do lyžařské školy, vnoučata ve věku 4 a 5 let)

Rodiče a prarodiče učí své děti sami nebo využívají služby lyžařské školy Lipno. Rodiče a prarodiče často kombinují oba způsoby výuky. Úplné začátky většinou obstará lyžařská škola, a když už jsou děti trochu pokročilejší, lyžují s rodiči. Důvody, proč rodiče a prarodiče neučí své děti sami, ale nechali učení na instruktorech lyžařské školy, jsou opět rozdílné. Rodiče, kteří neumí dobře lyžovat, nevědí, jak to děti správně naučit a zároveň se bojí, aby jim nepředali špatné návyky. Rodiče, kteří dobře lyžují, si od dětí chtějí na chvíli odpočinout a také věří, že lyžařský instruktor to dokáže dětem lépe předat. Děti se často více snaží před cizím člověkem

a i ho více poslouchají než svoje rodiče. Nevýhodou lyžařské školy je vysoká finanční náročnost. Například jedna privátní vyučovací hodina (50 minut) stojí 550 Kč, šestidenní skupinová výuka (lyžuje se čtyři vyučovací hodiny denně) stojí 2890 Kč (Lyžařská škola Lipno).

Lyžařská destinace Lipno nabízí kromě lyžování mnoho dalších aktivit, jako je aquapark, Stezka korunami stromů, Hopsárium, bobová dráha, víceúčelová hala. Ve víceúčelové hale si mohou návštěvníci zahrát badminton, squash, tenis, stolní tenis, bowling. Mohou si jít zalézt na umělou lezeckou stěnu nebo si mohou zacvičit ve fitness centru (Multifunkční hala). Když jsou vhodné podmínky, lze bruslit na lipenském jezeře. Pokud to klimatické podmínky dovolí, upravuje se na Lipně nejdelší bruslařská dráha v Česku v délce jedenácti kilometrů. Pravidelně se také na Lipně upravují běžecké tratě v délce až čtyřicet kilometrů (Bruslařské a běžecké trasy). Naopak, když už je na jaře teplo a mimo sjezdovky již není sníh, je možné jít po lyžování na kolečkové brusle nebo na kolo. Kolem celého Lipna vede stezka určená pro kolečkové brusle a pro kola.

Na tyto další aktivity panují dva rozdílné pohledy. V první skupině jsou zastoupeni návštěvníci lyžařského střediska, kteří jsou rádi, že tyto aktivity na Lipně existují a hojně je využívají. „*Alespoň je tu co dělat večer.*“ (velmi častá odpověď) „*Po lyžování musí být vždycky ještě něco bud' aquáč nebo hopsárium, prostě něco. My bychom s manželem i odpočívali, ale děti ne. Odpoledne nic nedělat, to by pro ně bylo nevyužitý*“ (žena s dcerou 7 let, na Lipně s rodinou, na týden, potřetí). „*My jsme byli v Krkonoších a tam nebylo vůbec nic, i ten blbej bowling byl mimo víkend zavřený, tady je co dělat. Tady to dělají mnohem chytřeji, asi i proto, že to je areál na celý rok, a ne jenom na zimu*“ (muž v produktivním věku, na Lipně s rodinou, počtvrté). „*Nám se tu hrozně líbí, po lyžích jsme loni chodili i na kolo, byli jsme tu až v březnu a to bylo tepleji. Chtěl bych tu někdy zažít tu bruslařskou dráhu, to nám zatím dopřáno nebylo*“ (muž v produktivním věku, na Lipně s rodinou a známými, na týden).

Druhá skupina má opačný názor a aktivity mimo sníh nevyhledává. „*My jsme tu kvůli lyžím, chodit do bazénu můžeme doma*“ (žena, produktivní věk, s rodinou, na týden, popáté). „*My výhradně lyžujeme, na ostatní aktivity nechodíme, nechci děti zbytečně unavit. Chci, aby byly na lyžích čilé, a stejně je ty lyže nejvíc baví.*“ (žena v produktivním věku, s rodinou, na 5 dní, podruhé) Další návštěvníci lyžařského areálu využívají jenom část služeb, které lyžařský areál nabízí.

Středisko Lipno nad Vltavou nabízí mnoho aktivit. Jednou z velmi navštěvovaných atrakcí je Aquaworld Lipno (viz příloha č. 11). Aquaworld se skládá z obdélníkového plaveckého bazénu o velikosti 16 x 8 metrů, dále je zde bazén s protiproudem, kruhový bazén s řadou atrakcí

o průměru 16 metrů, vířivka, dětské brouzdaliště s vodními hříbkem a skluzavka. Čtyřikrát týdně je v provozu také sauna, do té se však musí uhradit další poplatek.

Názory na aquaworld se také různí: Zaznívají názory, že je výborný. „*Je to všechno takový zmenšený, ale je tam všechno.*“ (seniorka, s vnoučaty, na 5 dní, počtvrté) Ale i opačné názory, že to není „*nic moc*“ (častější názor). Minusem lipenského aquaworldu, je také chybějící tobogan. „*To, že není v aquaparku tobogan, to mu dost ubírá na atraktivitě, naše děti tobogany milují.*“ (žena produktivní věk, na Lipně s rodinou, na týden, podruhé) Další výtkou byla podle návštěvníků bazénu studená voda a to i ve vířivce. Zajímavé je, že Aquaworld Lipno má konkurenci, pouze 9 km od Lipna nad Vltavou je další aquapark, ve Frymburku. Podle účastníků průzkumu je voda studená i tam. Také cena není v destinaci Lipno příliš příznivá. Vstup do aquaparku na 2 hodiny pro dospělého stojí 160 Kč, pro děti do 15 let a studenty 120 Kč, dále se poskytuje sleva na Lipnocard, sleva se odvíjí podle lyžařské sezony a také je cena nižší do 14.00, poskytuje se sleva pro rodiny s dětmi, ale i se všemi slevami to stále vychází draž než aquapark v Českých Budějovicích nebo v Jindřichově Hradci (Aquaworld Lipno). V Českých Budějovicích stojí dvě hodiny dospělého maximálně 68 Kč (nejdražší varianta, poskytují se slevy pro stálé zákazníky a také pro návštěvníky, kteří přijdou ve všední dny do 14.00). Vstupenka pro děti do 10 let stojí 45 Kč (nejdražší varianta, poskytují se slevy pro stálé zákazníky a také pro návštěvníky, kteří přijdou ve všední dny do 14.00) (Plavecký bazén – České Budějovice).

Stezka korunami stromů je další z hlavních atrakcí lyžařského střediska. Stezka je 675 metrů dlouhá vyvýšená cesta, která vede na čtyřiceti metrovou věž, ze které je krásný výhled do okolí (Stezka korunami stromů). Za příznivého počasí jsou dokonce vidět Alpy. Po cestě mohou návštěvníci číst naučné cedule a zastavit se u jedenácti adrenalinových zastávek. Z vrcholu věže vede 52 metrů dlouhý suchý tobogan, který je nejdelším suchým toboganem v Česku (Stezka korunami stromů). Celá stezka je bezbariérová, takže je vhodná pro všechny návštěvníky bez omezení. Lyžařský areál se snaží o rovné podmínky pro všechny zákazníky i pro hendikepované. V sezoně 2012/2013 byla tato snaha oceněna evropskou cenou EDEN (viz kapitola 4.5). Na začátek stezky můžete přijet speciální autobusem nebo můžete jít na stezku hned po lyžování. Stezka korunami stromů se nachází na vrcholu Kramolína, kam vedou dvě sedačkové lanovky. Přezout se z lyžařských bot do vycházkové obuvi je možné na začátku stezky, kde se nachází úschovna lyží a půjčovna bot.

Velká část účastníků průzkumu navštívila stezku buď během minulých zimních návštěv lyžařského areálu Lipno, nebo byli na stezce v létě. Opakovanou návštěvu účastníci průzkumu většinou neplánují, hlavním důvodem jsou vysoké ceny. „*Zas taková pecka to není, abychom tam šli za ty prachy znova*“ (muž produktivní věk, na Lipně potřetí, pokaždé na týden). Některé návštěvníky odradilo vysoké vstupné od návštěvy Stezky korunami stromů úplně „*Mysleli jsme, že půjdeme, ale když jsme zjistili, že stezka stojí pro dospělého 190 Kč a dalších 90 Kč autobus, tak jsme to přehodnotili*“ (žena v produktivním věku, lyžuje zde s dětmi a manželem, na Lipně poprvé). Vstupné na Stezku korunami stromů stojí 190 Kč pro dospělého, 120 Kč pro děti do 15 let a 440 Kč stojí rodinné vstupné, tzn. dva dospělí a jedno až čtyři děti do věku 15 let (Stezka korunami stromů). Pokud se chtějí návštěvníci dostat na Stezku korunami stromů autobusem, musí zaplatit dalších 90 Kč (dospělí), 70 Kč (děti do 15 let) a 200 Kč za rodinné jízdné.

Návštěva Stezky korunami stromů však vedla i k překvapivým rozhodnutím. Jednu ženu s dcerou při návštěvě stezky napadlo, že by mohly začít lyžovat. „*Jak jsme se na to s dcerou z vrchu dívali, tak dcera najednou povídá: Mami já to chci taky zkusit. No a mně ty kopce nepřipadaly, tak hrozný jsem si řekla, že do toho půjdu.*“ (žena, na Lipně s dcerou, paní lyžovala naposledy na gymnáziu a tehdy jí to údajně extrémně nešlo, vzpomínala, jak během jízdy vlekem nahoru spadla šestkrát. Paní zaslouží obdiv ještě z jednoho důvodu, trpěla totiž velkým strachem z výšek. Pokaždé když se zastavila na malou chvilku lanovka, začalo se jí dělat špatně. Ptal jsem se jí, proč si vybrala areál, kde jsou jenom sedačkové lanovky. Bylo mi odpovězeno, že z kotvy by zase padala. Je vidět, že motivy výběru lyžařského areálu jsou mnohdy velmi nepředvídatelné.)

Další oblíbenou atrakcí je Hopsárium. Hopsárium je hrací koutek určený pro děti s rodiči. V tomto zařízení se nachází prolézací věž přes dvě podlaží s překážkami a se střílecími děly a fontánou na pěnové míčky, dvojskluzavkou, bazénkem s míčky. Součástí věže je i trampolína. Z věže se lze sklouznout na nafukovačku (Hopsárium). Samostatně je oddělen koutek pro děti, které se zatím jenom batolí, s bazénkem s míčky, stavebnicí z kostek a houpačkou (Hopsárium). Rodiče dětí si také tuto atrakci pochvalovali. Také v Hopsáriu si někteří účastníci průzkumu stěžovali na vysoké ceny. „*Dát víc než tři stovky za 2 hodiny v Hopsáriu, to je pro nás trochu moc*“ (seniorka, která byla na Lipně na týden s vnoučaty).

Nejdůležitější faktorem při výběru areálu Lipno bylo, že jsou sjezdové tratě vhodné pro děti a existence výukového hřiště zdarma. Teprve na druhém místě se umístil faktor komplexnosti lyžařského areálu. Tedy že areál kromě lyžařského areálu poskytuje i další služby, které

návštěvník střediska může využít. Dalším důležitým faktorem bylo ubytování. Také zde by se dali účastníci průzkumu rozdělit do několika skupin. První skupina oceňovala, že ubytování na Lipně má vysokou úroveň za příznivé ceny, druhá skupina si vybrala Lipno, jelikož bydlela u známých zadarmo nebo za velmi nízkou cenu.

Pro lidi, kteří měli ubytování zadarmo nebo za velmi nízkou cenu, se faktor ubytování ukázal jako nejdůležitější faktor výběru lyžařského areálu. „*Moje máma má penzion tady na Lipně, takže jet sem byla jasná volba*“ (muž s rodinou, na Lipně potřetí). „*My bydlíme u známých za směšný peníz, ubytování na horách pro čtyřčlennou rodinu je pěkná pálka. Tím, že tolik neutratíme za ubytování, můžeme víc utratit za lyžování a ostatní*“ (žena s rodinou, na Lipně podruhé, na lyžích po dvouleté pauze). „*Známi nám nabídli ubytování zadarmo, tak jsme to tu zkusili, přeci jenom možnost bydlet na horách zadarmo se neodmítá, ale je to tu pro nás malé*“ (žena lyžující s rodinou, děti už větší, na Lipně poprvé). Pro další účastníky průzkumu byl hlavním důvodem návštěvy lyžařského areálu výhodná nabídka ubytování na serveru Slevomat.

Obec Lipno nad Vltavou nabízí velké ubytovací kapacity. Většina hostů, kteří lyžovali na Lipně více dní, využila ubytování v penzionu, hotelu nebo apartmánech přímo ve středisku Lipno nad Vltavou. Ostatní účastníci průzkumu byli ubytováni v okolních obcích, jako je Černá v Pošumaví, Loučovice, Frymburk, Kovářov. Ubytování na Lipně si většinou pochvalovali „*My bydlíme v Landalu, a to je ubytování na úrovni za přijatelné ceny*“ (muž lyžující se synem, na Lipně s rodinou, na Lipně podruhé). Další návštěvníci lyžařského areálu naopak preferovali ubytování mimo Lipno nad Vltavou. „*My bydlíme ve Frymburku, sice musíme dojíždět, ale to nám zas až tolik nevadí. Na Lipně je problém ubytování sehnat a je to tu trochu dražší, a navíc ve Frymburku to je takový příjemnější*“ (žena lyžující s dcerou, na Lipně počtvrté, lyžující s rodinou). Mnoho návštěvníků oceňovalo služby, které středisko Lipno nabízí, ale vadilo jim, že středisko ztrácí autenticitu. „*Já jsem odkojen Krkonošema, Šumava je hrozně krásná, líbí se nám tady, dá se tu provozovat mnoho aktivit, které v Krkonoších dělat nelze a pro děti to je úplně super, ale je to tu takový umělý*“ (muž v produktivním věku s dcerou, na Lipně s rodinou, na Lipně celkově popáté v zimě i v létě) (viz kapitola 2.5). Další z názorů: „*Nepřipadám si tu jako na horách*“ (muž v produktivním věku, na Lipně s rodinou, třetím rokem).

Čas strávený cestou do destinace, byl faktor, který byl důležitý jen pro část lyžařů, kteří přijeli na Lipno na více dní. Pro některé lyžaře naopak nehrál žádnou roli. Do lyžařského areálu, přijeli lyžaři i ze vzdálených míst, jako jsou Brno, Uherský brod, Zlín, Ostrava, Karlovy vary, Litvínov, Hradec Králové, Pelhřimov. Někteří účastníci průzkumu mají některé lyžařské areály výrazně

blíží, přesto se rozhodli přijet na Lipno. Celkově byl faktor vzdálenosti od místa bydliště mnohem méně podstatný pro vícedenní návštěvníky než pro jednodenní návštěvníky, což není každopádně překvapivé (viz kapitola 2.3)

V mnoha zahraničních studiích se vyskytoval jako důležitý faktor výběru lyžařského areálu faktor přítomnosti nočního života (viz kapitola 2.3). Areál Lipno nad Vltavou se ve své rozvojové strategii zaměřuje především na rodiny s dětmi (viz kapitola 4.4), které tvoří většinu návštěvníků lyžařského areálu. Je tedy logické, že lyžařský areál Lipno příliš bujarým nočním životem nežije. Rodiny s dětmi a bouřlivý noční život se vylučují. Ve večerních hodinách jsou ulice obce Lipno nad Vltavou téměř liduprázdné. To samé platí i o obsazenosti dalších služeb ve večerních hodinách. Například Aquaworld Lipno má otevřeno až do devíti hodin, ale už po osmé tam téměř nikdo není. Většina turistů už je navečer ve svých zaplacených hotelech nebo apartmánech.

Dalším faktorem, který podle zahraničních studií velmi ovlivňoval výběr areálu jednodenních, ale i vícedenních návštěvníků lyžařských areálů v zahraničí, byl faktor kvality a ceny restaurací a občerstvení (viz kapitola 2.3). Tento faktor se v destinaci Lipno ukázal jako velmi nevýznamný. Z Čechů si v minulosti dělali v zahraničí legraci pro jejich předem připravené svačiny, zejména chleba s řízkem byl velmi populární. Toto se už postupně mění a Češi čím dál tím více využívají služeb restauračních zařízení. Nicméně restaurace a občerstvení stále nejsou důležité pro výběr lyžařské destinace, zajisté to není jeden z rozhodujících faktorů. Navíc nabídka restaurací občerstvení v českých areálech je poměrně srovnatelná jak kvalitou, tak cenou.

Dlouhá čekací doba na vleky byla také jedním z hlavních faktorů při výběru lyžařské destinace, které zmiňují autoři zahraničních studií, a to především v zemích, kde nejsou pro lyžování úplně ideální podmínky (viz kapitola 2.3). Na tento faktor negativně ovlivňující výběr areálu upozorňují například Zemla (2008), Won a Hwang (2009). Také v Česku je dlouhá čekací doba na vlecích velkým problémem. Dlouhá čekací doba nastává především v době vánočních svátků a kolem Silvestra. Mnoho lidí si vybírá na Silvestra dovolenou a zároveň mnoho lidí si chce užít tyto dny na horách. Bohužel kapacita českých lyžařských středisek není dostatečná, proto se stojí v těchto dnech dlouhé fronty na vleky.

Další období, kdy kapacita mnoha lyžařských středisek nestačí, je během trvání jarních prázdnin a během víkendů. Také v lyžařském areálu Lipno v nejvyšší sezoně nestačí kapacita a stojí se fronty na lanovky. Lidé se především pozastavují nad tím, že jsou dlouhé fronty, ale přitom na

čtyřsedačkových lanovkách v mnoha v případech jedou pouze tři nebo dokonce pouze dva lyžaři. Mnoho lidí by přivítalo, kdyby byl zaveden speciální vstup pro doplnění, který například bez problémů funguje v areálech Rokytnice nad Jizerou nebo Hochficht, kde jezdí skoro všechny lanovky plně obsazené.

Je však nutno přiznat, že zavedení speciálního vstupu pro jednotlivé lyžaře v areálu Lipno je problematické. Přednostní vstup má k nelibosti mnoha návštěvníků lyžařská škola, která je pro středisko Lipno velmi důležitá. Dalším problémem, který paradoxně zpomaluje nástup na vleč, je existence pojízdného pásu a automatické brány, které se otevřou pouze v případě, že lyžaři stojí bezprostředně u nich. Mnoho lyžařů o tom neví, tak se někdy stává, že jede dokonce nahoru prázdná sedačka, protože lyžaři nepřistoupili dostatečně blízko.

Lyžařský areál by měl tuto situaci řešit. Může se stát, že některé návštěvníky tyto okolnosti znechutí natolik, že začnou jezdit do jiných lyžařských areálů. Nicméně fronty na vleč se v hlavní sezoně stojí téměř ve všech větších českých lyžařských areálech. Stání ve frontách je jeden z hlavních důvodů, proč Češi jezdí za lyžováním do zahraničí nebo dokonce mnoho lidí přestalo na sjezdovky jezdit úplně a začalo se věnovat jiným zimním aktivitám, jako jsou běžecké lyžování nebo skialpy. Někteří lidé se snaží nejexponovanějším lyžařským dnům vyhnout a lyžují mimo sezonu nebo ve všední den. Většina lidí je však omezená dovolenou, víkendem a také dětskými prázdninami. Většina lidí, která vyjede v hlavní sezoně na lyže, fronty očekává a je na danou situaci připravena, proto nevnímají fronty tak negativně. Vědí, že neměli jinou možnost, než vyjet v exponovaném termínu.

Won and Hwang (2009) doporučují lyžařským areálům zvětšit kapacitu, aby neztratili část svých klientů, kterým stání ve frontách extrémně vadí, to se však v českých podmínkách provede velmi obtížně. V Česku není dostatek vhodných svahů, kde by se daly nové sjezdové tratě postavit. České areály většinou leží v nejceněnějších přírodních lokalitách Česka, takže snaha o rozšíření areálu často naráží na legislativní opatření související s ochranou přírody. Navíc, pokud se pouze navýší kapacita vleků, ale už ne sjezdovek, dochází k tomu, že jsou sjezdové tratě velmi přeplněné.

Ať už se jedná o vícedenní návštěvníky, nebo o jednodenní návštěvníky lyžařského areálu, jsou některé faktory, které nebyly při výběru lyžařského střediska Lipno důležité, ačkoliv mnoho autorů zahraniční literatury tyto faktory zmiňuje jako relevantní pro výběr lyžařského areálu. Mezi tyto faktory patří některé faktory spojené s přírodními podmínkami.

Například faktor přítomnosti prachového sněhu (viz kapitola 2.3). Tento faktor důležitý pro výběr lyžařského areálu ve svých studiích uvádí například autoři Won a Hwang (2009), Dickson a Foulks (2007), Richards (1996). Všechna lyžařská střediska v Česku se nacházejí v nižších nadmořských výškách, takže prachový sníh nemůže garantovat žádné z nich. V českých podmínkách je spíš důležité, jestli areál disponuje dostatkem sněžných děl, která by bylo možno použít během nepříznivých sněhových podmínek.

Minulé zimy byly na sněhové podmínky velmi špatné a někdy se po velmi dlouhou dobu nemohla spustit ani sněhová děla kvůli vysokým teplotám. Areály se snaží sněhová děla spouštět, jak jen to je možné, potřebují si vytvořit zásoby sněhu, aby se dalo lyžovat, i když se oteplí. Zdá se, že v Česku už je vybavenost lyžařských areálů sněžnými děly naprostou nezbytností. Pro výběr areálu v Česku tak není důležitá kvalita sněhu, ta je ve většině areálů u nás srovnatelná, ale jestli je v lyžařském areálu sněhu dostatek. Tedy jestli jsou sjezdovky vůbec v provozu, popřípadě jestli na sjezdovkách nejsou vydřená místa s vyčnívajícími kameny a trávou.

Mnoho lyžařských areálů informuje nepravdivě o výšce sněhové pokrývky. Nejsou výjimečné případy, kdy provozovatel lyžařského areálu na svých internetových stránkách inzeruje výborné sněhové podmínky. Návštěvník lyžařského areálu dorazí na místo a zjistí, že realita je ve skutečnosti úplně jiná. Jedná se o klamavou reklamu. Tento nešvar klamavé reklamy se objevil i ve Skiareálu Lipno. Návštěvníci se velmi divili, kde se těch slibovaných 65 centimetrů vzalo. „*To by mě zajímalo, kde těch 65 centimetrů naměřili.*“ (více lyžařů). Pro člověka, který sem jede kvůli lyžování, je to katastrofa. „*To, že je kolem spousta jiných možností, jako aquaworld, Stezka korunami stromů atd. nenahradí to, že se zde nedá lyžovat. A přijde mi to rok od roku horší. Že někdy prostě nejsou podmínky, se dá pochopit, ale aby na sjezdovce lezla hlína a kamení a přitom bylo všude zveřejňováno, že je tam 45cm sněhu, mi nepřijde v pořádku. A ani to, že 1/3 areálu je zavřená a skipas stojí plnou cenu. Ubytování a ostatní sice dobré, ale lyžování jistí jedině Hochficht a Sternstein*“ (jedno z hodnocení na facebookových stránkách Skiareálu Lipno). „*Naprosto nechápu, přístup Lipnoservisu k hostům. Jede ani ne třetina areálu a chtějí po lidech plné ceny za permice. Když si jdu něco koupit, tak chci, aby to bylo kompletní. Auto taky nekupuji bez kol, a pokud ano, tak nemůže být za cenu toho s kolama. Ale to už tak někdy bývá a je pravda, že když jim to lidi dají, tak proč by to tak nedělali*“ (Další z hodnocení na facebookových stránkách Skiareálu Lipno).



Beerli a Martín (2004) upozorňují, že by se manažeři destinace měli snažit prezentovat destinaci, co nejvíce pozitivně, ale zároveň pravdivě (viz kapitola 2.4). Každá klamavá informace a s tím spojený rozhněvaný zákazník, který si neužije dovolenou podle svých představ, může lyžařskému středisku v dlouhodobém horizontu velmi uškodit, neboť svojí negativní zkušenost předává svým známým. Proto je lepší přiznat, že nejsou podmínky ideální a dát zákazníkovi možnost výběru, zda přijede i přes nepříliš příznivé podmínky, nebo jestli návštěvu odloží a třeba přijede, když se podmínky zlepší. Také by měli manažeři lyžařského areálu v případě velmi nepříznivých podmínek zvážit snížení jízdného. Je možné, že vyberou na jízdném méně peněz, ale v delším časovém výhledu se jim tato strategie může vyplatit.

V současnosti se potenciální návštěvník může přesvědčit o aktuálním stavu panujícím v lyžařském areálu pomocí kamer. Samozřejmě pohled z kamery není dokonalý, ale potenciální návštěvník si může udělat aktuální obrázek, jak to v lyžařském areálu vypadá. Nevýhodou samozřejmě je, že areál nemůže poskytnout pohled na všechna místa na sjezdovkách a i po podrobném prozkoumání situace na kameře může být návštěvník po příjezdu do lyžařského areálu velmi nemile překvapen. Webové kamery mohou velmi ovlivnit rozhodování lyžařů o tom, jestli se na hory mají, nebo nemají vydat.

Další faktor, který ovlivňoval výběr střediska některých zahraničních návštěvníků, byla možnost lyžovat ve volném terénu (viz kapitola 2.3). Také tento faktor není v Česku směrodatný, protože v Česku se ve volném terénu lyžovat téměř nedá. Možností dobře si zalyžovat ve volném terénu nedisponuje v Česku žádný lyžařský areál, na tento druh aktivit u nás nejsou vhodné přírodní podmínky. Lyžaři, kteří se chtějí užít lyžování ve volném terénu, se musí vydat lyžovat do zahraničí.

Autoři Konu a kol. (2011) identifikovali jako důležitý faktor pro výběr lyžařského areálu faktor běžeckého lyžování (viz kapitola 2.3). V Česku v posledních letech dochází k postupnému obnovování popularity běžeckého lyžování. Nicméně výzkum ve středisku tento trend nezachytil, účastníci průzkumu faktor běžeckého lyžování pro výběr destinace nepovažovali za důležitý. Možných důvodů je několik. Na Lipně lyžovaly hlavně rodiny s dětmi, pro velmi malé děti je běžkování velmi složitá aktivita. Běžeckému lyžování se většinou učí, až když jsou děti velké a již zvládají základy jízdy na sjezdových lyžích.

Zároveň letošní zima nebyla na sníh příliš bohatá. Na lipenské přehradě se běžkovat letos vůbec nedalo a ostatní běžecké tratě nepatří mezi ty vyhlášené, proto do destinace Lipno nad Vltavou nepřišlo mnoho běžkařů. Na Šumavě jsou také mnohem lepší oblasti pro běžecké lyžování,

kteří jsou zároveň mnohem levnější než středisko Lipno. Hlavním důvodem však bude, že výzkum probíhal pouze na lanovce, takže nemohl zachytit lyžaře, kteří se věnují pouze běžeckému lyžování. Sjezdové lyžování na Lipně generuje výrazně vyšší zisky, proto jsem se ve svém výzkumu orientoval především na sjezdové lyžaře. Běžecké lyžování ve středisku Lipno nad Vltavou je bezesporu pouze doplňkovou aktivitu, většina návštěvníků destinace přijela za sjezdovým lyžováním.

#### 4.4 Obraz destinace Lipno nad Vltavou

Přes značný marketing manažeři střediska Lipno musí stále bojovat s představou obyvatel Česka, kteří si pod pojmem Lipno představí především lipenskou přehradu. Lipenskou přehradu zná v Česku skoro každý, ale už méně lidí ví, že se u přehrady Lipno nachází také lyžařský areál. Lipno dříve bývalo dříve především destinací letního cestovního ruchu (viz kapitola 4.1). „*Když nám řekli známí, ať s nimi jedeme na lyže na Lipno, dost jsme se divili. To tam budeme jezdit na vodních lyžích, či co? Ale nakonec jsme se nechali přesvědčit a dost se nám tu líbí*“ (žena na Lipně s rodinou a se známými, na Lipně poprvé). Také je pravda, že areál prošel výraznou modernizací docela nedávno, v roce 2009, takže bude ještě trvat, než se dostane skiareál do většího povědomí lidí.

Jedním z hlavních sloganů střediska je: „*Sezona na Lipně nikdy nekončí!*“ Marketing střediska se snaží nalákat turisty k dovolené na Lipně po celý rok. Snaží se, aby obraz střediska vzbuzoval dojem, že středisko poskytuje velké množství služeb a že se klient nebude nikdy nudit. S tím souvisí i další slogan „*Lipno baví!*“ Management Lipna se každopádně snaží vytvořit pozitivní obraz destinace, což může velmi pomoci v růstu návštěvnosti lyžařského střediska. Obraz destinace je nejenom důležitý pro výběr destinace, ale také významně ovlivňuje chování turistů na místě a ovlivňuje záměry po skončení dovolené (záměr navštívit destinaci ještě jednou a záměr dát doporučení příbuzným, známým) (viz kapitola 2.4).

Na Lipně si před několika lety správně uvědomili, že nemohou konkurovat velkým lyžařským střediskům, protože sjezdové tratě na Lipně nejsou moc prudké ani dlouhé. Z evidentní slabiny se jim podařilo udělat přednost. Snaží se přilákat lyžaře, kteří prudké svahy příliš nevyhledávají, ale naopak potřebují svahy mírné. Takže marketingovou strategii zaměřili na začátečníky, a to především na rodiny s dětmi. Hlavní marketingový slogan: „*My jsme rodinné lyžování!*“ Tato marketingová strategie bezesporu vychází. Mezi návštěvníky lyžařského areálu rodiny s dětmi

silně dominují a všímají si toho i ostatní návštěvníci destinace. „*Nám se na Lipně velmi líbí, jen sem moc nezapadáme, všude jsou rodiny s dětmi*“ (mladá žena, na Lipně s kamarádkami, poprvé).

Středisko nejenže hlavní marketingovou strategii zaměřilo na rodiny s dětmi, ale také se snaží rodinám s dětmi přizpůsobit i služby. Postavili výukové hřiště (příloha č. 5), které dodnes patří k největším v Česku. Na výukovém hřišti se nepřetržitě pohybuje maskot – lišák. Většina dětí lišáka miluje, když lišák na chvíli zmizí, hned se ptají, kde je. Na výukovém hřišti mohou po zavření lyžařského areálu, tj. od 16.00, bobovat, což je mezi dětmi velmi oblíbená aktivita. Je to smutné, ale v posledních letech, kdy není mnoho sněhu, je občas výukové hřiště jediným místem, kde lze bobovat. Ve výukovém hřišti také probíhají akce pro děti, každý den v týdnu je jiný program (Programy pro děti). Největší akce je v neděli, kdy na Lipno přijíždějí noví klienti. Program Show lišáka Foxe (příloha č. 7) má za cíl přivítat nové návštěvníky Lipna a motivovat je k nákupu hodin v lyžařské škole. Během této akce probíhají různé soutěže. Můžete zde vyhrát například cestu rolbou. Tato cena lyžařský areál nic nestojí, sjezdovky se musí rolbovat tak jako tak, ale děti a možná i mnohdy jejich rodiče si odnášejí pěkné vzpomínky (viz kapitola 2.5).

Atrakce pro děti nejsou jenom ve výukovém hřišti, ale i na sjezdovkách. Podél sjezdovek jsou postaveny figurky s různými zvířátky, takže děti mohou zvířátka hledat. Rodiče je tak mohou lépe motivovat k jízdě dolů. Nejoblíbenější atrakcí pro děti jsou na lipenských svazích určité různé skokánky a boule. Děti, které už umí trochu lyžovat, mají ve velké oblibě „*skicross*“. „*skicrossem*“ se na Lipně rozumí jízda po velkých boulích (viz příloha č. 6), mnoho dětí by na „*skicross*“ nejraději jezdilo pořád. Další službou, kterou mohou využít rodiče s dětmi, je lyžařská škola. Lyžařská škola ve Skiareálu Lipno je největší v Česku a má velmi dobrou reputaci. Středisko Lipno kromě samotného lyžování nabízí atrakce, které jsou určené především pro děti, a to je bobová dráha a Hopsárium.

Lyžařský areál se snaží také svojí cenovou politikou upravit rodinám s dětmi. Výukové hřiště je pro všechny zcela zadarmo, děti do šesti let lyžují také zadarmo. Děti mezi šestým a patnáctým rokem lyžují za dětské jízdné, dále areál poskytuje slevu na rodinné jízdné. Výhodné rodinné vstupné není pouze v lyžařském středisku, ale také na dalších atrakcích ve středisku Lipno. Během pololetních prázdnin se také nabízí lyžařský skipas na celý den za 20 Kč dětem, které mají na vysvědčení samé jedničky.

Dalším marketingovým nástrojem fungujícím v oblasti Lipenska je tzv. Lipnocard (viz kapitola 2.3). Díky této kartě se návštěvník Lipenska může dostat slevy v různých obchodech,

restauracích, ale i na různé aktivity, jako je vstup do bazénu, sleva na lyžařský skipas při vícedenním lyžování, atd. Kartu dostane návštěvník zadarmo, pokud bydlí v hotelu, se kterým je uzavřena smlouva, nebo si ji návštěvník může koupit za 79 Kč. Myšlenka motivující slevové karty vypadá jako velmi dobrý marketingový tah, avšak slevy, které může návštěvník získat, nejsou příliš atraktivní a v mnoha případech je sleva zkomplikována různými podmínkami. Například na Lipnocard můžete dostat slevu 5 % na skipas do Skiareálu Lipno, ale pouze na skipasy, které mají platnost delší než 1,5 dne. Sleva 20 % na skipas do Skiareálu Lipno se poskytuje pouze na skipasy, které mají platnost delší než 3 dny a pouze v rozmezí od 4. 1. do 31.1. Sleva 5 % na nákup nabízí také obchod Coop, ale pouze za předpokladu, že nákup přesahuje hodnotu 1000 Kč. V obchodě je uvedená cedulka „*Zde přijímáme Lipnocard*“, ale informace, že je nutné nakoupit nad 1000 Kč, chybí. Zákazníkovi tuto negativní informaci musí sdělit prodávající, takže většina zákazníků je z této slevy spíše rozladěná. Zákazníků, kteří nakupují v prodejně Coop a mají nákup nad 1000 Kč je opravdu málo. Většina zákazníků zde nedělá velké nákupy, ale spíše kupují pečivo, nebo co si zapoměli přivést z domova. Cenová hladina v prodejně Coop je velmi vysoká. Ve druhé prodejně značky Coop, která se také nachází v Lipně nad Vltavou a je menší, ale je vzdálenější od lyžařského areálu, jsou ceny o trochu nižší (viz kapitola 2.1). Ceny zboží zvyšuje v turistických oblastech sezonní a jádrová inflace, způsobená časoprostorovou koncentrací zvýšené nabídky během sezony na území destinačního jádra (Horáková a Fialová 2014). Podle pozorování reakcí turistů snažících se kartu využít (např. návštěva bazénu, koupi lyžařského skipasu, sleva v prodejně Coop), bylo patrné, že jsou velmi rozladěni složitostí jejího uplatnění. Výhody karty jsou tak shledávány spíše jako kontraproduktivní.

#### **4.5 Vazba na destinaci Lipno nad Vltavou**

U velké většiny turistů je podle konceptu „*place attachment*“ (viz kapitola 2.5) silně vyvinuta složka „*place dependence*“. Návštěvníci, kteří přijeli na Lipno na více dní, jsou většinou rodiny s dětmi a jsou tu především kvůli dětem. Oceňují služby pro děti, mírné a široké sjezdové tratě, výukové hřiště pro děti a další dětské atrakce. Také hodnotí kladně nabídku přídatných služeb. Mnoho zákazníků jezdí na Lipno z velké vzdálenosti, takže většinou nepřijeli pouze z důvodu, že by se jednalo o nejbližší areál. Složka citová složka konceptu „*place attachment*“ (viz kapitola 2.5) je silně zastoupena, a to zejména u vícedenních návštěvníků, kteří jsou na Lipně s dětmi. Tito turisté zde jsou většinou poněkolkáté a vytvořili si k destinaci citovou vazbu. Vzpomínají,

jak se měli krásně na předcházejících dovolených, ať už letních, nebo zimních. Citová složka je více rozvinutá u mírně pokročilých lyžařů než u pokročilých. Mírně pokročilí lyžaři nelyžují tak často a opravdu si lyžování na Lipně užívají, zatímco pokročilí lyžaři jsou na Lipně hlavně kvůli dětem. Alexandris a kol. (2006) radí, aby manažeři lyžařských středisek posilovali obě složky konceptu „*place attachment*“ (viz kapitola 2.5). Na Lipně se zaměřují především na děti nejspíše podle hesla: „*Spokojené dítě rovná se spokojený rodič*“. Lyžařský areál pořádá hlavně mnoho aktivit pro děti. Každý den během lyžařské sezony probíhají akce pro děti za přítomnosti maskotů lyžařského areálu (viz kapitola 4.5)

V lyžařském areálu se také konají akce i pro starší část populace, jednou z nich je akce nazvaná Kramolínská louže. Kramolínská louže je pravidelná akce, která se koná vždy na konci sezony. Jedná se o akci, která má za úkol především všechny účastníky, jak diváky, tak závodníky, dobře pobavit. Jde o to najít závodníka, který přejede přes vodu na lyžích nebo na snowboardu, hodnotí se provedení a také jestli závodník předvede nějaký trik.

V lyžařském areálu Lipno se také koná již docela známá reality show české televize „*S ČT Sport na vrchol*“. To je soutěž pro všechny amatérské lyžaře, všech věkových kategorií. Tato soutěž má několik kol a koná se v osmi vybraných lyžařských areálech v Česku (S ČT Sport na vrchol). Pět nejlepších mužů a pět nejlepších žen mají možnost zúčastnit se Mistrovství České republiky v alpském lyžování. Vítěz a vítězka soutěže „*S ČT Sport na vrchol*“ mohou dokonce jet na tréninkové soustředění s českými profesionálními lyžaři (S ČT Sport na vrchol). Závody „*S ČT Sport na vrchol*“ jsou závody pro lyžaře, ale na Lipně se také konají závody pro snowboardisty s názvem Hvězdy na sněhu. Tato soutěž je určená pro dětské snowboardové naděje. Hlavním ambasadorem tohoto projektu je olympijská vítězka Eva Samková (Hvězdy na sněhu).

Tyto aktivity, nejenže mohou zvýšit identitu místa, ale také napomáhají zlepšit celkový obraz destinace. Kim a Richardson (2003) poukazují na velmi silnou roli působení autonomních zdrojů na celkový obraz destinace (viz kapitola 2.5). Beerli a Martín (2004) však upozorňují, že je velmi těžké autonomní zdroje ovlivnit, přesto by se destinace měly pokusit spolupracovat s médii a snažit se o to, aby obraz, kterým je destinace prezentována, byl pro destinaci výhodný (viz kapitola 2.5). To se středisku Lipno docela dobře daří. Středisko Lipno se mimo jiné mnohokrát objevilo v informačních zdrojích jako přátelská destinace vůči lidem s hendikepem. V sezoně 2012/2013 obdrželo středisko Lipno za svůj projekt „*Lipno bez bariér*“ prestižní cenu evropskou cenu EDEN. Soutěž EDEN (European Destinations of Excellence) o excelentní destinaci organizuje evropská komise a hlavním cílem je podpora udržitelného cestovního ruchu

ve státech Evropské unie. Každý rok je jiné téma například: Cestovní ruch a místní nedotknutelné dědictví, Cestovní ruch a chráněná území, Voda - turistický cíl a Cestování bez bariér (EDEN).

Středisko Lipno se objevilo také v televizi ve spojitosti s vytvořením první lyžařské školky. Lyžařská škola Lipno letos poprvé uspořádala lyžařský výcvik pro děti z místní mateřské školky. Rodiče dětí nemuseli nic platit, půjčení lyží, skipas i instruktor byli pro ně zdarma. Šéf lyžařské školy v televizi prohlásil, že to je *„odměna pro místní obyvatele, kteří se museli naučit žít s areálem pod okny a přístavem za domem“* (Reportáž ČT). Středisko Lipno také zařadili novináři prestižního ekonomického časopisu Forbes mezi deset lyžařských středisek, které se vyplatí v Česku navštívit. Ohodnotil je jako středisko *„nejvhodnější pro děti“*. *„Mohlo by se zdát, že u Lipna nad Vltavou, na břehu naší největší vodní nádrže, nejsou pořádné kopce. Místní terén se ale ukázal jako výborný předpoklad pro nejúspěšnější domácí lyžařské středisko – sjezdovky jsou mírné, široké a obsloužené třemi sedačkovými lanovkami. Velké výukové hřiště je k dispozici zcela zdarma“* (Forbes).

V rámci pořadu České televize *„S ČT Sport na vrchol“*, také vznikla *„encyklopedie českých lyžařských areálů“*, kde komentátor pořadu Aleš Valenta charakterizuje středisko Lipno, jako středisko pro *„pohodové lyžování s rodinou“* (S ČT Sport na vrchol, lyžařská encyklopedie). Tedy i v nezávislých médiích se referuje o středisku, podle marketingové strategie Lipna. Navíc osobnost Aleše Valenty vzbuzuje dojem vysoké spolehlivosti informace. Komu jinému více věřit ohledně recenzí na lyžařské areály než zlatému medailistovi ze zimních olympijských her a držiteli světového rekordu (Aleš Valenta skočil jako první na světě trojitě salto s pěti vruty)?

Také televize Nova kladně hodnotí služby střediska Lipno, už potřetí za sebou mu udělila tzv. zlatou medaili v rámci rubriky *„lyžařský inspektor“* (TV Nova 1). Také na Nově mluví o Skiareálu Lipno ve spojitosti s rodinným lyžováním: *„Skiareál Lipno: Sněhová jistota a rodinná pohoda v alpském stylu“* (TV Nova 2). Všechny tyto informace zveřejněné v televizi vytvářejí obraz přátelské destinace. Navíc se zvyšuje povědomí o lyžařském areálu, který přes veškerou snahu marketingového oddělení Lipna není příliš známé.

Manažeři lyžařských středisek by také neměli zapomenout na rozvoj různých komunikačních kanálů, které by umožnily vyměňovat si informace mezi představiteli lyžařského areálu a potenciálními návštěvníky. Pomocí moderních informačních kanálů lze zvýšit informovanost návštěvníků a také se může zvětšit identita s místem (viz kapitola 2.5). Důležitým informačním

kanálem jsou bezpochyby internetové stránky a v dnešní době se velmi rychle rozvíjí komunikace přes sociální sítě.

V současnosti už má mnoho obchodních společností facebook. Vědí, že je to velmi levná a efektivní reklama. Tím, že se zákazník identifikuje s nějakou skupinou na facebooku, může ovlivnit chování některých svých přátel. Velká většina lyžařských areálů proto svůj profil na facebooku má. Provozovatel stránek může velmi dobře informovat o aktuálním dění, stavu sjezdovek, počasí, plánovaných akcí a třeba i o sníženém jízdném. Návštěvníci stránek pak mohou se skiareálem lehce komunikovat a mohou se na cokoli zeptat. Odpoví jim buď správce fanouškovské skupiny, nebo ostatní návštěvníci lyžařského areálu. Pokud odpovídají i ostatní návštěvníci lyžařského areálu, lze předpokládat, že odpovědi nebudou ovlivněny případným ekonomickým zájmem. Pokud dostane tazatel odpověď na otázku z více zdrojů, může více věřit v pravdivost odpovědí. Názor návštěvníků lyžařského areálu se může velmi rychle šířit mezi ostatní možné zákazníky, a to jako zpětná vazba pozitivní, ale i negativní. Jelikož facebook je spíše koncipován jako pozitivní síť, šíří se spíš pozitivní informace (na facebooku existuje pouze políčko „*líbí se mi*“, neexistuje políčko „*nelíbí se mi*“). Facebook zajistě zvyšuje identitu s místem, lidé sdílejí své fotografie, které občas vyvolávají dojem, jak jste se měli úžasně. Člověk většinou sdílí fotografie, kde se směje, ne ty, kdy je ztrápený a nešťastný. Uživatel, který sleduje facebook, předchozím návštěvníkům tak trochu závidí a možná by chtěl zažít něco podobného a vypravit se do destinace také. Mnoho lyžařských areálů na své fanouškovské stránky na facebooku umísťuje fotografie, které byly pořízeny za ideálních podmínek. Většinou za pěkného počasí a ráno, kdy jsou sjezdovky perfektně upravené a prázdné. Ty mají za úkol samozřejmě motivovat k návštěvě lyžařského areálu. Když však lyžař přijede, velmi často se stává, že tyto ideální podmínky nepanují, to pak zákonitě vede ke zklamání zákazníka. „*Je to na \*\*\*, na internetu inzerují, kolik tady mají kilometrů sjezdovek, přitom tu není nic. Ten areál je maximálně moderní, ale pořádně lyžovat se tu nedá.*“ (muž v produktivním věku, na Lipně s manželkou, jednodenní návštěvník, na Lipně poprvé).

Z analýzy fanouškovských stránek na facebooku vyplynulo, že nejvíce příznivců má Skiareál Klínovec (téměř 25 tisíc fanoušků) a hned na druhém místě se umístilo Skiareál Lipno s více než 17 tisíci fanoušky (viz tabulka č. 4). To, že se lyžař stává fanouškem lyžařského areálu, je jasným signálem, že má k místu citový vztah. Fanoušek stránek dává ostatním uživatelům jasně najevo své sympatie k areálu a ty pak mohou ovlivnit další uživatele facebooku. Ti se pak mohou začít o destinaci více zajímat, posléze začít uvažovat o její návštěvě a nakonec ji mohou navštívit. Fanouškovské stránky na facebooku, tak mohou sloužit jako dobrý nástroj pro

získávání nových zákazníků, ale hlavně jako nástroj, který může pomoci udržet zákazníky stávající.

**Tabulka č. 4: Počet fanoušků na facebookových stránkách vybraných lyžařských areálů k 2. 4. 2015**

Pořadí	Lyžařský areál	Počet fanoušků
1.	Skiareál Klínovec	24 924
<b>2.</b>	<b>Skiareál Lipno</b>	<b>17 210</b>
3.	Ski areál Monínec	16 280
4.	Skicentrum Deštné v Orlických horách	14 755
5.	Ski areál Kouty	12 591

*Zdroj: Analýza oficiálních stránek lyžařských areálů na facebooku*

#### **4.6 Loajalita k destinaci Lipno nad Vltavou**

Většina oslovených účastníků průzkumu je se svojí návštěvou na Lipně spokojena. Lidé většinou oceňovali komplexní služby. Naopak si stěžovali na fronty na sedačkové lanovky (viz kapitola 2.3) a na vysoké ceny v lyžařském středisku. „*Děti by chtěly na všechno a několikrát, ale zase nekrademe*“ (žena produktivní věk, s rodinou, na Lipně potřetí). Vysoká cena atrakcí pak byla v mnoha případech rozhodujícím faktorem, proč návštěvníci lyžařského areálu v konečném důsledku atrakci nenavštívili (viz kapitola 2.3).

Vysoká cena byla hlavním negativem návštěvy lyžařského areálu pro české zákazníky, je však třeba podotknout, že ve srovnatelných areálech v zahraničí jsou ceny ještě výrazně vyšší. Naopak pro nizozemské turisty jsou ceny panující v českých lyžařských střediscích velmi příznivé. Pro mnoho nizozemských turistů byla cena hlavním důvodem, proč přijeli lyžovat na Lipno. V Nizozemsku nemají k lyžování příhodné podmínky, proto mnoho z nich jezdí do zahraničí. Protože mnoho Nizozemců nepatří mezi dobré lyžaře, na Lipně především oceňují, že svahy nejsou tak prudké jako v Alpách. Mnoho nizozemských turistů hojně využívá služby lyžařské školy. Někteří instruktoři v lyžařské škole pocházejí přímo z Nizozemska, takže mluví holandsky a mnoho dalších instruktorů zná alespoň pár základních výrazů holandsky. Řada Nizozemců si také pochvaluje přátelské prostředí.

Pro mnoho návštěvníků se dovolená na Lipně stala každoroční záležitostí, oceňují zejména širokou nabídku služeb, kterým středisko Lipno disponuje. Část návštěvníků Lipna jezdí do



destinace jak, v létě tak v zimě. Jang a Feng (2007) také odlišuje dva typy návštěvníků na základě výběru jejich destinace. Návštěvníci, kteří se vracejí do stále stejné destinace, a návštěvníci, kteří vyhledávají pokaždé destinaci novou (viz kapitola 2.6) „*My tu lyžujeme poprvé, chtěli jsme vyzkoušet, jaké to tu je. Ale udělali jsme to špatně, nejdříve jsme se namlsali na Hochfichtu a teď jsme tady, měli jsme to udělat obráceně*“ (Muž lyžující s rodinou, na Lipně poprvé, ubytován na Lipně).

Někteří účastníci průzkumu byli na Lipně nejdříve v létě, a protože se jim tam moc líbilo, rozhodli se vyzkoušet středisko i v zimě. Jiný účastník průzkumu navštívil Lipno v rámci školení s firmou a zalíbilo se mu to tu, tak si chtěl užít dovolenou na Lipně s rodinou. Je také běžné, že na Lipno jezdí mnoho rodin dohromady. Domluva velké skupiny je vždy složitá, tyto rodiny už sem jezdí několik let a jsou na to zvyklé a vyhovuje jim to. I kdyby někdo projevil zájem jet někam jinam, bylo by složité destinaci měnit. Ve velké skupině je vždy těžké se dohodnout. Účastníci průzkumu většinou tvrdili, že doporučí destinaci svým příbuzným a známým, mnoho účastníků průzkumu, také na Lipno přijelo na základě doporučení. Více ochotní dávat doporučení svým známým byli rodiče s dětmi než samostatní lyžaři nebo páry. Někteří účastníci průzkumu však sdělovali, že své známé upozorní na delší fronty na sedačkové lanovky. Vztah mezi spokojeností a loajálností ke středisku se liší podle lyžařských dovedností.

Podle Matzlera a kol. (2007) jsou velmi pokročilí lyžaři v průměru více loajální než začátečníci a středně pokročilí lyžaři, ale velmi pokročilí lyžaři jsou více nároční na hodnocení služeb, jako jsou restaurační služby, wellness aktivity a kulturní aktivity (viz kapitola 2.6). Toto tvrzení platí na Lipně pouze zčásti. Lipnu jsou naopak loajálnější mírně pokročilí lyžaři než pokročilí lyžaři. Pokročilí lyžaři, zejména jednodenní návštěvníci, střídají více středisek (viz kapitola 4.3). Pokročilí lyžaři, kteří lyžují na Lipně s dětmi, považují v současné situaci lyžování na Lipně za nejlepší řešení, ale už se těší, až se děti v lyžování zlepší natolik, že budou moci jet na prudší svahy. V mnoha případech byli rodiče dětí zvyklí lyžovat v Alpách předtím, než si založili rodinu, a nemohou se dočkat, až tam vyrazí znovu. Většina účastníků průzkumu se však shoduje v tom, že jet s velmi malými dětmi, které ještě neumí moc dobře lyžovat, do Alp, nemá význam.

Naopak mírně pokročilým lyžařům to na Lipně plně vyhovuje. Mírně pokročilí lyžaři nejezdí na lyže tak často jako pokročilí lyžaři, v mnoha případech jezdí na lyže jednou za rok, na týden. Na tuto týdenní dovolenou se velmi těší, je to pro ně vrchol jejich lyžařské sezony. Je u nich také více vyvinuta citová vazba podle konceptu „*place attachment*“ (viz kapitola 2.5) Jsou více

loajální, mají pobyt na Lipně spojen s krásnými vzpomínkami, někdy i s jejich začátkem lyžování. Mnoho rodičů dětí se začalo učit lyžovat až s dětmi, aby mohli lyžovat společně.

Pokročilí lyžaři na Lipně jsou přísnější při hodnocení sužeb. Jezdí na Lipno právě proto, že služby na Lipně shledávají na trochu vyšší úrovni než v ostatních českých areálech. Když už si podle nich pořádně nezalyžují, protože jsou kopce na ně moc mírné, tak si alespoň s dětmi užijí další aktivity, aquapark, bobovou dráhu, Hopsárium... Zároveň pokročilí lyžaři vyzkoušeli více lyžařských areálů, takže mají větší srovnání. V mnoha případech mají zkušenost i ze zahraničí, kde jsou služby celkově na vyšší úrovni než v Česku.

## 5 ZÁVĚR

Cílem práce bylo zjistit, jaké jsou motivace účastníků zimního cestovního ruchu pro výběr destinace. V teoretické části práce byly uvedeny hlavní důvody výběru destinace v mnoha státech světa a také byly představeny koncepty, které se touto problematikou zabývají (koncepty: obraz destinace, „*place attachment*“ a loajalita). Následně byla provedena případová studie v destinaci Lipno, kdy byly tyto koncepty a informace z odborné literatury aplikovány v českých podmínkách. Cíl práce se podařilo splnit. Metoda strukturovaných otázek v kombinaci s terénním průzkumem a analýzou internetových stránek se ukázala jako vhodnou metodou pro získání relevantních informací, které vedly k zodpovězení výzkumných otázek.

Výzkum ukázal, že důvody výběru lyžařské destinace Lipno jsou velmi rozdílné. Nicméně dalo by se konstatovat, že je pro výběr lyžařské destinace nejdůležitější atribut sjezdových tratí a teprve následně je důležitý faktor návazných služeb. Faktor návazných služeb se na Lipně projevil jako významnější než ve státech, ve kterých nejsou tak příhodné podmínky k lyžování (Jižní Korea, Portugalsko, Austrálie, Velká Británie), ale naopak méně podstatné než v alpských zemích (viz kapitola 2.3).

Rozdíly v odpovědích se lišily na základě demografických faktorů, lyžařských dovedností a také v závislosti na délce pobytu (viz kapitoly 2.3 a 4.3). Pro jednodenní návštěvníky byl nejdůležitější faktor při výběru destinace faktor dostupnosti. Naopak pro vícedenní návštěvníky tento faktor nebyl tak podstatný. Vícedenní návštěvníci byli téměř z celé republiky, zatímco jednodenní návštěvníci byli převážně z Jihočeského kraje. Mnoho vícedenních návštěvníků zcela cíleně přijelo do destinace Lipno kvůli sjezdovým tratím a komplexním službám. Zatímco mnoho jednodenních zákazníků, zejména pokročilejších lyžařů, přijelo na Lipno především kvůli nedostatku lepších alternativ. Lyžařské středisko Lipno nemá na jihu Čech moc velkou konkurenci. Rakouskému středisku Hochficht by mnoho jednodenních pokročilých lyžařů, kteří si nakonec vybrali ke své návštěvě lyžařský areál Lipno, dalo přednost, pokud by byl Hochficht blíže a byl by levnější. Jednodenní návštěvníci Lipna lyžování na Lipně neberou jako vrchol své lyžařské sezony, ale spíše jako její doplněk, mnoho z nich jezdí lyžovat i do zahraničí do Alp. Pokročilí lyžaři tedy nejsou ke středisku moc loajální, často jezdí i do dalších areálů.

Mezi jednodenní návštěvníky Lipna patří také senioři a mírně pokročilí lyžaři. Tato skupina je na Lipně více spokojená než předchozí, neboť obtížnost sjezdových tratí odpovídá jejich výkonnostní kategorii. Senioři často jezdí na Lipno mnoho let a mají k němu silný citový vztah, pamatují, jak vypadalo na Lipno ještě před samotnou modernizací areálu. V naprosté většině

případů si změny, které na Lipně proběhly, chválí. Lyžování na Lipně také vyhovuje jednodenním lyžařům, kteří sem jezdí učit lyžovat své děti.

Pro výuku lyžování je Lipno ideální, je zde k dispozici zdarma výukové hřiště a poměrně dlouhé a přitom mírné sjezdové tratě. Právě kvůli vhodným lyžařským podmínkám pro děti na Lipno jezdí mnoho rodin s dětmi. Faktor mírných sjezdových tratí a výukového hřiště pro začátečníky se ukázal jako nejdůležitější faktor při výběru tohoto lyžařského střediska. Řada rodičů je pevně přesvědčena o tom, že středisko Lipno je pro výuku lyžování jejich dětí nejlepší. Často sem jezdí mnoho let a učí zde všechny své děti, a to i přesto, že si lyžování na Lipně osobně neužívají a už se těší, až si jejich děti lyžování osvojí natolik, aby mohli společně navštěvovat střediska s obtížnějšími tratěmi (viz kapitola 4.3). Tito návštěvníci jsou k destinaci dočasně loajální.

Faktor zábavných aktivit a návazných služeb, se ukázal o trochu méně důležitý než faktor sjezdových tratí. Mnoho rodin tyto služby velmi oceňuje a velmi je využívá, ale je také řada účastníků, kteří tyto aktivity nevyhledávají. Tvrdí, že tyto aktivity mohou provozovat někde jinde a že jsou na Lipně především kvůli lyžování. Dalo by se však určitě poznamenat, že další aktivity oceňují a využívají v mnohem větší míře vícedenní návštěvníci areálu než jednodenní návštěvníci. Pro většinu jednodenních návštěvníků je faktor zábavných aktivit a návazných služeb nedůležitý při rozhodování, jaký lyžařský areál si vybrat pro svoji návštěvu (viz kapitola 4.3).

Dalším důležitým faktorem pro výběr destinace vícedenních návštěvníků byl faktor ubytování. Tento faktor byl důležitý zejména pro lyžaře, kteří měli ubytování zadarmo nebo za velmi nízkou cenu (ve vlastním rekreačním objektu, případně u příbuzných a známých). Pokud měli lyžaři ubytování zadarmo nebo za velmi nízkou cenu, tak to byl hlavní důvod jejich návštěvy. Ostatní účastníci průzkumu, kteří bydleli přímo v obci Lipno nad Vltavou v hotelech nebo apartmánech, si většinou úroveň ubytování pochvalovali. Shodovali se na tom, že to je ubytování „na úrovni“ za přijatelné ceny. Odborné studie identifikovaly (viz kapitola 2.3) ještě další faktory důležité pro výběr destinace, ty se však projevily při výběru destinace Lipno jako nevýznamné (možnost lyžovat ve volném terénu, dostatek prachového sněhu, noční život, kvalita restaurací a barů) (viz kapitola 4.3). Celkově byli lyžaři se službami spokojeni. Hlavní stížnosti byly zaměřeny na vysokou cenovou hladinu panující ve středisku. Nicméně ceny ve středisku jsou stále výrazně nižší než ve srovnatelných střediscích v zahraničí. Primárním důvodem pobytu Nizozemců na Lipně byly právě nízká cenová hladina v Česku a mírné sjezdové tratě. Nizozemci také oceňovali to, že v Česku panuje přátelská atmosféra.

Autoři odborných studií tvrdí, že pokud chce být destinace úspěšná, musí se odlišit od ostatních konkurenčních destinací (viz kapitola 2.4). Manažeři střediska Lipno velmi dobře pracují s obrazem destinace, snaží se ho neustále vylepšovat (viz kapitola 4.4). Marketingová strategie je zřejmá – přilákat zejména rodiny s dětmi. Pro tuto skupinu pak středisko přizpůsobuje i služby a cenovou politiku. Tato strategie zřejmě funguje, neboť většina návštěvníků Lipna jsou právě rodiny s dětmi. Z destinace Lipno se stala jedna z prvních destinací pro rodinnou dovolenou v Česku, která poskytuje komplexní služby (takto se prezentuje lyžařský areál). Destinace by se měly pokusit spolupracovat s médii a snažit se o to, aby obraz, kterým je destinace prezentována, byl pro destinaci výhodný (Beerli a Martín 2004) (viz kapitola 4.4). Masová média jako jsou: televize, noviny, rozhlas, také informují o Lipně jako o ideálním místě pro rodinnou dovolenou. Zdá se, že obraz destinace Lipno je pevně zakotven. Nicméně stále si většina lidí v Česku při pojmu „*Lipno*“ vybaví lipenskou přehradu, nikoli lyžařský areál. Mnoho lidí dokonce stále neví, že se u lipenské přehrady i lyžuje. Manažeři střediska by tedy měli i nadále pracovat na zvyšování povědomí o Lipně, jako o destinaci zimního cestovního ruchu. Správnou strategií střediska je snaha přilákat návštěvníky po celý rok a bojovat tak s největším problémem středisek cestovního ruchu, a tím je bezpochyby sezonnost. Jedním z hlavních reklamních sloganů je: „*Sezona na Lipně nikdy nekončí!*“ Samozřejmě se sezonnost projevuje i na Lipně, ale možná kdyby se středisko nesnažilo sezonnost snížit, byla by ještě výraznější. Středisko Lipno se také soustřeďuje na integraci hendikepovaných osob v programu „*Lipno bez bariér*“. Za tuto aktivitu dokonce dostalo mezinárodní cenu EDEN (viz kapitola 4.4). Všechny tyto kroky tvoří postupně pozitivní obraz destinace.

Bohužel se manažeři střediska dopouštějí i některých chyb, které poněkud kazí dojem z destinace. Jedna z věcí, která vede k negativním komentářům, je klamavá reklama, kdy středisko nepravdivě informuje o stavu sněhové pokrývky. Další stížnosti se týkaly nezlevnění ceny skipasů v době, kdy je v provozu jen část areálu. Hlavní výtkou však byly velké fronty na lanovku, neboť obsluha nedokázala usměrnit uživatele tak, aby využívali plně její kapacity (viz kapitoly 2.3 a 4.3). Řadě lidem také vadí, že lyžařská škola má přednostní vchod a že není zřízen speciální vstup pro doplnění neobsazených sedaček.

Manažeři lyžařského areálu také pořádají různé akce, které mohou posilovat identitu s místem (viz kapitoly 2.5 a 4.4). Ve velké míře komunikují se svými zákazníky pomocí internetových stránek a stránek na sociálních sítích, např. na facebooku. Fanouškovská stránka lipenského areálu na facebooku se umístila na druhém místě ze všech stránek lyžařských areálů v počtu fanoušků. Více fanoušků měly pouze stránky Klínovce. Lyžařský areál Lipno měl více fanoušků,

než mnoho výrazně větších a tradičních lyžařských areálů v Krkonoších. Je vidět, že se lyžařský areál Lipno těší velké oblibě.

Destinace Lipno stále rozšiřuje své služby, tím zvyšuje závislost na místě podle konceptu „*place attachment*“ (kapitola 2.4). Alexandris a kol. (2006) však upozorňují, že rozšiřování služeb by se mělo dělat v rozumné míře a v souladu s přírodou. Některým účastníkům průzkumu zásahy do přírody vadily. „*Já jsem odkojen Krkonošema. Šumava, je hrozně krásná, líbí se nám tady, dá se tu provozovat mnoho aktivit, které v Krkonoších dělat nelze a pro děti to je úplně super, ale je to tu takový umělý.*“ Další z názorů: „*Nepřipadám si tu jako na horách*“ (viz kapitola 2.3). Středisko Lipno prošlo v posledních letech velkým rozvojem, zvýšil se počet ubytovacích kapacit, došlo k rozšíření areálu, k modernizaci vleků a k velkému rozvoji služeb (viz kapitola 4.1). Názory na to, jestli tyto změny jsou pozitivní, nebo negativní, se různí. V následujícím textu uvádím dva krajní názory, které podle mě velice výstižně popisují danou situaci, která v současné době v lyžařském areálu panuje. Tyto názory jsem převzal z hodnocení na oficiálních stránkách areálu Lipno na facebooku.

Názor 1: „*Po již v pořadí druhé týdenní dovolené na Lipnu absolutní spokojenost. Opravdu platí, že vše je podřízeno rodinám s dětmi. Pro sportovní nadšence jsou svahy asi málo strmé, ale to je právě to - nejsou cílovou skupinou resortu. My využili služeb lyžařské školy, půjčovny, lyžovali, běžkovali i jezdili na bruslích - vše v dosahu. Naprostá vychytávka je možnost nechat děti bobovat v dětském parku za dohledu rodičů z après-ski baru:) Na rozdíl od řady jiných „staronových“ středisek zde můžete s dítětem, co zvládne dětský koutek (zde Fox park), hned na sjezdovku, která je obsluhována sedačkou a je modrá, přehledná, bezpečná. Když my učili naše děti lyžovat, byl právě tohle problém - po zvládnutí prvních obloučků často ve střediscích nebylo kam jít - byly tu už jen úzké červené sjezdovky často obsluhované dvojkotvami (což je pro jízdu s cca 1 m vysokým dítětem katastrofa, když nespadne cestou, po třech jízdách je zcela zhuntovaný rodič). Skiareál vřele doporučuji rodinám s malými dětmi, je skvělou alternativou k Alpám (a z naší zkušenosti i o dost levnější). Jediné, za co bych se přimlouvala (a padlo to i v jiných hodnoceních) - umožnit doplňování poloprázdných sedaček bočním koridorem, tak jak je to běžné např. na Hochfichtu. Určitě by to přispělo ke spokojenosti lyžařů v době špiček“.*

Názor 2: „*Tak jsem po čase navštívil mé kdysi oblíbené středisko. Hrůza - na malém kopečku, kde dříve bývalo několik vleků, nyní jezdí 3 čtyřsedačkové lanovky - ukázkový příklad, jak to vypadá, když se to přežene s přepravní kapacitou - sice ubydou neoblíbené fronty, ale na*

*sjezdovkách je pak tolik lidí, že tam není k hnutí - a já tedy jezdím na lyže právě kvůli jízdě dolů, která je v tomto areálu rozumným způsobem nemožná.*

*Pár čísel: Dříve: 2 x tatrapoma 700 os/hod + malá poma podobně (ten pidiček dole nepočítám) - to je 2100 os/hod celkem. Kotvu už jsem zažil v provozu jen asi jednou. O víkendu sice fronty jak prase, ale přes týden se tam dalo slušně zajezdit.*

*Nyní: 3x čtyřsedačka vyřazená z Rakouska 2400 os/hod - to je 7200 os/hod. Ten kopec není nafukovací. Dnes si tam člověk nezajezdí vůbec.*

*Korunu tomu nasadili, když se nám nechtělo čekat frontu dole u Jezerní, co vypadala tak na půl hodiny - vyrazili jsme tedy do odděleného pruhu s turniketem vedle fronty - který je v každém normálním areálu dělán pro doplňování sedaček do plného počtu (za cenu toho, že nesedíte se svými přáteli). A co se nestane - vyběhl šašek od lanovky (který má mimochodem hlídat, zda mu zrovna sedačka nešrotuje nějaké dítě, které sklouzlo) se slovy „pouze škola, pouze škola“. Naštěstí nás už milostivě nechal doplnit neplné sedačky a nastoupit - nemuseli jsme se jednosměrným turniketem tlačit zpátky. Místo, aby byli rádi, že zmenšujeme frontu a doplňujeme jim kapacitu (sedačky, které nejsou plné), tak nás zprudí - vrchol drzosti. Organizátoři: Pokud vlastníte, použijte prosím tu věc v hlavě a tohle změňte. Navíc právo předbíhání pro lyž. školu je přinejmenším neslušné (pochybuji o tom, že budou ten postranní pruh využívat tak, jak se má a doplňovat). V očích veřejnosti pak instruktoři vypadají jako nafoukaní šašci. Tomu se není proč divit - když třeba 20 min čekáte frontu, nepotěší vás, že vás předběhne celý štrůdl dětí.*

*O přebubřelé reklamě a přidávání stovek nesmyslných služeb snad netřeba dlouze psát. Dělení slona z komára (resp. dělení Alp z kopečku jaký má každý druhý za barákem).*

*R.I.P. Kramolín.*

*Pozn.: Celý Skiareál Lipno je jedna velká chvástačka. Důkaz toho, že vedení (popř. osoba odpovědná za běh této stránky) nesnese negativní kritiku, byť není urážlivá natož pak vulgární, je to, že tento příspěvek byl již 5x smazán ze sekce „příspěvky na stránce“. Nechme se překvapit, zda zajdou tak daleko, aby mi smazali i hodnocení :)*

*Příznivcům sportu, lyžování především, areál důrazně nedoporučuji.*

*Kdo potřebuje odložit dítě do lyž. školy, nebo balonkové místnosti a jít se válet na hotel, jste na správném místě.“*

Zatím to vypadá, že je středisko úspěšné, neboť se zdá, že je dost lidí, kteří mají spíše názor 1. Dokladem toho je neustálé zvyšování ubytovacích kapacit a plány na rozšiřování lyžařského areálu. Rozvoj střediska je však třeba velmi dobře promyslet, aby se potom nestalo, že výrazně převáží Názor 2 a středisko Lipno ztratí velkou část svých zákazníků. V současné době je mnoho návštěvníků ke středisku loajální a uvažují o další návštěvě. Většina návštěvníků areálu, také deklaruje ochotu dát doporučení svým známým. Více loajální jsou však rodiny s dětmi a mírně pokročilí lyžaři než pokročilí, jednodenní návštěvníci (viz kapitola 4.6). Rizikem pro středisko však je další zvyšování cen, i v současné době si mnoho návštěvníků areálu na vysoké ceny stěžuje. Pokud by se ceny i nadále zvyšovaly, mohlo by se stát, že lyžaři začnou jezdit do dalších areálů. Středisko Lipno bylo jedno z prvních, které se účelově zaměřilo na rodiny s dětmi. Může se stát, že některé z českých středisek se lyžařským areálem inspirované a pokusí se vytvořit něco podobného. V sezonně 2014/2015 bylo otevřeno nové lyžařské středisko, středisko Plešivec. Středisko Plešivec je svými fyzickogeografickými podmínkami Lipnu podobné, také zde jsou sjezdové tratě převážně mírné a celková délka sjezdových tratí je srovnatelná. Nicméně středisko Plešivec zatím nedisponuje tak rozsáhlými návaznými službami. Středisko Lipno tak zatím ve své kategorii rodinného lyžování s komplexními službami zatím nemá v Česku ve své kategorii konkurenci. Otázkou je, jestli tato pozice Lipnu vydrží i nadále.

V budoucnu by se mohla tato případová studie zopakovat, bylo by zajímavé zkoumat, jestli se postupem času preference výběru destinace zimního cestovního ruchu mění. Tento výzkum by se také mohl provádět i v ostatních zimních destinacích, aby se zjistily důvody výběru lyžařské destinace i v jiných lyžařských areálech. Každé lyžařské středisko je jedinečné svými fyzickogeografickými faktory a sociálně geografickými faktory. Proto se domnívám, že by se mohly výsledky v různých destinacích zimního cestovního ruchu výrazně lišit. Tato práce by mohla sloužit jako zdroj informací pro aktéry v cestovním ruchu v destinaci Lipno.

.



## **Literatura:**

ALEXANDRIS, K., KOUTHOURIS, C., MELIGDIS, A. (2006): Increasing customer's loyalty in a skiing resort: The contribution of place attachment and service quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18, č. 5, s. 414-425.

ANDERSON, E. W., FORNELL, C., MITTAL, V. (2000): Strengthening the satisfaction-Profit chain. *Journal of Service Research*, 3, č. 2, s. 107-120.

BALOGLU, S., McCLEARY, K. W. (1999): A model of destination image formation. *Annals of Tourism Research*, 26, č. 4, s. 868-897.

BEERLI, A., MARTÍN, J. D. (2004): Factors influencing destination image. *Annals of Tourism Research*, 31, č. 3, s. 657-681.

BLOEMER, J., KASPER, H. (1995): The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of Economic Psychology*, 16, č. 2, s. 311-329.

BUTLER, R. W. (1980): The concept of a tourism area cycle of evolution: Implication for management of resources. *Canadian Geographer*, 24, č. 1, s. 5-12.

CALANTONE, R. J., DIBENETTO, C. A., HAKAM, A., BOJANIC, D. C. (1989): Multiple multinational tourism positioning using correspondence analysis. *Journal of Travel Research*, 28, č. 2, s. 25-32.

COHEN, E. (1972): Towards a sociology in international tourism. *Social Research*, 39, č. 1, s. 164-182.

CRESWELL, J. W. (1998): *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*, Thousand Oaks: Sage Publications, 43 s.

CROUCH, G. I. (1993): Currency exchange rates and the demand for international tourism. *Journal of Tourism Studies* 4, č. 2, s. 45-53.

DAY, G. S. (1969): A two-dimensional concept of brand loyalty. *Journal of Advertising Research*, 9, č. 3, s. 29-35.

DICKSON, T. J., FAULKS, P. (2007): Exploring overseas snowsport participation by Australian skiers and snowboarders. *Tourism review*, 62, č. 3-4, s. 7-14.

DOLNICAR, S., LEISCH, F. (2003): Winter tourist segments in Austria: Identifying stable vacation styles using bagged clustering techniques. *Journal of Travel Research*, 41, č. 3, s. 281-292.

ECHTNER, M. CH, RITCHIE, J. R. B. (2003): The meaning and measurement of destination image. *The Journal of Tourism Studies*, 14, č. 3, s. 37-48.

FAULLANT, R., MATZLER, K., FÜLLER, J. (2008): The impact of satisfaction and image on loyalty: The case of Alpine ski resorts. *Managing Service Quality*, 18, č. 2, s. 163-178.

FROCHOT, I., KREZIAK, D. (2008): Customers' perceptions of ski resorts' images: Implications for resorts' positioning strategies. *Tourism and Hospitality Research*, 8, č. 4, 298-308.

FUCHS, M. (2004): Destination benchmarking – an indicator's potential for exploring guest satisfaction. *Journal of Travel Research*, 58, č. 3, s. 1-25.

HENDL, J. (2008): Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 407 s.

HIDALGO, M., HERNÁNDEZ, B. (2001): Place attachment: Conceptual and empirical questions. *Journal of Environmental Psychology*, 21, č. 3, s. 273-281.

HOMBURG, C., GIERING, A., (2001): Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty – an empirical analysis. *Psychology and Marketing*, 18, č. 1, s. 43-66.

HORÁKOVÁ, H., FIALOVÁ, D. (2014): Transformace venkova. Turismus jako forma rozvoje. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 398 s.

GARTNER, W. (1993): Image formation process. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 2, č. 2-3, s. 191-216.

GILBERT, D., HUDSON, S. (2000): Tourism demand constraints: A skiing participation. *Annals of Tourism Research*, 27, č. 4, s. 906-925.

GIERL, H. (1993): Zufriedene Kunden als Markenwechsler. *Absatzwirtschaft*, 36, č. 2, s. 90-94.

GODFREY, K. B. (1999): Attributes of destination choice: British skiing in Canada. *Journal of Vacation Marketing*, 5, č. 1, s. 18-30.

GUNN, C. (1988): *Vacation scape: designing tourist regions*. Van Nostrand Reinhold, New York, 208 s.

GUTMAN, J. (1982): A means-end chain model based on categorization processes. *Journal of marketing*, 46, č. 2, s 60-72.

CHEN, CH., TSAI, D. (2007): How destination image and evaluative factors affect behavioural intentions? *Tourism Management*, 28, č. 4, s. 1115-1121.

JANG, S., FENG, R. (2007): Temporal destination revisit intention: The effects of novelty seeking and satisfaction. *Tourism Management*, 28, č. 2, s. 580-590.

JORGENSEN, B. S., STEDMAN, R. C. (2001): Sense of place as an attitude: Lakeshore property owners' attitudes toward their properties. *Journal of Environmental Psychology*, 21, č. 3, s. 233-248.

KAPLAN, R., KAPLAN, S. (1989): *The experience of nature: A psychological perspective*. CUP Archive, 340 s.

KLENOSKY, D., GENGLER, C., MULVEY, M., (1993): Understanding the factors influencing ski destination choice: A means-end analytic approach. *Journal of Leisure Research*, 25, č. 4, s. 362-379.

KIM, H., KIM, M. (2006): The SEM analysis of the factors which influence student's satisfaction through participation of ski class. *Korean Journal of Physical Education*, 45, č. 5, s. 227-238.

KIM, H., RICHARDSON, S. (2003): Motion picture impacts on destination images. *Annals of Tourism Research*, 30, č. 1, s. 216-237.

KONU, H., LAUKKANEN, T., KOMPPULA, R. (2011): Using ski destination choice criteria to segment Finnish ski resort customers, *Tourism management*, 32, č. 5, s. 1096-1105.

KYLE, G., MOWEN, A., TARRANT, M. (2004): Linking place preferences with place meaning: An examination of the relationship between place motivation and place attachment. *Journal of Environmental Psychology*, 24, č. 4, s. 439-454.

LEWICKA, M. (2008): Place attachment, place identity, and place memory: Restoring the forgotten city past. *Journal of Environmental Psychology*, 28, č. 3, s. 209-231.

- MATZLER, K., FÜLLER, J., FAULLANT, R. (2007): Customer satisfaction and loyalty to alpine ski resorts: The moderating effect of lifestyle, spending and customer's skiing skills. *International journal of tourism research*, 9, č. 6, s. 409-421.
- MATZLER, K., FÜLLER, J., RENZL, B., HERTING, S., SPÄTH, S. (2008): Customer satisfaction with Alpine ski areas: The moderating effects of personal situational, and product factors. *Journal of Travel Research*, 46, č. 3, s. 403-413.
- MIRAGAIA, D. A. M., MARTINS, A. B. M. (2014): Mix between satisfaction and attributes destination choice: A segmentation criterion to understand the ski resorts consumers. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/%28ISSN%291522-1970> [7. 9. 2014]
- MORLEY, C. L. (1994): Experiential destination choice analysis. *Annals of Tourism Research* 21, č. 4, s. 780-791.
- PLOG, S. C. (1977): Why destination rise and fall in popularity In: Kelly, E. M. (ed.): *Domestic and international tourism*. MA: Institute of Certified Travel Agents, Wallesley, s. 26-28.
- PEARCE, P. L. (2005): *Tourist behaviour: Themes and conceptual schemes*. Clevedon: Channel View Publications, 241 s.
- PERDUE, R. R. (2004): Sustainable tourism and stakeholder groups: a case study of Colorado ski resort communities. In: Crouch G. I. a kol.: *Consumer psychology of tourism, hospitality and leisure*, 3, CABI publishing, Wallingford, s. 253-264.
- PECHLANER, H., TSCHURTSCHENTHALER, P. (2003): Tourism policy, tourism organisations and change management in Alpine regions and destinations: a European perspective. *Current Issues in Tourism*, 6, č. 6, s. 508-539.
- REINARTZ, W. J., KUMAR, V. (2000): On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing*, 64, č. 4, s. 17-35.
- REYNOLDS, W. H. (1965): The role of the consumer in image building. *California Management Review*, 7, č. 3, s. 69-76.
- RICHARDS, G. (1996): Skilled consumption and UK ski holidays. *Tourism Management*, 17, č. 1, s. 25-34.

RICHINS, H. (1996): Setting an international precedent: Ecotourism in Australia. *Visions in Leisure and Business*, 15, č. 1, s. 27-42.

RUST, R. T., ZAHORIK, A. J. (1993): Customer satisfaction, customer retention and market share. *Journal of Retailing*, 69, č. 2, s. 193-215.

RYAN, CH. (2003): *Recreational Tourism. Demand and Impacts*. Clevedon: Channel view publications, 358 s.

SILVA, C., KASTENHOLZ, E., ABRANTES, J. L. (2013): Place-attachment, destination image and impacts of tourism in mountain destination. *Anatolia – An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 24, č. 1, s. 17-27.

SIMMA, A., SCHLICH, R., AXHAUSEN, K. W. (2001): Destination of leisure trips: The case of Switzerland. In: A. Arnberger, C. Brandenburg, A. Muhar (eds.), (2002): *Monitoring and management of visitor flows in recreational and protected areas*. Dostupné z: <http://mmv.boku.ac.at/downloads/mmv1-proceedings.pdf> [11. 7. 2014]

SMITH, A. (2005): Conceptualizing city image change: The “re-imaging” of Barcelona. *Tourism Geographies*, 7, č. 4, s. 398-423.

SVOBODOVÁ, N. (2014): *Percepce turistických destinací Špindlerův Mlýn a Rokytnice nad Jizerou rezidenty*, KSRRR Přf UK v Praze, Praha, 88 s.

SWAN, J. E., OLIVER, R. L. (1989): Postpurchase communications by consumers. *Journals of Retailing*, 65, č. 4, s. 516-533.

VANAT, L. (2009): 2009 International report on mountain tourism – overview of the key industry figures for alpine resorts. Dostupné z: <http://www.vanat.ch/RM-world-report-2009.pdf> [10. 8. 2014]

VANAT, L. (2014): 2014 international report on snow & mountain tourism – Overview of the key industry figures for ski resorts. Dostupné z: [http://www.isiaski.org/download/20140517\\_ISIA\\_Vuokatti\\_1b\\_presentation\\_vanat.pdf](http://www.isiaski.org/download/20140517_ISIA_Vuokatti_1b_presentation_vanat.pdf) [10. 8. 2014]

WILLIAMS, D., VASKE, J. (2003): The measurement of place attachment: Validity and generalizability of a psychometric approach. *Forest Science*, 49, č. 6, s. 831-840.

WON, D., HWANG, S. (2009): Factors influencing the college skiers and snowboarder's choice of a ski destination in Korea: A conjoint study. *Managing Leisure* 14, č. 1, s. 17-27.

WOODSIDE, A. G., MaCDONALD, R. (1994). General systems framework of customer choice processes for tourism services. In: Weiermair, R. V., Gasser, K. (Ed.), *Spoilt for choice: decision making processes and preference changes of tourists – intertemporal and intercountry perspectives*, Thaur: Kulturverlag, s. 30-59.

YOON, Y., UYSAL, M. (2005): An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: a structural model. *Tourism Management*, 26, č. 1, s. 45-56.

YUKSEL, A., YUKSEL, F., BILIM, Y. (2010): Destination attachment: Effects on consumer satisfaction and cognitive, affective and conative loyalty. *Tourism Management*, 31, č. 2, s. 274- 284.

ZEMLA, M. (2008): Failures in building partnership for success in the competitive market: The case of polish ski resorts. *Managing Global Transitions*, 6, č. 4, s. 421-444.

## **Další zdroje:**

Aquaworld Lipno. Dostupné z: <http://zima.lipnoservis.cz/aktivita/z-lyzi-do-plavek/> [10. 1. 2015]

Česká národní banka. Dostupné z:

[http://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/denni\\_kurz.jsp](http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp)  
[9. 1. 2015]

ČSÚ. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20556283/1300721403.pdf/cbf58cfc-65ed-4d7b-ab41-f13024e09fcf?version=1.0> [9. 1. 2015]

Czech Skipass. Dostupné z: <http://www.czechskipass.cz/> [20. 2. 2015]

Bruslařské a běžecké trasy. Dostupné z: <http://zima.lipnoservis.cz/aktivita/bruslarske-a-bezecke-trasy/> [10. 1. 2015]

EDEN. [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/eden/what-is-eden/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/eden/what-is-eden/index_en.htm)  
[10. 3. 2015]

Forbes. Dostupné z: <http://www.forbes.cz/kam-na-lyze-v-cesku-10-nejlepsich-tuzemskych-sjezdovek/> [27. 2. 2015]

Holidayinfo.cz. Dostupné z: <http://www.holidayinfo.cz/cs/homepage> [3. 4. 2015]

Hochficht. Dostupné z: <http://www.hochficht.at/cs/zima-winter/skipasy-a-ceny/ceny> [9. 1. 2015]

Hopsárium. Dostupné z: <http://lipno.hopsarium.cz/> [10. 1. 2015]

Hvězdy na sněhu. Dostupné z: <http://www.hvezdynasnehu.cz/> [20. 2. 2015]

Idos.cz. Dostupné z: <http://jizdnirady.idnes.cz/vlakyautobusymhdvse/spojeni/> [10. 1. 2015]

Lyžařská škola Lipno. Dostupné z: <http://zima.lipnoservis.cz/lyzarska-skola/ceniky/> [9. 1. 2015]

Lyžařský areál Zadov. Dostupné z: <http://www.lazadov.cz/la/ceniky-kobyly.asp> [9. 1. 2015]

Mapy.cz. Dostupné z: <http://mapy.cz/zakladni?x=15.6252330&y=49.8022514&z=8> [9. 1. 2015]

Multifunkční hala. Dostupné z: <http://www.lipnoint.cz/> [10. 1. 2015]

Plavecký bazén – České Budějovice. Dostupné z: <http://www.c-budejovice.cz/cz/turistika-a-volny-cas/aktuality/Documents/CEN%C3%8DK%20BAZ%C3%89NU.PDF> [10. 1. 2015]

Promenáda, obrázek. Dostupné z: <http://www.e-chalupy.cz/sumava/apartmanove-domky-lipno-nad-vltavou-ubytovani-pink-antik-6688.php> [8. 4. 2015]

Programy pro děti. Dostupné z: <http://zima.lipnoservis.cz/aktivita/animacni-programy/> [10. 1. 2015]

S ČT Sport na vrchol. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/porady/11040147795-s-ct-sport-na-vrchol-5/> [21. 3. 2015]

S ČT Sport na vrchol, lyžařská encyklopedie. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/porady/10534929476-s-ct-sport-na-vrchol-3/5889-encyklopedie-lyzarskych-stredisek/> [21. 3. 2015]

Reportáž ČT. Dostupné z: <Http://www.ceskatelevize.cz/porady/10118379000-udalosti-v-regionech-praha/215411000140309/> [3. 4. 2015]

Skiareál Klínovec (facebookové stránky). Dostupné z: <https://www.facebook.com/klinovec?fref=ts> [3. 4. 2015]

Ski areál Kouty (facebookové stránky). Dostupné z: <https://www.facebook.com/skikouty?fref=ts> [3. 4. 2015]

Skiareál Lipno. Dostupné z: <http://zima.lipnoservis.cz/skiareal-lipno/ceniky/> [9. 1. 2015]

Skiareál Lipno (facebookové stránky). Dostupné z: <https://www.facebook.com/skiareallipno?fref=ts> [3. 4. 2015]

Skiareál Lipno, fotogalerie 1. Dostupné z: <https://www.facebook.com/skiareallipno/photos/pb.241617547630.-2207520000.1429268162./10153008892467631/?type=1&theate> [8. 4. 2015]

Skiareál Lipno, fotogalerie 2. Dostupné z: <http://zima.lipnoservis.cz/skiareal-lipno/fotogalerie/dopravni-den-ve-fox-parku/295-dsc-0085-2.html> [8. 4. 2015]



Skiareál Lipno, fotogalerie 3. Dostupné z: <http://zima.lipnoservis.cz/skiareal-lipno/fotogalerie/skiareal-lipno/77-ski-cross-075.html#picture> [8. 4. 2015]

Skiareál Lipno, fotogalerie 4. Dostupné z: <http://zima.lipnoservis.cz/skiareal-lipno/fotogalerie/show-lisaka-foxe/137-canon-006-resize.html> [8. 4. 2015]

Skiareál Lipno, fotogalerie 5. Dostupné z: <http://zima.lipnoservis.cz/skiareal-lipno/fotogalerie/brusleni-na-lipne/25-z-lyzi-do-brusli-2.html#picture> [8. 4. 2015]

Skiareál Lipno, fotogalerie 6. Dostupné z: <http://zima.lipnoservis.cz/skiareal-lipno/fotogalerie/aquaworld-lipno/17-z-lyzi-do-plavek-3.html#picture> [8. 4. 2015]

Ski areál Monínec (facebookové stránky). Dostupné z: <https://www.facebook.com/moninec?fref=ts> [3. 4. 2015]

Ski & bike Špičák <http://lyzovani.spicak.cz/cz/sekce/skipassy-18/> [9. 1. 2015]

Skibus 1. Dostupné z: <http://zima.lipnoservis.cz/skiareal-lipno/skibus/> [10. 1. 2015]

Skibus 2. Dostupné z: <http://www.lipno-sternstein-hochficht.cz/home/item/494-novy-skibus-skiareal-lipno-sternstein.html> [10. 1. 2015]

Skibus 3. Dostupné z: [http://zima.lipnoservis.cz/files/skiareallipno/uploads/files/P%C5%99%C3%ADloha\\_%C4%8D\\_2\\_j%C3%ADzdn%C3%AD%20%C5%99%C3%A1d.pdf](http://zima.lipnoservis.cz/files/skiareallipno/uploads/files/P%C5%99%C3%ADloha_%C4%8D_2_j%C3%ADzdn%C3%AD%20%C5%99%C3%A1d.pdf) [10. 1. 2015]

Ski & bike Špičák. Dostupné z: <http://lyzovani.spicak.cz/cz/sekce/skipassy-18/> [10. 1. 2015]

Skicentrum Deštné v Orlických horách (facebookové stránky). Dostupné z: <https://www.facebook.com/skicentrum> [3. 4. 2015].

Sternstein. Dostupné z: [http://www.sternstein.at/seite/10316-Preise\\_Sternstein\\_2013\\_14](http://www.sternstein.at/seite/10316-Preise_Sternstein_2013_14) [9. 1. 2015]

Stezka korunami stromů. Dostupné z: <http://www.stezkakorunamistromu.cz/> [10. 1. 2015]

Stezka korunami stromů, fotogalerie 1. Dostupné z:

<http://www.stezkakorunamistromu.cz/fotogalerie/zima-na-stezce-korunami-stromu-lipno.html>  
[8. 4. 2015]

Stezka korunami stromů, fotogalerie 2. Dostupné z:

<http://www.stezkakorunamistromu.cz/fotogalerie/zima-na-stezce-korunami-stromu-lipno.html>  
[8. 4. 2015]

Stezka korunami stromů, fotogalerie 3. Dostupné z:

<http://www.stezkakorunamistromu.cz/fotogalerie/letni-fotogalerie-2013.html> [8. 4. 2015]

TV Nova 1. Dostupné z: <http://sport.tn.nova.cz/clanek/sport/lyzarsky-special/skiareal-v-lipne-nad-vltavou-dostal-od-inspektora-3-zlatou-medaili.html> [1. 4. 2015]

TV Nova 2. Dostupné z: <http://sport.tn.nova.cz/clanek/sport/lyzarsky-special/skiareal-lipno-snehova-jistota-a-rodinna-pohoda-v-alpskem-stylu.html> [1. 4. 2015]

*Příloha č. 1: Otázky – strukturovaný rozhovor*

- 1) Odkud jste přijel na Lipno?
- 2) Jste tu poprvé?  
  
Pokud ne: Jezdíte sem často?
- 3) Přijel jste sem na jeden den, nebo na delší dobu?  
  
Pokud ano: Přespáváte v obci Lipno nad Vltavou?
- 4) Proč jste si vybral/a destinaci Lipno pro vaši návštěvu?
- 5) Kde jste ubytován (v soukromí, v apartmánu nebo v hotelu)?
- 6) Jaké další služby, které nabízí destinace Lipno, využíváte?
- 7) Jak hodnotíte kvalitu služeb na Lipně?
- 9) Doporučil byste návštěvu lyžařské destinace Lipno svým příbuzným a známým?
- 10) Zvažujete návštěvu destinace Lipno i v budoucnu?
- 11) Jezdíte i do dalších lyžařských destinací?
- 12) V čem jsou tyto destinace lepší/horší než Lipno?
- 13) Jaké faktory jsou pro vás důležité při výběru lyžařské destinace?

*Příloha č. 2: Celkový pohled na destinaci Lipno*



*Zdroj: Stezka korunami stromů, fotogalerie 1*

*Příloha č. 3: Hlavní třída v obci Lipno nad Vltavou*



*Zdroj: Promenáda, obrázek*



*Příloha č. 4: Sjezdové tratě ve Skiareálu Lipno*



*Zdroj: Skiareál Lipno, fotogalerie 1*

*Příloha č. 5: Výukové hřiště ve Skiareálu Lipno*



*Zdroj: Skiareál Lipno, fotogalerie 2*

*Příloha č. 6: Skicross ve Skiareálu Lipno*



*Zdroj: Skiareál Lipno, fotogalerie 3*

*Příloha č. 7: Show Lišáka Foxe ve Skiareálu Lipno*



*Zdroj: Skiareál Lipno, fotogalerie 4*



*Příloha č. 8: Stezka korunami stromů v zimě*



*Zdroj: Stezka korunami stromů, fotogalerie 2*

*Příloha č. 9: Stezka korunami stromů v létě*



*Zdroj: Stezka korunami stromů, fotogalerie 3*



*Příloha č. 10: Bruslařská dráha*



*Zdroj: Skiareál Lipno, fotogalerie 5*

*Příloha č. 11: Aquaworld Lipno*



*Zdroj: Skiareál Lipno, fotogalerie 6*