

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Spolupráce podniků v destinaci cestovního ruchu**  
**Partnership of enterprises in tourism destination**

Bc. Alena Štemberová

Plzeň 2019

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Alena ŠTEMBEROVÁ**  
Osobní číslo: **K17N0071P**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Spolupráce podniků v destinaci cestovního ruchu**  
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

**Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :**

1. Objasněte termíny destinace a destinační management, spolupráce a partnerství.
2. Představte vybranou destinaci cestovního ruchu a identifikujte její hlavní aktéry.
3. Pomocí vhodných metod analyzujte spolupráci ve vybrané destinaci cestovního ruchu.
4. Na základě získaných informací diskutujte dopady spolupráce na podnikovou sféru v destinaci.
5. Navrhněte opatření pro zlepšení spolupráce a posílení synergie v destinaci.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah kvalifikační práce: **60-80**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **Bieger, T., & Beritelli, P. (2013).** *Management von Destinationen.* München: Oldenbourg Verlag.
- **Foret, M., & Foretová, V. (2001).** *Jak rozvíjet místní cestovní ruch.* Praha: Grada Publishing.
- **Holešinská, A. (2012).** *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu.* Brno: Muni Press.
- **Pechlaner, H., Fischer, E., & Bachinger, M. (2011).** *Kooperative Kernkompetenzen: Management von Netzwerken in Regionen und Destinationen.* Weisbaden: Gabler.
- **Tittelbachová, Š. (2011).** *Turismus a veřejná správa.* Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Janeček, Ph.D.**  
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2018**  
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2019**

  
Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.  
děkanka



  
Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Spolupráce podniků v destinaci cestovního ruchu“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne .....

.....

podpis autora

### ***Poděkování***

Touto cestou bych mockrát poděkovala svému vedoucímu diplomové práce Ing. Petru Janečkovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc a ochotu, zapůjčení knih a rady, které vedly ke zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat mé rodině a přátelům za jejich trpělivost a podporu po celou dobu magisterského studia

## Obsah

|   |    |
|---|----|
| Úvod .....  | 6  |
| 1. Destinační management .....                            | 7  |
| 1.1. Charakteristika destinačního managementu .....       | 8  |
| 1.2. Aktéři v destinaci cestovního ruchu .....            | 10 |
| 1.3. Přístupy k destinačnímu managementu .....            | 12 |
| 1.4. Problémy destinačního managementu.....               | 12 |
| 2. Spolupráce jako princip destinačního managementu ..... | 14 |
| 2.1. Vývoj spolupráce .....                               | 16 |
| 2.2. Členění spolupráce .....                             | 18 |
| 2.2.2. Dle formy spolupráce .....                         | 19 |
| 2.2.3. Dle stupně spolupráce .....                        | 20 |
| 2.2.4. Dle charakteru spolupráce .....                    | 20 |
| 2.3. Přínosy a náklady spolupráce .....                   | 20 |
| 2.4. Přístupy hodnocení spolupráce .....                  | 21 |
| 2.5. Problémy ve spolupráci .....                         | 22 |
| 2.6. Síťový přístup ke spolupráci.....                    | 23 |
| 2.7. Partnerství.....                                     | 25 |
| 2.7.1. Důvody vzniku partnerství .....                    | 25 |
| 2.7.2. Principy partnerství .....                         | 26 |
| 3. Vybrané charakteristiky Karlovarského kraje.....       | 27 |
| 3.1. Obecná charakteristika oblasti .....                 | 27 |
| 3.2. Potenciál kraje.....                                 | 27 |
| 3.2.1. Ubytovací zařízení .....                           | 28 |
| 3.2.2. Návštěvnost.....                                   | 28 |
| 3.2.3. Kulturní akce a aktivity .....                     | 29 |
| 3.3. Destinační management v kraji.....                   | 29 |
| 3.4. Významní aktéři v destinaci cestovního ruchu .....   | 31 |
| 4. Metodika práce .....                                   | 38 |
| 4.1. Rozhovory.....                                       | 38 |
| 4.2. Dotazníkové šetření.....                             | 39 |
| 5. Model úspěšného partnerství v kontextu „4P“ .....      | 40 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 5.1.   | První kritérium: Rozměry partnerství .....                  | 40 |
| 5.2.   | Druhé kritérium: Atributy partnerství .....                 | 41 |
| 5.3.   | Aplikace modelu pro zhodnocení spolupráce v destinaci ..... | 46 |
| 5.3.1. | Závazky .....   | 46 |
| 5.3.2. | Koordinace.....   | 47 |
| 5.3.3. | Vzájemná závislost.....                                     | 47 |
| 5.3.4. | Důvěra .....  | 48 |
| 5.3.5. | Integrace .....   | 48 |
| 5.3.6. | Flexibilita.....  | 50 |
| 5.3.7. | Kompletnost.....  | 51 |
| 5.3.8. | Komunikace .....  | 51 |
| 5.3.9. | Projekty mezi kooperujícími subjekty.....                   | 53 |
| 6.     | Intenzita spolupráce v destinaci .....                      | 55 |
|        | Výsledky dotazníkového šetření .....                        | 55 |
| 7.     | Shrnutí a návrhy .....                                      | 62 |
| 7.1.   | Diskuze výsledků .....                                      | 62 |
| 7.2.   | Nedostatky ve spolupráci.....                               | 64 |
| 7.3.   | Návrhy .....  | 64 |
| 7.3.1. | Rezervační systém.....                                      | 64 |
| 7.3.2. | Pořádání akcí.....  | 67 |
|        | Závěr.....  | 69 |
|        | Zdroje .....  | 71 |
|        | Seznam tabulek .....  | 77 |
|        | Seznam obrázků .....  | 77 |
|        | Seznam zkratk .....   | 78 |
|        | Seznam příloh .....   | 79 |

## Úvod

Cestovní ruch stále více získává na oblíbenosti a stává se životním stylem velké části obyvatelstva vyspělých zemí. Tento proces probíhá vždy na určitém území (destinace), v rámci nějakého časového horizontu, a to za účasti návštěvníků, tvořících poptávku, a provozovatelů služeb, kteří tvoří nabídku cestovního ruchu. Nabídka je dále složena z atraktivit, které jsou ve většině případů hlavním hnacím motorem pro navštívení určité lokality.

Pokud bychom hovořili o úspěšné destinaci, znamenalo by to, že na daném území dochází k symbióze mezi tím, co chtějí návštěvníci, a tím, co je „zdravé“ pro destinaci, tedy nezhodnocování jak přírodních a kulturních hodnot, tak ani těch sociálních. V úspěšné rozvíjející se destinaci je nutná spolupráce a koordinace jednotlivých aktivit cestovního ruchu tak, aby navzájem tvořily komplex činností vedoucí k dalšímu rozvoji a posílení konkurenceschopnosti celé destinace.

Organizovaným rozvojem destinací se zabývá destinační management, který v posledních letech nabývá rostoucího významu. Jeho úkolem je právě aplikování principů, jež mají za cíl zviditelnění a podporu rozvoje destinace. Důraz je kladen na vzájemnou synergii jednotlivých aktérů cestovního ruchu, která by měla optimálně vést k maximalizaci pozitivních dopadů turismu. Destinaci cestovního ruchu můžeme chápat z pohledu různých úrovní, a to od destinace představující celý kontinent, přes státy, kraje, až po konkrétní lokalitu. Z důvodu širokého pojetí nelze tedy implementovat obecné postupy na všechna geografická území, nýbrž se spíše soustředit na konkrétní oblast, a pro ni zvolit správnou strategii.

Cílem práce je *objasnit termíny destinace a destinační management, spolupráce a partnerství. Dále bude představena vybraná destinace cestovního ruchu a následně budou identifikováni její hlavní aktéři. Za pomoci vhodných metod bude zanalyzována spolupráce ve vybrané destinaci cestovního ruchu a na základě získaných informací diskutovány dopady spolupráce na podnikovou sféru v destinaci. Závěrečná část bude patřit návrhům na opatření pro zlepšení spolupráce a posílení synergie v destinaci.*



## 1. Destinační management

S rozvojem cestovního ruchu a jeho růstu na významu v národním hospodářství bylo třeba odklonit se od jeho spontánního vývoje a začít řešit otázku koordinace činností, které by byly v souladu s rozvojem destinace. Postupně se tedy začaly uplatňovat praktiky řízení destinací, přičemž jejich nejvyspělejší formou je destinační management.

Pro objasnění pojmu destinační management je vhodné nejdříve nadefinovat pojem destinace. Hesková a kol. (2006, s.153) definují destinaci jako „*geografický prostor, který host volí jako cíl účasti na cestovním ruchu*“, přičemž je tento prostor vybaven komplexem služeb nezbytných pro potřeby cestovního ruchu. Tyto služby jsou odvozené od atraktivit oblasti, které představují podstatu destinace, a jsou samotným důvodem k navštívení místa. Ze stejné myšlenky vychází také Bieger (2013, s. 54), jenž pojetí destinace vymezuje jako: „*geografický prostor (resort, místo, region, stát), který si konkrétní návštěvník (nebo návštěvnícký segment) vybírá jako cíl své cesty. Obsahuje pro pobyt všechna nezbytná zařízení pro bydlení, stravování, zábavu a další aktivity.*“ Tyto dvě definice pojmají destinaci z pohledu marketingového, vnímají ji tedy jako produkt cestovního ruchu, skládajícího se z primární a sekundární nabídky. Z tohoto hlediska zde hraje klíčovou roli činnost marketingu, který velkým způsobem ovlivňuje poptávku po destinaci a zároveň také samotný životní cyklus destinace.

Z druhého úhlu pohledu můžeme nahlížet na destinaci jako na organizaci, která je vymezena partnery spolupráce, jež svými činnostmi nesou zásadní podíl na rozvoji cestovního ruchu v dané lokalitě. Činnosti aktérů by pro svůj maximální efekt měly být koordinované, komplexní a systematické. Právě tomu by měl napomáhat destinační management. (Holešinská, 2012) Nejčastěji citovanou definici destinačního managementu najdeme ve výkladovém slovníku od Páskové a Zelenky (2002, str. 60), kteří vymezují pojem jako „*soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v dané destinaci.*“ Pokud bychom chtěli ale zanést do definice klíčové prvky destinačního managementu, bylo by vhodné spíše použít definici od Holešinské (2010, str. 47), v níž „*destinační management, neboli řízení destinace, je specifická forma řízení, která spočívá v procesu založeném na kooperaci (spolupráci) mezi jednotlivými zainteresovanými aktéry cestovního ruchu a na koordinaci v oblasti plánování, organizování a rozhodování v destinaci (princip*

2K), přičemž klíčovým faktorem úspěšné realizace destinačního řízení je vzájemná komunikace (princip 3K). “ Charakteristiky destinačního managementu a určení, kdo jsou to zainteresovaní aktéři cestovního ruchu, o kterých definice hovoří, budou nastíněny v následujících kapitolách.

### **1.1. Charakteristika destinačního managementu**

Destinační management se zabývá řízením destinace, na rozdíl od klasického managementu, který má na starosti pouze vedení firmy, se tedy musí zabývat svými činnostmi více komplexně. Musí zohledňovat přírodní a kulturní prostředí, a také zainteresované aktéry, kteří nesou podíl na rozvoji cestovního ruchu. (Holešinská, 2012)

Tento typ řízení destinace turismu je specifický svojí dvojitou funkcí společnosti, což znamená, že na jedné straně je zodpovědná za prosperitu vlastní společnosti, a na straně druhé usiluje o vývoj celé destinace. Destinační společnost je zpravidla neziskovou organizací, která tedy nemá za primární cíl generování zisku. Indikátory úspěšnosti destinačního managementu tedy nejsou finanční ukazatele, ale jsou jimi statistická data informující o počtu návštěvníků, přenocování, nebo obsazenosti ubytovacích zařízení v destinaci. Destinační management zastřešuje velký počet zainteresovaných subjektů, je důležité je koordinovat tak, aby v celkovém jednání došlo ke kompromisu. (Holešinská, 2012) Za základní poslání destinačního managementu pak považujeme přilákání návštěvníků, setrvání v zájmové destinaci a její opětovné navštívení. (Plzáková & Studnička, 2014)

Řada autorů jako je Nejdler (2011), Palatková (2006), Plzáková a Studnička (2014) i Tittelbachová (2011) citují Bratlovo a Schmidtovo (1998) spolupůsobení klíčových prvků destinačního managementu jako základ úspěchu. Synergie destinačních subsystémů integruje participující aktéry a zároveň spojuje destinaci s trhem a okolím. Klíčové prvky jsou charakterizovány níže.

**Systém klíčových produktů (konkurenčních výhod)** – cílem je vytvoření jedinečného produktu, který je žádaný na trhu a rovněž je z hlediska předpokladů konkrétní destinace proveditelný, tento produkt by se měl stát konkurenční výhodou destinace, a v ideálním případě nabývat dlouhodobého charakteru. (Nejdler, 2011)

**Distribuční cesty a sítě** – lze hovořit o přesunu produktu od producenta k zákazníkovi, jsou sem řazeny přímé (hotel, informační centrum, cestovní kancelář) a nepřímé (zprostředkovatel) cesty prodeje (Királová, 2003), dále sem patří informační technologie, v podobě rezervačních a prodejních systémů, které umožňují pružnou reakci na požadavek zákazníka. (Palatková, 2006) Strategická partnerství tvoří další složku tohoto prvku, je to integrace mezi destinací a partnery, kteří nemají přímé spojení s turismem, ale mají zájem o přístup k určitému segmentu trhu. (Nejdl, 2011)

**Politika značky** – též označována jako branding, by měla vyvolávat kladné asociace mezi klientem a navštíveným místem, (Rygllová, Burian & Vajčnerová, 2011) a zvyšovat loajalitu klienta k destinaci. (Palatková, 2011) Princip spolupráce v tomto aspektu hraje velmi významnou roli. Na vytváření značky destinace by se měli podílet všichni zainteresovaní aktéři a dodržovat její jednotný vzhled, neboť úspěšná značka destinace zkracuje rozhodovací proces zákazníka, šetří mu čas, je jistým odrazem kvality a vytváří konkurenceschopnost. (Nejdl, 2011)

**Systém řízení kvality** – obdobně jako u politiky značky je při řízení kvality nutná koordinace subjektů v destinaci, jelikož komplexní kvalita destinace je sumou dílčích kvalit jednotlivých součástí produktu. Je tedy na každém z poskytovatelů služeb, aby zajistil požadovanou kvalitu a spolupůsobil tak na celkové kvalitě destinace. (Nejdl, 2011) V systému řízení kvality jsou dle Palatkové (2011) uplatnitelné modely jako TQM, EFQM, ISO normy, národní systémy řízení kvality a další. Kvalita služeb by měla být garantována společností destinačního managementu a dominantními partnery. (Palatková, 2006)

**Systém řízení znalostí** – jedná se o způsob získávání informací významných subjektů v destinaci, jako příklad můžeme uvést čerpání ze zdrojů statistických úřadů, projektů, financování, vzdělávání, z příkladů dobré praxe či monitoringu. (Tittelbachová, 2011) Znalosti se pak v ideálním případě využijí k přizpůsobení produktu dle požadavků trhu v neustále se zrychlujícím tempu změn. Vznikají systémy řízení znalostí jako důsledek přijetí koncepce učící se organizace. (Palatková, 2006)

**Společnost destinačního managementu** – je instituce vytvářena a financována nejsilnějšími a nejvýznamnějšími subjekty v destinaci. Hlavním cílem této společnosti je sdružování jednotlivých poskytovatelů služeb do jednoho celku a zvyšovat tak

úspěšnost v překonávání řady problémů (viz kapitola 1.2). (Hesková a kol., 2006) Má obvykle šest rolí: vedení a koordinaci, plánování a výzkum, vývoj produktů, marketing a propagace, partnerství a vztahy s komunitou. (Elbe, 2018) V českých podmínkách je uzpůsobena vertikálně, a to ve směru kompetence, pravomoci a hloubky činností. Struktura vertikálních stupňů je následující: místní úroveň, regionální úroveň a úroveň celostátní. Je obecně platné, že čím vyšší stupeň na destinační vertikále, tím vyšší má organizace pravomoc a vykonává více funkcí. (Nejdl, 2011)

## **1.2. Aktéři v destinaci cestovního ruchu**

### **Veřejný sektor**

Jedním z klíčových aktérů ve spolupráci je veřejný sektor, který na sebe přebírá ve většině případů hlavní aktivity iniciující ke spolupráci. Primárním cílem tohoto sektoru je zajištění služeb rezidentům a naplňování veřejného zájmu. Toho dosahuje plánováním procesů, rozhodováním a následným monitoringem. Ve věci cestovního ruchu je důležitý především pro budování infrastruktury, potřebné pro jeho provozování a rozvoj. (Holešinská, 2012) Pod pojmem veřejná sféra se skrývají ministerstva, krajské úřady, obecní/městské úřady, odborné hospodářské instituce, odborné státní správy apod. (Nejdl, 2011)

V oblasti spolupráce by měla být veřejná správa činná v aktivitách poradenství, předávání informací, vedení databází potenciálních partnerů, iniciování partnerských akcí, pořádání vzdělávacích aktivit a seminářů, a v neposlední řadě by měla komunikovat s veřejnou správou z jiných turistických regionů. (Nechvílová, Holý & Krátký, 2006)

### **Soukromý sektor**

Další významnou složkou podílející se na spolupráci mezi aktéry je skupina podnikatelských subjektů, většinou charakteru malého a středního podniku. Oproti veřejnému sektoru, kam by se mělo řadit na první místo blaho obyvatel, je většinou u soukromého sektoru primárním účelem tvorba zisku. (Britton, 1991) Do spolupráce mohou být začleněny přímou nebo nepřímou formou. Přímá forma znamená samotnou účast ve spolupracující organizaci či výpomoc při konkrétní aktivitě. Nepřímou formou je myšleno zapojení subjektů skrze podnikatelské samosprávy – hospodářské komory, zemědělské svazy, svazy podnikatelů apod. (Nechvílová, Holý & Krátký, 2006)

V cestovním ruchu jsou z oblasti soukromé sféry nejčastěji zapojeny do spolupráce provozovatelé ubytovacích a stravovacích zařízení, cestovní kanceláře, dopravci a další poskytovatelé služeb cestovního ruchu. Ti přímo nabízejí služby turistické infrastruktury a další sortiment služeb cestovního ruchu. K činnostem tohoto sektoru řadíme schopnost a ochotu poskytnout své know-how a podílení se finančně na aktivitách spolupráce. Soukromý sektor by měl dodržovat zásady udržitelného rozvoje cestovního ruchu, dbát na etické zásady, podílet se na výzkumné a inovační činnosti aj. (Holešinská, 2012)

### **Neziskový sektor**

Dobrovolný sektor má také své zastoupení mezi aktéry cestovního ruchu. U této skupiny je stěžejní hájení zájmů svých členů v oblasti cestovního ruchu. Můžeme sem zařadit *Asociaci turistických informačních center ČR, Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu, Asociaci cestovních kanceláří ČR, Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR apod.* (Holešinská, 2012, s. 63)

Primární aktivity subjektů z neziskového sektoru jsou sběr a předávání informací. Jedná se o informace přinášející poznatky o akcích a atraktivitách v regionu, o návštěvnicích a jejich vnímání destinace jako produktu cestovního ruchu. Další činností je zpracování těchto informací do databází, starost o aktualizaci informačních systémů, propagační činnosti. Neziskové organizace jsou častým iniciátorem a realizátorem partnerských projektů a poskytují odborné poradenství v uplatňování principů udržitelného rozvoje. (Nechvílová, Holý & Krátký, 2006)

### **Rezidenti**

Poslední zájmovou skupinou ve věci spolupráce mezi subjekty cestovního ruchu je místní obyvatelstvo. Rezidenti jako součást destinace, jsou ostatními aktéry cestovního ruchu často opomíjeni, přestože právě oni přicházejí nejvíce do styku s návštěvníky destinace. V rámci spolupráce by jim mělo být umožněno podílet se na rozhodování o činnostech destinační společnosti. (Holešinská, 2012) Obyvatelé by měli být informováni o pozitivních i negativních dopadech cestovního ruchu a školení pořádána pro partnery spolupráce by měla být zpřístupněna i široké veřejnosti. Díky zapojení rezidentů do fungování spolupráce vzniká větší pocit důvěry v samosprávu a zároveň

při tvorbě strategie rozvoje kraje jsou pak obsaženy záměry, které odpovídají potřebám obyvatel. (Nechvílová, Holý & Krátký, 2006)

### **1.3. Přístupy k destinačnímu managementu**

Existují různé postoje k řízení destinace cestovního ruchu. Prvním z nich je postoj organizační, jedná se o organizování, řízení a financování. Další hledisko je paradigmatické, které popisuje řízení destinace z pohledu vývoje přístupu, a to ve sledu: řízení destinace – správa destinace – vedení destinace, přičemž poslední přístup je nejnovější. Třetí postoj je odkloněn od procesů, struktur a institucí a dává přednost vedení destinace v socioekonomickém kontextu. Projevují se emoce, kreativita, hodnoty, objevování příležitostí a využívání jejich výhod. (Plzáková & Studnička, 2014, s.58)

Dle míry zásahu veřejného sektoru lze rozlišovat přístupy k destinačnímu managementu na řízení destinace shora (*top-down*), kde hlavní iniciativu přebírá veřejná správa, která zakládá organizaci cestovního ruchu. (Palatková, 2011) Taková organizace pak většinou přebírá většinu kompetencí destinačního managementu. Dalším přístupem je řízení zdola (*bottom-up*), které se vyznačuje dominantním postavením podnikatelské sféry, která mimo motivace zisku plynoucího ze spolupráce mezi subjekty spatřuje dlouhodobou prosperitu i z rozvoje destinace. Přístup *bottom-up* je charakteristický pro alpské země, a v České republice v žádném regionu uplatňovaný není. Poslední ze zmíněných přístupů je systém kombinovaný (*combined*), ten převažuje na většině území Česka. Hlavní výhodou je „*naplňování základních principů partnerství veřejného a soukromého sektoru od samého vzniku organizace destinačního managementu.*“ (Plzáková & Studnička, 2014, s.63) Příkladem takové destinace může být i Karlovarský kraj, kde je lídrem destinační agentura Živý kraj a na jeho aktivity navazují menší destinační společnosti, informační centra a významné podnikatelské subjekty v kraji.

### **1.4. Problémy destinačního managementu**

Hesková a kol. (2006, s. 165) či Ryglová (2009, s. 158) uvádí problémy destinačního managementu v podmínkách České republiky, kterými jsou:

- jisté zdráhání a obavy ze spolupráce a vytváření partnerství,
- nespolehlivost ve funkčnosti organizační struktury cestovního ruchu koordinující aktivity v rámci rozvoje destinací cestovního ruchu, nejasné kompetence,

- slabá komunikace a nedostatečná koordinace činností při spolupráci se samosprávou, všeobecně nízká míra kooperace mezi privátní a veřejnou sférou,
- nedostatečný rozpočet pro zajištění aktivit destinačního managementu, nejasné schéma přerozdělování finančních prostředků na propagaci,
- nízká kapacita odborných pracovníků v oblasti destinačního managementu,
- neexistence jasného vymezení vztahů mezi jednotlivými úrovněmi destinačního managementu.

## 2. Spolupráce jako princip destinačního managementu

Jak už bylo zmíněno, destinační management jako zvláštní druh formy řízení destinace je založen na principu spolupráce (kooperace). Jeho stěžejním úkolem je nalézt možné oblasti spolupráce a zrealizovat je. (Nejdl, 2011) Spolupráce je definována jako „*kvalita partnerství mezi aktéry cestovního ruchu v systému skládajícím se ze vzájemného porozumění, sdílení cílů a hodnot a ze schopnosti pracovat na společném úkolu.*“ (Elbe, Hallén & Axelsson, 2009, In Holešinská, 2012, s. 61)

Základním důvodem vzniku spolupráce je nemožnost uspokojení všech potřeb zákazníka od jednoho subjektu v destinaci. Každý ze subjektů nemůže umět všechno, a soustředí se tedy jen na své silné stránky, ze kterých prosperuje. Aby návštěvníkovi bylo poskytnuto vše, je proto nutné se spojit s dalšími subjekty, které mu poskytnou zase své služby. Kooperace je tedy důležitá i ve věci spokojenosti zákazníků v místě jeho pobytu. Kvalita turistického produktu je dle Biegera a Beritelliho (2013) ve své podstatě odvozena od schopnosti spolupráce mezi poskytovateli služeb. Zákazník totiž vnímá produkt jako komplexní balíček, zajímá ho jeho pestrost, kvalita a pohotovost, s jakou ho může obdržet, a následně až to, kdo se v procesu navržení balíčku podílel. (Nejdl, 2011)

Spolupráce je také jedním z principů při realizaci udržitelného rozvoje cestovního ruchu v oblasti spolupráce mezi soukromou, veřejnou sférou a rezidenty. Je podmínkou pro dosahování synergických efektů v rámci destinace. Spolupráce vzniká na základě dobrovolnosti a všechny subjekty sídlící v destinaci nejsou automaticky součástí kooperace. (Hesková a kol., 2006) Problém může nastat z důvodu rozdílnosti zájmů veřejného a soukromého sektoru. Zástupci veřejného sektoru si kladou za svůj primární cíl naplňování veřejného zájmu, zatímco aktéři soukromého sektoru chtějí maximalizovat ekonomický zisk. Je tedy obtížné najít mezi těmito dvěma zájmy kompromis. Proto v těsné vazbě na princip spolupráce je navázán princip koordinace, který si klade za úkol činnosti destinačního managementu směřovat tak, aby docházelo ke konsensu mezi sektory. Koordinace dále přispívá k optimálnímu rozdělení kompetencí mezi zúčastněnými aktéry spolupráce, čímž zamezuje zdvojenému úsilí v některých úkonech. Příklady rozdělení kompetencí jsou znázorněny v tabulce č. 1. Náročná může být situace, kdy destinační management sdruží subjekty, které jsou si navzájem přímými konkurenty, ovšem v rámci spolupráce se musí chovat jako



partneři. (Holešinská, 2012, s.63-64) Je tedy třeba všechny zapojené subjekty správně motivovat a demonstrovat jim přínosy plynoucí z kooperace. (Nejdl, 2011) Z toho důvodu je nepostradatelný další princip, kterým je komunikace. Vzájemná komunikace mezi aktéry je nezbytná pro správné fungování destinačního managementu a vytvoření důvěry všech zainteresovaných. Informační toky probíhají v rovině interní, tedy v rámci samotné instituce, a externí, kde dochází k výměně informací mezi účastníky cestovního ruchu – partnery, rezidenty a návštěvníky. (Holešinská, 2012) Stěžejní roli hraje volba komunikačních kanálů, kterými si informace předávají. Nejčastěji používané jsou moderní komunikační a informační technologie, jež zajišťují téměř okamžitou výměnu informací. Informační technologie vytvářejí prostředníka při vytváření sítí spolupráce. Informační technologie integrují zapojené subjekty a podporují strategické obchodní vztahy s klienty, dodavateli, subdodavateli apod. (Mendonça a kol., 2015) Výše popsané principy: kooperace, koordinace a komunikace spolu vytvářejí tzv. „*princip 3K*“, jenž je samotnou podstatou efektivního fungování destinačního managementu. (Holešinská, 2012)

Tabulka 1: Rozdělení zodpovědností mezi destinační společnostmi a ostatními aktéry cestovního ruchu

| <b>Destinační společnost</b>           | <b>Město/obec/kraj – veřejný sektor</b>         |
|--|---|
| Zpracování strategie rozvoje destinace | Realizace politiky podporující CR               |
| Zpracování marketingové strategie      | Vydávání vyhlášek a nařízení v otázkách CR      |
| Žádosti o dotace a granty              | Participace na zpracování strategie rozvoje     |
| Podávání a řešení projektů rozvoje CR  | Územní plánování s možností rozvoje CR          |
| Kooperace a koordinace subjektů CR     | Spolupodílení se na budování infrastruktury     |
| Koncepční a systematický rozvoj CR     | Starost o památky, zajištění bezpečnosti        |
| <b>Destinační společnost</b>           | <b>Podnikatelský sektor</b>                     |
| Informační a poradenská činnost        | Poskytování kvalitních služeb                   |
| Zprostředkovatelská činnost            | Podílení se na tvorbě turistického produktu     |
| Marketingový průzkum spokojenosti      | Participace na distribuci turistického produktu |
| Hodnocení podnikatelského klimatu      |   |

Zdroj: Holešinská, 2012, s.64

## 2.1. Vývoj spolupráce

Literatura popisuje počátky aktivit organizací a řízení cestovního ruchu na přelom 19. a 20. století ve vyspělých zemích, jako je zejména Švýcarsko nebo Rakousko, kde se v této době začaly utvářet svazy poskytovatelů cestovního ruchu, které můžeme považovat za předchůdce institucí pro hájení zájmů cestovního ruchu. (Nejdl, 2011)

Pechlaner a Tschurtschenthaler (2003, In Holešinská, 2012) upozorňují na vývoj cestovního ruchu v Evropě po 2. světové válce, kde výrazně převyšovala poptávka nad nabídkou. Nebylo tedy třeba podněcovat poptávku pomocí marketingových nástrojů, nýbrž byla stimulována samovolně. S postupným navyšováním fondu volného času a disponibilního množství finančních prostředků obyvatelstva, především alpských zemích, rostla proporcionálně i poptávka, která kvůli nedostatečné infrastruktuře a chybějícím atraktivitám shledávala značné nedostatky. Tato skutečnost byla způsobena tím, že sekundární nabídka byla tvořena spíše intuitivně bez jakékoliv strategie. Díky slabé konkurenci poskytovatelé služeb stále ze své činnosti profitovali. Postupně ale rozdíl mezi poptávkou a nabídkou téměř vymizel a bylo zapotřebí zavést do svých strategií marketingové aktivity, které by poptávku podnítily. Tyto aktivity byly nejdříve prováděny individuálně jednotlivými aktéry, později byl zaveden tzv. kooperativní marketing. (Holešinská, 2012) Tato etapa je Bartlem a Schmidtem (1998) označována za budovací a je charakteristická vytvářením společných propagačních materiálů poskytovatelů služeb, dále také kolektivní účastí na veletrzích a pořádáním kulturních akcí. (Palatková, 2006)

V 70. a 80. letech 20. století, v etapě označované jako růstová, probíhalo období rozvoje cestovního ruchu. Nabídka na trhu se rozrůstala z důvodu vstupu nových zemí a podnikatelé z oblasti turismu si začali uvědomovat důležitost marketingových nástrojů k udržení konkurenceschopnosti. Došlo k posunu od jednoduché spolupráce ve formě sdružení k systematictějšímu uspořádání cestovního ruchu, kde se začala uplatňovat strategická partnerství. Stále byl ale kladen důraz především na kvantitativní růst. (Nejdl, 2011) Vznik masového turismu vedl jak k nárůstu poptávky, tak kapacit, proto bylo nezbytné začít řešit sociální a ekologickou otázku v souvislosti se zápornými externalitami. (Bieger & Beritelli, 2013) V návaznosti na tuto problematiku začaly být zpracovávány koncepce rozvoje destinací s ohledem na životní prostředí, na podporu

kooperace napříč odvětvími a definovány cíle, spolu s prostředky potřebnými k jejich dosažení. (Palatková, 2006)

Třetí etapou, počínající v 90. letech 20. století, je fáze koncentrační. Touto etapou začíná zásadní změna, a to přechod od kvantity ke kvalitě. Zvyšující se náročnost poptávajících subjektů vedla k vytvoření nové formy spolupráce na té nejvyšší úrovni, kterou nazýváme destinační management. Typické jsou silné vazby mezi jednotlivými aktéry, vzájemná důvěra a dlouhodobě budované vztahy. (Holešinská, 2012) Fyzický produkt od této etapy musí být více variabilní, přinášet určitou prestiž a emoce, stejně tak jako marketingové aktivity musí být diferencované a zaměřené pro určitý segment zákazníků. (Bieger & Beritelli, 2013) Jako reflexi důležitosti spolupráce můžeme zmínit událost odehrávající se v 90. letech na území Irska, kde navzdory vyhrocené politické situaci vzniklo partnerství Irské republiky a Severního Irska. Byla zde založena národní turistická organizace Tourism Ireland, která propaguje oba dva státy jako jeden produkt cestovního ruchu, a to ze společného financování. (Palatková, 2011) Do této etapy se řadí i počátky spolupráce na území České republiky, kde spolu začaly kooperovat subjekty v lokalitách s vysokým potenciálem pro rozvoj cestovního ruchu. Spolupráce vykazovala nedostatky kvůli nezájmu zapojení ze strany soukromé sféry, absenci předchozích zkušeností s partnerstvím a neustálené legislativě. Rozvoj cestovního ruchu v oblasti byl udáván nejednotnou a nesystematickou formou v podobě různých sdružení, která přebírala roli destinačního managementu. Až vstup do Evropské unie přispěl ke vzniku destinačních organizací prostřednictvím dotačních programů. (Janeček, 2017) Organizovanost do činností vedoucích k rozvoji cestovního ruchu vnesla Koncepce státní politiky cestovního ruchu na období 2007-2013, která obsahovala význam a opodstatněnost vytváření organizací cestovního ruchu. (Holešinská, 2012)

Poslední fáze je Biegerem a Beritellim (2013) označována jako destinační management 3. generace. Autoři ve své knize vyzdvihují důležitost procesů, která bude do budoucna čím dál větší. Zaměřují se na marketingovou strategii zvanou marketingový trychtýř, která popisuje cestu zákazníka, jedná se o proces vedoucí od vývoje produktu až po koordinované poskytnutí řetězce služeb. Hesková a kol. (2006) uvádí jako klíčový princip řízení cestovního ruchu spolupráci na bázi soukromého a veřejného sektoru.

## **2.2. Členění spolupráce**

### **2.2.1. Dle typu spolupracujících subjektů**

Dle Holešinské (2012, s. 62) může spolupráce nabývat trojího charakteru, a to *spolupráce mezi podnikatelskými subjekty, spolupráce mezi veřejnoprávními subjekty a spolupráce mezi veřejnoprávními a soukromými subjekty (tzv. public-private partnership)*. Autoři jako Palatková (2011) nebo Marana, Labaka a Sarriegi (2018) poukazují na důležitost místních obyvatel v začleňování do aktivit spolupracujících subjektů, a vzniká tak další typ spolupráce, a to mezi veřejným, soukromým sektorem a rezidenty (tzv. public-private-people partnership).

#### **Spolupráce mezi podnikatelskými subjekty**

Dle Nejdla (2011) může být spolupráce tohoto typu úspěšná, pokud zúčastněné subjekty uznají potřebu spolupráce, zda mají jasně vytyčený podnikatelský záměr, a pokud existuje možnost rozvoje dalšího modelu spolupráce. Naopak při nedodržování stanovených standardů, při preferencích bezprostředních zisků a při neřízené spolupráci dojde snáze k neúspěchu.

#### **Spolupráce mezi veřejnoprávními subjekty**

Zde se jedná o spolupráci samosprávy, tj. měst a obcí, krajských úřadů, či dalších hospodářských a politických organizačních jednotek, kterými mohou být ministerstva, centrála cestovního ruchu nebo například správy národních parků. Ke spolupráci dochází buď v rámci destinace, nebo mezi jednotlivými strukturálními typy. (Nejdl, 2011; Ryglová, Burian & Vajčnerová, 2011)

#### **Spolupráce veřejného a soukromého sektoru**

Posledním typem spolupráce dle typů subjektů je spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem, který je dle Nejdla (2011) považován za nejdokonalejší a nejefektivnější způsob spolupráce. Forma spolupráce je označována jako 3P – Public Private Partnership. PPP je označován za „*smluvně upravenou spolupráci veřejného a soukromého sektoru, která je uzavřena za určitým účelem, jímž je obvykle zajištění veřejných služeb nebo infrastruktury.*“ (Ostřížek, 2007) Kanadská rada pro PPP (1998, in Akintoye, Beck & Kumaraswamy 2015) zdůrazňuje, že tento typ spolupráce je

založený na odborných znalostech každého z partnerů, které nejlépe splňují veřejné potřeby prostřednictvím alokace příslušných zdrojů, rizik a odměn.

Iniciace ke spolupráci mezi veřejným a soukromým sektorem je hlavní úlohou destinačních agentur, které mají za úkol spojit poskytovatele služeb do jednoho celku, který pak vystupuje komplexně. Tento celek je orientován pro utváření balíčků produktů a služeb cestovního ruchu, které jsou nabízeny zákazníkům. (Ryglová, 2009) Nejdí (2011) ovšem upozorňuje na fakt, že platforma 3P je uplatňována spíše ve vyspělých evropských zemích, jako je Švýcarsko či Rakousko. Oproti tomu v České republice je taková úroveň spolupráce spíše ještě v počátcích.

### **Spolupráce veřejného, soukromého sektoru a rezidentů**

Nejen soukromý a veřejný sektor, ale i místní obyvatelstvo se zapojuje do aktivit probíhajících v rámci destinace. Rezidenti mohou udávat dění prostřednictvím organizovaných zájmových skupin, například v podobě zájmových sdružení. Nevýhodou spolupráce s těmito aktéry je především riziko negativního postoje ve věci rozvoje cestovního ruchu v destinaci. (Palatková, 2011)

#### **2.2.2. Dle formy spolupráce**

V soukromém a veřejném sektoru dochází k různým formám spolupráce. Beránek (2016, s. 319) a Bieger (1998, In Palatková, 2006) člení formy spolupráce v této kategorii na:

- horizontální spolupráci – uskutečňuje se mezi podniky se stejným či podobným zaměřením za účelem dosažení vyšší efektivity,
- vertikální spolupráci – probíhá mezi podniky s různorodým zaměřením s primárním úkolem poskytnout zákazníkovi optimální produkt,
- laterální spolupráci – spolupráce subjektů mimo obor cestovního ruchu s destinací,
- prostorovou koncentrací – jedná se o uskupení různých činností zaměřených na cestovní ruch v dané lokalitě, které mají zvýšit atraktivitu destinace jako celku díky široké nabídce produktů a služeb směřované k zákazníkovi.

### 2.2.3. Dle stupně spolupráce

Alter a Hage (1993, In Holešinská, 2012, s. 61) rozlišují spolupráci dle úrovně intenzity na:

- Omezenou spolupráci, která funguje na principu výměny informací.
- Mírnou *spolupráci, která spočívá na společném marketingu, nákupech a lobby.*
- Širokou *spolupráci, založenou na intenzivní kooperaci v oblasti produktu a jeho distribuce.*

### 2.2.4. Dle charakteru spolupráce

Na základě rozdělení Beritelliho (2011) můžeme spolupráci členit z dalšího hlediska, a to dle typu charakteru vztahů mezi zainteresovanými subjekty na:

- formální spolupráci – jedná se o spolupráci na základě smluvních vztahů, ve kterých jsou rozděleny organizační a ekonomické zdroje, jsou obsaženy i dohody o rozdělení zisků,
- neformální spolupráci – ta se více opírá o vzájemné vztahy a o důvěru a porozumění.

## 2.3. Přínosy a náklady spolupráce

Spolupráce může být posuzována z různých úhlů pohledu, co jeden aktér může vnímat jako přínos, to druhý z aktérů může chápat jako jeho ztrátu. Stejně tak jako to, co může být výhodné pro celou destinaci, nemusí být tolik atraktivní pro jednotlivé subjekty. (Czernek-Marszałek, 2018)

Holešinská (2012, s. 62) popisuje jako největší přínos kooperace mezi stakeholdery již několikrát zmíněné synergické efekty, které tvoří základnu pro realizaci cestovního ruchu v destinaci. Součinnost malých a středních podniků vede ke sdílení a zefektivnění zdrojů, a to jak finančních, materiálních, informačních, tak i lidských. Implementují se nové metody a zavádějí inovace. Dále dochází k rozložení nákladů (výrobních, marketingových), kompetencí, snížení rizika rozložením mezi všechny zainteresované subjekty, delegování odpovědností. Spojení subjektů zvyšuje vyjednávací sílu, která s sebou přináší nové příležitosti pro destinaci. V neposlední řadě se subjekty od sebe učí nové dovednosti a zdokonalují ty současné. (Palatková, 2011, Fyall & Garrod, 2005) V rámci delšího časového horizontu jde především o přínos v podobě možného rozvoje destinace a vyššího počtu návštěvníků. Kvalitně provedená spolupráce multiplikuje

pozitivní dopady cestovního ruchu a pomáhá bojovat proti negativním externalitám. (Holešinská, 2012) Vybrané přínosy pro veřejný a soukromý sektor jsou shrnuty v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Přínosy spolupráce

| <b>Veřejný sektor</b>                              | <b>Soukromý sektor</b>                      |
|--|---|
| nové možnosti financování (státní fondy, fondy EU) | prostředky z veřejných rozpočtů             |
| PPP projekty                                       | lepší přístup k informacím                  |
| větší spokojenost voličů                           | naplňování CSR                              |
| zrychlení budování infrastruktury                  | získání nových zákazníků                    |
| know-how v oblasti efektivní komunikace            | zlepšení image                              |
| zrychlení realizace veřejných politik              | zvýšení konkurenceschopnosti                |
| lepší koordinace udržitelného rozvoje              | možnost ovlivnění rozhodnutí veřejné správy |
| sdílení rizik                                      | získání nových obchodních partnerů          |
| zlepšování úrovně služeb                           | lepší komunikace s úřady                    |
| zvýšení zájmu veřejnosti                           | dlouhodobý růst                             |
| podpora vzdělávání                                 | možnost využití veřejných prostor k setkání |

Zdroj: Nechvílová, Holý & Krátký, 2006

Kooperace ovšem nepřináší jen výhody, ale je třeba počítat i s náklady. Stejně jak je to u přínosů, tak i náklady se rozdělují mezi všechny zúčastněné strany. Palatková (2011, s. 156) diskutuje negativní efekty a náklady z aktivit spolupráce. Jsou jimi především velké množství času, energie a samozřejmě finančních prostředků. Značnou obavou subjektů je únik informací, zejména pak těch citlivých. Dále jsou to: *„náklady obětované příležitosti, zneužití spolupráce pro jednostranný prospěch, riziko trojského koně, riziko ztracených finančních zdrojů apod.“* Autorka Czernek-Marszałek (2018) zmiňuje negativní efekt plynoucí z nadměrné důvěry mezi partnery spolupráce, jedná se o suboptimální chování z ekonomického hlediska, kdy dochází k přílišné ochotě se přizpůsobit ostatním partnerům.

#### **2.4. Přístupy hodnocení spolupráce**

Mnoho autorů zabývajících se problematikou cestovního ruchu zdůrazňuje problémy s vyhodnocováním kvality spolupráce. Czernek-Marszałek (2018) uvádí autory jako

Augustyn & Knowles, 2000; D'Angella & Go, 2009; Gray, 2005; Rahman & Korn, 2014.

March a Wilkinson (2009, In Czernek-Marszałek, 2018) navrhli čtyři analytické přístupy vyhodnocující spolupráci, resp. partnerství v oblasti cestovního ruchu. Tyto nástroje jsou: hodnotové sítě hlavních typů aktérů v cestovním ruchu, partnerská matice aktivit, ekologický přístup v klasifikaci vztahů a nedostatek zdrojů.

Dalším nástrojem pro hodnocení spolupráce je přístup založený na základě kvality, efektivnosti, spokojenosti a hodnot, které aktéři svépomocí poskytnou v podobě hodnotového řetězce návštěvníkovi. Tento model vykazuje nedokonalosti z důvodu velké individuality každého návštěvníka destinace. (Pyo, 2010, In Czernek-Marszałek, 2018)

Evropská komise se zasadila o vytvoření dalšího modelu pomáhající vyhodnocení řízení turistické destinace, je jím model Excellence EFQM, který je charakteristický pro svoji systematickosti, široký záběr, a snahu o zahrnutí všech dopadů spolupráce. Problémem při použití tohoto modelu je delší doba projevení všech efektů spolupráce. (EFQM, 2019)

Pro praktickou část této práce bude použit model vytvořený Maranou a kol. (2018), který na úspěšné partnerství nahlíží z pohledu různých dimenzí a atributů, tomuto modelu je věnována *kapitola 5*.

## **2.5. Problémy ve spolupráci**

Čím více je navázáno subjektů ve spolupráci, tím větší je pravděpodobnost, že dojde k nějakému konfliktu. Pokud se jedná o dobře fungující partnerství nemusí být konfliktem ohroženo, ba naopak jím může být dynamicky rozvíjeno.

Nedostatky ve spolupráci jsou zapříčiněné dle Nechvílové, Holého a Krátkého (2006, s. 100-102) následujícími důvody:

- Demonstrace moci – k tomuto jevu dochází při zúčastnění dominantních firem, které mají potřebu svoji moc neustále dokazovat, dále sem patří nevyjasnění vzájemných vztahů mezi veřejnou a soukromou sférou a nereálné očekávání některého z partnerů.



- Nedostatečná důvěra – je jedním ze zásadních problémů, neboť je jedním ze základních kamenů vzniku spolupráce. Špatná důvěra mezi subjekty může být důsledkem nedůrazného vedení, či naskytnutí nejasností v jednání.
- Nízká soustředěnost – vzniká v souvislosti s navýšením množství práce z důvodu plnění jak primárních činností, tak činností spojených se spoluprací, další možná příčina je nedostatečná motivace a absence pocitu nepostradatelnosti.
- Špatně zvolené vedení – je důležité, aby lídr spolupráce efektivně koordinoval činnosti, měl dobré vyjednávací schopnosti, vzbuzoval v ostatních členech autoritu a uměl správně nasměrovat celou organizaci v rámci krátkodobých i dlouhodobých cílů.
- Dynamické prostředí – v rychle se měnícím odvětví cestovního ruchu je důležité sledování trendů a neustálé obměňování produktů. Časté změny a inovace mohou některým z aktérů působit obtíže.
- Nekvalitní marketing a propagace – v této oblasti je kladen důraz na průzkum trhu, špatně zpracované propagační materiály mohou znehodnotit ostatní aktivity subjektů cestovního ruchu.

Vedle výše uvedených problémů lze uvést nedostatky přinášející zapojení veřejné správy, resp. politických aktérů do spolupráce. Tyto nedostatky vycházejí z voleb zástupců tohoto sektoru. Volby mohou radikálně měnit členy správy, které mají ve své kompetenci spolupodílení se na vypracování cílů organizace destinačního managementu. Časté změny mohou mít vliv na důvěru a angažovanost jak ze strany veřejné správy, tak ze strany ostatních aktérů. (Elbe a kol., 2018)

## 2.6. Síťový přístup ke spolupráci

Pro subjekty působící v cestovním ruchu, sektoru charakteristickém svoji vysokou mírou interdisciplinarit, je výhodné spojení do tzv. sítí (*networking*), díky kterým získávají dodatečný užitek, kterého by samy nedosáhly. (Plzáková & Studnička, 2014) Elbe a kol. (2018) rozlišují sítě dle typu strategických rozvinutí. První je vnitřní síť, která je složena z aktérů nacházejících se na území destinace se společným zájmem na jejím rozvoji. Vztahy uvnitř této sítě jsou do jisté míry formální, subjekty se ale navzájem znají, pořádají setkání, plánují cíle a aktivity k jejich splnění. Interní síť vytváří strategickou identitu společnosti destinačního managementu. Druhá část sítě – externí síť – je rozšířena o aktéry mimo zájmovou destinaci. Tito aktéři jsou důležití

z důvodu získání přístupu k širšímu pramenu zdrojů, a to jak informačním, tak finančním. Každý z účastníků obou typů sítí je zakotven v kontextu s dalšími aktéry. Sítě jsou neustále se měnící a aktivní, bývají napojené do dalších systémů sítí, které jsou tvořeny subjekty mající svůj zájem v cílové oblasti, tyto subjekty mohou být z řad politiků, zájmových skupin či jiných typů podniků.

Síťování je v oboru cestovního ruchu významným strategickým řízením především pro malé a střední podniky, které díky spolupráci získávají konkurenční výhodu. Sítě jim umožňují získat zdroje a znalosti srovnatelné s velkými podniky, a proto se na trhu stávají viditelnějšími. (Beckertová, 2017) *Networking zvyšuje ekonomickou výkonnost celého regionu, je to prostor pro vytváření specifických územních interakčních a kooperačních vztahů*, přináší tak klady nejen spolupracujícím podnikům, ale destinaci jako takové. (Plzáková & Studnička, 2014, s. 65)

Spolupráce může probíhat například formou strategických aliancí, kdy se jedná o spojení dvou a více společností vzniklých za účelem dosažení strategických cílů. Spojení podporuje konkurenceschopnost spolupracujících podniků, protože jsou flexibilnější, snižují se jim náklady, sdílí zdroje, dovednosti a znalosti. (Mendonça a kol., 2015) Aliance bývají většinou formální a právně ohraničené, mohou vznikat jako jednosektorové, či mít působnost napříč obory cestovního ruchu i mimo něj. Nejčastější je spojení formou „3P“, které bývá podporováno různými nástroji veřejného sektoru. (Palatková, 2011) Poměrně novým typem spolupráce v turismu je klastr, který Porter (1998, In Huybers & Bennett, 2003) definuje jako: „*geografickou koncentraci propojených společností a institucí v dané oblasti*“. Dle Huyberse a Bennetta (2003) si společnosti uskupené v destinaci v určitých oblastech navzájem konkurují na základě svých vlastních potřeb, zatímco tvoří spolupracující celek vzhledem k ostatním konkurenčním destinacím. Tento názor zastává i Palatková (2011), která dodává, že klastry jsou spolupracující subjekty, mezi kterými ale probíhá soutěž. Rozlišuje klastry dvojího druhu. Prvním typem je klastr v hodnotovém řetězci fungující na vztahu typu dodavatel-odběratel, druhým typem je klastr založený na kompetencích vymezený znalostmi a technologiemi. Klastr je velmi podobný konceptu marketingového řízení destinace, rozdíl je především v kladení důrazu na inovace, těsných vazbách se vzdělávacími institucemi, finančními a výzkumnými středisky.

Jak již bylo zmíněno v úvodní kapitole, destinace může být vnímána z více uhlů pohledů, jedním z pohledů je chápání destinace jako produktu cestovního ruchu, s tím souvisí pojem branding, který představuje značku destinace. Ta by měla být výsledkem kooperace podniků v ní působících. Z toho důvodu bude dalším zmíněným přístupem ke spolupráci tzv. co-branding – jako jeden z trendů v přístupu marketingového řízení. Jedná se o strategii, která kombinuje dvě a více značek za účelem zvýšení povědomí, zajištění odpovídající kvality, zlepšení image destinace a získání loajality zákazníka. (Liang, 2017) Autoři Tsaci a Denizci (2010, In Liang, 2017) empiricky zjistili, že pokud se spojí značky, které vykazují prvky povědomí a hodnoty, potom spotřebitelé nahlízejí na destinaci příznivěji a vyjadřují silnější a pozitivnější asociace právě s touto značkou. Dle Martina a Capelliho (2017) je tento druh řízení pozitivně vnímán i veřejným sektorem, který se snaží o rozvoj oblasti jako celku, což reflektuje podstatu tohoto přístupu.

## **2.7. Partnerství**

Partnerství je definováno jako účelové vedení strategických vztahů mezi nezávislými subjekty, které sdílejí kompatibilní cíle, usilují o vzájemný prospěch a uznávají vysokou úroveň vzájemné závislosti. (Marana, Labaka & Sarriegi, 2018) Palatková (2011, s. 151) objasňuje rozdíl mezi pojmem spolupráce a partnerství. Tyto dva pojmy jsou velmi úzce spjaté, ve své podstatě jde o odlišnost v obsáhlosti. Spolupráci je nutno chápat v širším kontextu, zahrnuje v sobě součinnost, vzájemné vztahy a partnerství, partnerství pak vychází ze samotného předpokladu existence spolupráce.

### **2.7.1. Důvody vzniku partnerství**

Jak už bylo zmíněno v kapitolách výše, produkt cestovního ruchu je složen z řetězce služeb poskytovaných různými subjekty v destinaci. Úkolem subjektů je zajištění co nejvyšší kvality produktu, která přinese vysokou hodnotu pro zákazníka. Spojení subjektů do partnerství umožní snížení nákladů, realizaci úspor z rozsahu a z dosahu, dále přinese efektivnost a účinnost rozpočtu. Hlavní motivací pro partnerství jsou tedy ekonomické důvody. Dalšími důvody pro vznik partnerství je naplňování cílů a záměrů politiky destinace, podpora prodeje, získání pravomocí na rozhodovacích procesech v destinaci, zlepšení přístupu k finančním zdrojům, zajištění komplexního produktu pro zákazníka a jednotná marketingová komunikace realizována za pomoci prostředků z veřejných rozpočtů. (Palatková, 2011, s.152)

### 2.7.2. Principy partnerství

Množství institucí, které mohou vstoupit do partnerství, závisí na konkrétní destinaci a převažujícím typu cestovního ruchu, který se v ní odehrává. V návaznosti na to můžeme určit množství odvětví, které jsou do produktu cestovního ruchu zapojeny, tedy přesah cestovního ruchu do dalších oborů. Pro možné spolupůsobení většího množství subjektů je zapotřebí dodržovat principy v marketingovém řízení destinace. Palatková (2011, s. 152-153) shrnuje osm základních principů partnerství:

- Koncepčnost – jedná se o plnění cílů vycházejících z politik, koncepcí, strategií, definování přínosů pro jednotlivé partnery apod.
- Kooperace – je založena na dobrovolnosti a udržování aktivní spolupráce nejen v rámci partnerství, ale i s dalšími subjekty stojící mimo, závisí na důvěře a vzájemné odpovědnosti.
- Komunikace – a to jak interní, tak externí, důležité je naslouchání konstruktivní kritiky, transparentnost a budování neformálních vztahů.
- Kreativita – založená na řešení problému, na tvorbě produktů, marketingové kampaně a ponechání prostoru pro inovace.
- Koordinace – kompetencí jednotlivých aktérů, srozumitelnost informací pro zúčastněné a respekt ke všem z partnerů.
- Komparace – která využívá nástroje srovnávání, zejména benchmarking výsledků nebo postupů a procedur, dále je důležitý sběr a následná analýza dat.
- Koncentrace – která je dána motivací splnit stanovené cíle i společné přerozdělení finančních a ostatních zdrojů.
- Komplexnost – která znamená zvážení a posouzení všech přínosů, nákladů i rizik partnerství v jeho vzniku a rozvoji.

### **3. Vybrané charakteristiky Karlovarského kraje**

Tato část práce má za úkol představení kraje. Úvod kapitoly seznamuje s geografickým profilem oblasti, dále navazuje část týkající se potenciálu kraje hodnotícího z hlediska cestovního ruchu. Představeny jsou statistické údaje týkající se ubytovacích zařízení a návštěvnosti kraje, zmíněny jsou kulturní akce a aktivity, kterým se mohou návštěvníci věnovat. Následuje shrnutí činností destinačního managementu v kraji. Poslední část této kapitoly se věnuje významným aktérům působícím v zájmové oblasti.

#### **3.1. Obecná charakteristika oblasti**

Karlovarský kraj leží na severozápadním výběžku České republiky a se svojí rozlohou 3315 km<sup>2</sup> zaujímá pozici 3. nejmenšího kraje v zemi, ze severozápadu sousedí se Spolkovou republikou Německo, z východu s Ústeckým krajem (společně tvoří region soudržnosti Severozápad) a z jihu pak s krajem Plzeňským. (David & Soukup 2010) Kraj je vymezen 3 okresy – chebským, karlovarským a sokolovským, pro velkou část jeho území je typický velký počet malých obcí (132 obcí, z toho 30 měst). Největším okresem je okres Karlovy Vary, který zaujímá 46 % rozlohy kraje, okresy Cheb a Sokolov jsou územně srovnatelné. Dle vymezení turistických regionů agenturou CzechTourism je Karlovarský kraj definován jako region Západočeské lázně. (ČSÚ 2016)

#### **3.2. Potenciál kraje**

Cestovní ruch je významným odvětvím pro ekonomiku Karlovarského kraje, neboť činnosti v této oblasti a aktivity navázané na ni tvoří zhruba 10 % HDP v regionu, v krajském porovnání se jedná o nejvyšší hodnotu. (kr-karlovarsky.cz, 2012) Kraj nabízí historický, kulturní i přírodní potenciál pro rozvoj cestovního ruchu. Významná je tradice a prestiž tzv. lázeňského trojúhelníku (Karlovy Vary, Mariánské Lázně, Františkovy Lázně). Atraktivitu oblasti dále umocňuje i nominace k zápisu na seznam Světového kulturního a přírodního dědictví UNESCO, o kterou usiluje Hornická kulturní krajina Krušnohoří a Západočeské lázně.

Silnou stránkou je výhodná poloha kraje podporující mezinárodní spolupráci se sousední SRN jakožto zdrojem investorů a návštěvníků. Strategická je i existence mezinárodního letiště v Karlových Varech a vnitrostátních letišť v Chebu, Mariánských Lázních a Toužimi. Karlovarsko nabízí dobře vybudovanou silniční infrastrukturu, která

spojuje kraj s Německem, dále komunikace napojuje hlavní centra osídlení regionu s Plzní, region také disponuje relativně hustou sítí železnic.

### 3.2.1. Ubytovací zařízení

K datu 31. 12. 2017 bylo v kraji k dispozici celkem 481 ubytovacích zařízení s kapacitou 33 445 lůžek a s 1 113 místy pro karavany a stany. Nejvyšší podíl ubytovacích kapacit, s počtem 235, se nachází v okrese Karlovy Vary. Absolutní počet HUZ je v celorepublikovém srovnání podprůměrný, avšak v přepočtu na 1 000 obyvatel je Karlovarský kraj výrazně nadprůměrný. Typickým znakem je vysoký podíl 5\* a 4\* hotelů, které se orientují na zahraniční lázeňskou klientelu s většími finančními rozpočty, vysoký počet lůžek/1 000 obyvatel reflektuje lázeňskou charakteristiku kraje. Konkrétní hodnoty jsou uvedeny v tabulce č. 2. (ČSÚ, 2019a)

Tabulka 3: Vybrané ukazatele HUZ za rok 2017

| Území            | HUZ/1 000 obyvatel | 4* a 5* hotely na 10 000 obyvatel | Průměrný počet lůžek v 1 HUZ | Průměrný počet lůžek na 1 000 obyvatel |
|------------------|--------------------|-----------------------------------|------------------------------|--|
| Karlovarský kraj | 1,57               | 3,86                              | 69,53                        | 113,11                                 |
| ČR               | 0,85               | 0,67                              | 58,49                        | 49,65                                  |

Zdroj: vlastní výpočty, podle ČSÚ, 2019

### 3.2.2. Návštěvnost

Fakt, že se jedná o turistický region, dokazuje počet návštěvníků, kteří v destinaci přenocovali, počet přenocování pro rok 2017 činil 5 160 766, s tímto počtem se řadí hned za hlavní město Prahu, kde dosáhl počet přenocování 18 055 838. (ČSÚ, 2018) Co do celkového počtu hostů v HUZ se Karlovarský kraj umístil za rok 2017 na 5. místě. Za rok 2017 se v hromadných ubytovacích zařízeních ubytovalo 1 038 270 hostů, z toho 63 % nerezidentů, počet 655 293 zahraničních hostů je druhý nejvyšší v mezikrajském srovnání, hned po hlavním městě Praha. Nejvyššího podílu zahraničních turistů dosahují turisté ze Spolkové republiky Německo (1,67 mil.), následují turisté Ruské federace (697 tis.) a Izraele (107 tis.), ostatní země jsou s hodnotovým podílem zobrazeny na obrázku č. 1. (ČSÚ, 2017)

Odlišná návštěvnost HUZ v rámci okresů odpovídá jejich nerovnoměrné výstavbě po kraji a atraktivitě pro turisty. Okres Sokolov, který je na první pohled poznamenán následky využívání nerostných surovin, se na celkové návštěvnosti podílí necelými 4,5 %, spíše, než jako rekreační středisko, je vnímán jako průmyslová zóna, která pro turisty není příliš zajímavá. Průměrná délka přenocování (2,5 noci) dokazuje, že je město spíše tranzitního charakteru. Naopak okres Cheb a Karlovy Vary mají skvělé lokalizační a realizační předpoklady a návštěvnost HUZ je mezi ně bezmála rovnoměrně rozdělena. Průměrná délka pobytu v kraji meziročně klesla z 5,1 na 5 nocí, přesto téměř dvojnásobně převyšuje republikový průměr 2,7 nocí. Nejdelší pobyty v rámci kraje jsou realizovány na území Chebska (5,3 nocí), v okrese Karlovy Vary se hosté zdrží v průměru 4,9 nocí. (ČSÚ, 2019b)

### **3.2.3. Kulturní akce a aktivity**

V oblasti lázeňského trojúhelníku se každoročně koná několik významných kulturních akcí. K těm nejtradičnějším patří zahajování lázeňské sezóny, kdy městy prochází průvod, světí se prameny, probíhají mše a koncerty. Zahájení sezón v lázeňských centrech probíhá vždy v průběhu května. Velmi prestižní akcí konající se ve městě Karlovy Vary je Mezinárodní filmový festival, který každoročně prezentuje až 200 filmů z celého světa. V Mariánských Lázních je nabízen zájemcům vážné hudby Chopinův festival s vystoupením známých interpretů a dirigentů z celého světa, pro oživení zvyků, tanců a lidové hudby Karlovarského kraje je organizován Karlovarský folklorní festival. Pro sportovní vyžití je Karlovarský kraj celkem dobře vybaven. Zájemci o cyklistiku zde mohou objevit téměř 2 000 km značených tras. Díky zachovalé přírodě a nabídce zajímavých lokalit jsou rozvinuté i naučné a turistické stezky, zmínit můžeme například Naučnou stezku Božídarské rašeliniště, Horní Blatnou či Kladskou. Oblíbenosti se také těší golf, vodáctví i zimní sporty. (Štemberová, 2017)

### **3.3. Destinační management v kraji**

Navzdory velkému potenciálu cestovního ruchu jsou spatřovány nedostatky v oblasti vzájemné spolupráce mezi jednotlivými aktéry, a to ve smyslu její nízké rozvinutosti. V návaznosti na nízkou míru spolupráce existuje deficit v nejednotné propagaci kraje jako celku. Na tuto problematiku se zaměřil i Program rozvoje kraje pro roky 2014-2020, který navrhuje intervence do marketingových aktivit s důrazem na propagaci regionu jako celku a na jeho hlavní produkty a atraktivity. Aktivity by měly být vedeny

směrem k integraci různých forem cestovního ruchu tak, aby došlo k zefektivnění při vytváření produktu cestovního ruchu, resp. balíčku obsahující několik služeb od různých subjektů. Tyto činnosti destinačního managementu jsou v kompetenci příslušných orgánů správy kraje, stěžejním v oblasti cestovního ruchu je Odbor kultury, památkové péče, lázeňství a cestovního ruchu a Odbor regionálního rozvoje. (kr-karlovarsky.cz, 2012)

Dalším úkolem pro destinační management je podpora vzniku a zajištění standardů napříč všech poskytovaných služeb a prezentovat je jako konkurenční výhodu. Zejména pro zahraniční klientelu jsou mezinárodně uznávané certifikace známkou kvality (př. certifikace ubytovacích zařízení dle AHR ČR). Destinační management by měl upřednostňovat při prezentaci kraje ty aktéry, kteří garantují kvalitu právě zmíněnými standardy. (kr-karlovarsky.cz, 2012)

Především pro odvětví lázeňství je důležitá kvalifikovanost a profesionalita personálu, zlepšování kvality lidských zdrojů je dalším důležitým bodem strategie destinace. Toho by mělo být dosaženo zkvalitněním studijních plánů a jeho přizpůsobením k požadavkům trhu. Největším problémem je špatná jazyková vybavenost pracovníků. (kr-karlovarsky.cz, 2012)

Jedním z primárních cílů je sjednocování poskytovatelů služeb cestovního ruchu. Aktéři působící v kraji nevyužívají výhod plynoucích ze vzájemné spolupráce a nemůže tak docházet k optimálním výsledkům. Program rozvoje kraje (kr-karlovarsky.cz, 2012, s.24) popisuje 4 roviny, ve kterých by měl destinační management vést činnosti, jedná se o:

- *společnou propagaci a vzájemnou provázanost turistických atraktivit a produktů CR, vystupování pod společnou značkou, zkvalitnění informovanosti hostů o doprovodných aktivitách při pobytu;*
- *vyhledávání, zprostředkování, nabízení produktů a služeb CR krajem nebo informačními centry ostatním aktérům a návštěvníkům;*
- *vytváření produktových balíčků s cílem prodloužení doby pobytu a využití co nejširší škály doprovodných atraktivit;*
- *podporu informačních center v periferních částech destinace pro zvýšení poptávky po službách cestovního ruchu.*



### 3.4. Významní aktéři v destinaci cestovního ruchu

#### BALNEOLOGICKÝ INSTITUT KV

Balneologický institut KV zastává roli poradenské a vzdělávací instituce v kraji. Nabízí aktivní spolupráci při koordinaci aktivit, pomáhá zvyšovat úroveň poznání a vzdělanosti v lázeňství a uvádět je do praxe. Dále je činný v marketingové podpoře aktérům působícím v lázeňství na území kraje. Spolupráce je nabízena institucím, odborníkům, ale i podnikatelským subjektům, mezi kterými se snaží prosazovat princip partnerství. (BIKV, 2019)

Největším podporovatelem instituce je Krajský úřad Karlovarského kraje, dále vede úzkou spolupráci s Karlovarskou agenturou rozvoje podnikání, kde napomáhá budoucímu čerpání prostředků pro výzkum v oblasti lázeňství a balneologie. Je členem Sdružení léčebných lázní Karlovy Vary. Důležitá je spolupráce se sdružením MEDISPA ve věci certifikace kvality poskytování lázeňské péče, to podporuje zajišťování cílů destinačního managementu z hlediska dodržování požadované kvality produktu cestovního ruchu. V oblasti marketingové propagace je Balneologický institut aktivní v pořádání konferencí, zastupování Karlovarského kraje na veletrzích, vedl spolupráci na vytvoření společného reklamního loga a webu Živý kraj. (BIKV, 2018)

#### MEDISPA

MEDISPA je sdružení, jehož hlavním záměrem je „ochrana kvality a pověsti lázeňské léčebné péče na území Karlovarského kraje a její další rozvoj.“ Tento záměr je naplňován vyvíjením spolupráce mezi akreditovanými lázeňskými organizacemi, které zajišťují příspěvkovou i komplexní lázeňskou péči. Mezi její další činnosti patří udělování certifikace MEDISPA, poskytování informací o lázeňských zařízeních v Karlovarském kraji a zajišťování jednotné marketingové prezentace svých členů, dále kontroluje dodržování členských podmínek, organizuje dobrovolné členství a vyjednává možná partnerství. (Medispa, 2017a)

Členové sdružení:

- Imperial Karlovy Vary a.s.
- Alžbětiny Lázně, a.s. - Karlovy Vary
- Léčebné lázně Jáchymov a.s.
- Léčebné lázně Mariánské Lázně a. s.

- Lázně Františkovy Lázně a.s.
- Františkovy Lázně Imperial a.s.
- Františkovy Lázně Aquaforum a.s.
- MONTI SPA a.s. - Františkovy Lázně
- Léčebné lázně Lázně Kynžvart
- Správa přírodních léčivých zdrojů a kolonád, příspěvková organizace – Karlovy Vary

### **LÁZNĚ FRANTIŠKOVY LÁZNĚ A.S.**

Společnost sdružuje celkem 8 lázeňských domů v kategorii od tří do čtyř hvězd, zařízení poskytují kapacitu zhruba 1 500 lůžek pro lázeňské hosty, tato zařízení jsou (Lázně Františkovy Lázně a.s., 2018a):

- Imperial \*\*\*\*\*
- Pawlik – Aquaforum \*\*\*\*\*
- Tři Lilie \*\*\*\*\*
- Belvedere \*\*\*
- Dr. Adler \*\*\*
- Metropol \*\*\*
- Luisa \*\*\*
- Jesenius \*\*\*

Měsíčně je společnost činná ve vydávání Františkolázeňských listů, které klientům nabízí informace o zajímavostech, aktualitách, o službách poskytovaných prostřednictvím společnosti nebo také o kulturních akcích konajících se ve městě. (Lázně Františkovy Lázně a.s., 2018b) Firma je součástí skupiny Medispa, Svazu léčebných lázní České republiky a Asociace hotelů a restaurací České republiky.

Společnost nabízí svým klientům věrnostní program s názvem V.I.P. Club Františkovy Lázně. Tento program je nabízen ve třech úrovních, a to dle pravidelnosti využívání lázeňských služeb. Dostupné je členství standardní, které je základní. Další úroveň je prémiové členství, kterého dosáhnou hosté, kteří jezdí do Františkových Lázní pravidelně, nejvyšší úroveň je zlaté členství. Výhody, které věrnostní program nabízí, jsou odvozené od typu členství. Čím vyšší úroveň, tím více výhod držitel karty může

čerpat. Výhody jsou nejčastěji v podobě slev v partnerských obchodech a kavárnách, dále se jedná o speciální nabídky, bezplatné parkoviště a jiné služby, které může poskytnout hotel, ve kterém je klient ubytovaný. (Lázně Františkovy Lázně a.s., 2019)

### **LÁZNĚ MARIÁNSKÉ LÁZNĚ A.S.**

Společnost Léčebné lázně Mariánské Lázně a. s. je členem skupiny Danubius Hotels Group – provozovatele jednoho z největších evropských hotelových řetězců. Společnost je držitelem certifikátů dokazující garanci kvality poskytované péče (TÜV, MEDISPA), to dokazuje i získané ocenění „Lázeňská společnost roku 2010“.

Lázně Mariánské Lázně a.s. mají sjednanou spolupráci jak s českými, tak německými pojišťovnami. Společnost provozuje na území města hotely v kategoriích 3, 4 a 5 hvězd s celkovou kapacitou 900 pokojů a 1 647 lůžek. (Medispa, 2017b) Sdruženými hotely jsou:

- Lázeňský hotel Nové Lázně \* \* \* \* \*
- Lázeňský hotel Centrální Lázně \*\*\*\*\* superior
- Lázeňský hotel Maria Spa \*\*\*\*\* superior
- Lázeňský hotel Hvězda \*\*\*\*\* superior
- Lázeňský hotel Imperiál \*\*\*\*\* superior
- Lázeňský hotel Grandhotel Pacifik \*\*\*\*\* superior
- Lázeňský hotel Butterfly \*\*\*\*\* superior
- Lázeňský hotel Vltava \*\*\*\*\*
- Lázeňský hotel Svoboda \*\*\*

Každý klient společnosti Léčebné lázně Mariánské Lázně a.s, s minimálním pobytem 7 nocí, má možnost registrace do věrnostního klubu, a obdržet tak Marienbad Kur & Spa kartu, která hostům přináší výhody a slevy. Benefity může čerpat u partnerských subjektů lázeňské společnosti. V nabídce výhod jsou slevy do lobby barů členských hotelů, obchodů se suvenýry, zvýhodněné vstupy do sportovních areálů a jiné. (Danubiushotels, 2019)

## **LÁZNĚ JÁCHYMOV a.s.**

Tato lázeňská společnost působí od roku 1992. Sdružuje lázeňská ubytovací zařízení působící ve městě Jáchymov. Těmito zařízeními jsou:

- Hotel Radium Palace\*\*\*\*
- Hotel Běhounek\*\*\*Superior
- Komplex Curie\*\*\*
- Hotel Astoria\*\*\*
- Hotel Lužice
- Penzion Dalibor
- Penzion Jitřenka
- Penzion Dagmar
- Penzion Blaník

Společnost dbá na aktualizaci svých vyšetřovacích metod a balneologických postupů. Odborné poradenství je poskytováno především skrze Balneologický institut v Karlových Varech. Důležité je i neustálé odborné vzdělávání jejich pracovníků a zajišťování kvalitní péče o své klienty. Spokojenost klientů je vyhodnocována skrze individuální dotazníky každého hosta. (Lázně Jáchymov, 2018a) Každé tři měsíce vychází časopis Aquaviva, který informuje o službách nabízených lázněmi a o kulturních událostech konajících se ve městě. Časopis je mířený nejen na hosty ubytovacích zařízení, ale na všechny návštěvníky města. (Lázně Jáchymov, 2018d)

Vybrané lázeňské hotely společnosti jsou garantovány oceněním udělovaným institutem MediSpa, dále jsou držiteli certifikátu Evropské asociace lázní, a patří mezi nejstabilnější firmy v České republice, což potvrdilo ocenění Czech Stability Award. (Lázně Jáchymov, 2018c) Společnost byla také oceněna jako "Lázeňská společnost roku 2008 a 2012". (Lázně Jáchymov, 2018a)

Obdobně jako společnosti v Mariánských a Františkových Lázních., tak i Jáchymov nabízí svým stálým hostům věrnostní program. Jedná se o program Radon SPA Club, který je oproti františkolázeňskému veden ve čtyřech kategoriích. Nejnižší z nich je základní členství – Blue Card, následuje stříbrné členství, kde klient obdrží Silver Card. Pro pravidelnější klientelu je připraveno zlaté členství – Gold Card, a nejvyšší úroveň je

členství platinové – Platin Card. Pro jednotlivé typy karet jsou platné výhody a slevy. Program poskytuje slevy z pobytu, speciální nabídky, slevy na kulturní akce, parkování zdarma, vstupy do zábavných zařízení a jiné výhody. Opět se jedná o slevy u spolupracujících subjektů společnosti. (Lázně Jáchymov, 2018b)

## **KARLOVY VARY**

Karlovy Vary jsou nejznámějším lázeňským městem u nás a s více než 650letou tradicí léčení jsou známé i po celém světě. Ročně sem zavítají desítky tisíc lidí. Mezi garantované poskytovatele lázeňské péče, dle MEDISPA (2017c) patří:

- Imperial Karlovy Vary a.s.
- Alžbětiny Lázně, a.s. - Karlovy Vary
- Správa přírodních léčivých zdrojů a kolonád, příspěvková organizace – Karlovy Vary

V Karlových Varech existuje Sdružení léčebných lázní Karlovy Vary, které spojuje provozovatele lázeňských zařízení a provozovatele jiných zařízení, které mají souvislost k lázeňství za účelem prosazování společných zájmů. Toto sdružení je dále činné ve spolupráci se Svazem léčebných lázní České republiky a s Asociací hotelů a restaurací ČR. (SLLKV, 205-2018)

Od roku 2016 je v provozu KarlovyVARY REGION CARD, turistická karta přinášející v Karlových Varech a jeho blízkém okolí slevy a předplacené služby pro návštěvníky regionu. Slevy jsou poskytovány u partnerských subjektů v rozmezí od 5-50 % a jsou platné na vybrané památky, kulturní akce, sportovní aktivity, dopravu, gastronomii a další. Platná je také pro jízdu v MHD v Mariánských Lázních (KV Card, 2011) Tento projekt, za kterým stojí karlovarské infocentrum, vznikl za účelem prodloužení pobytu krátkodobých návštěvníků, kteří znají podobný koncept z jiných turistických destinací po celém světě. Karta by měla přinášet návštěvníkům zpestření návštěvy regionu a poskytnout ucelenou nabídku možných aktivit, užitek přináší i informace získané z užívání karty, jako zdroj dat pro výzkum a vyhodnocení návštěvnických priorit. Karta je dostupná ve verzi pro jedince a pro rodiny, platnost karty je možná na 2/4/7 dní. (Konference Živý kraj, 2017) V lednu 2019 byl projekt turistické karty oceněn 3. místem v celorepublikové soutěži Velká cena cestovního ruchu 2018/2019 v kategorii Nejlepší turistický produkt. (Živý kraj, 2019)

## DESTINAČNÍ AGENTURY A TURISTICKÁ INFORMAČNÍ CENTRA

Hlavním činitelem v oblasti cestovního ruchu je destinační agentura Živý kraj, která působí na regionální úrovni. Jejím stěžejním úkolem je propagace regionu jako atraktivní turistickou destinaci a lákat do ní návštěvníky. Agentura zajišťuje společný marketing celého regionu pod jednotnou značkou Živý kraj za pomoci spolupráce všech významných aktérů působících v oblasti cestovního ruchu. (Lochmanová, 2015) Společnost dále zpracovává strategii rozvoje destinace, žádá o dotace a granty, vede vzdělávací činnost skrze semináře a konference a prezentuje kraj i jednotlivé podnikatelské subjekty na výstavách a veletrzích. (Holešinská, 2012) Vznik destinační agentury v kraji přinesl výhody v podobě společného financování. Financování společnosti je realizováno skrze příspěvky od Karlovarského kraje, členské příspěvky zúčastněných měst a podnikatelských subjektů, příjmy z komerčních činností a z dotací, grantů a darů. Členská města mohou na oplátku čerpat dotace ze státního rozpočtu prostřednictvím Ministerstva pro místní rozvoj. (Lochmanová, 2015)

Na lokální úrovni působí od roku 2015 ve městě Františkovy Lázně destinační a informační agentura, která vznikla z důvodu zrušení původního infocentra. Destinační agentura ve Františkových Lázních má za úkol přilákání turistů a diverzifikování nabídky turistického produktu. Dále zastupuje město na veletrzích, spolupracuje s Karlovarským krajským úřadem, odborem cestovního ruchu a ostatními TIC v kraji, účastní se konferencí cestovního ruchu, snaží se o aktivní spolupráci mezi podnikateli ve městě. Nově vzniklé infocentrum bylo oceněno 2. nejlepším infocentrem Karlovarského kraje, soutěž byla pořádána Asociací turistických informačních center ČR a vydavatelstvím KAM po Česku. (Františkovy Lázně – info, 2018)

Turistická informační centra jsou dalšími subjekty důležitými ve vztahu kooperace mezi aktéry. Jejich činnost v největší míře spočívá v propagaci produktu cestovního ruchu, sběru informací od návštěvníků skrze dotazování, vytváření databází a sběru informací o aktivitách a akcích konajících se v regionu. Pro pracovníky informačních center je důležité udržovat vysokou odbornost a informovanost, neboť tvoří prostředníka mezi poskytovatelem produktu a zákazníkem, se kterým často jako první z aktérů přichází do přímého kontaktu. (Nechvílová, Holý & Krátký, 2006) Mimo TIC ve Františkových Lázních disponuje kraj dalšími 28 informačními zařízeními s největší koncentrací

kolem lázeňských středisek. (Živý kraj, 2012) Z celkového počtu je 16 infocenter držitelem certifikace A.T.I.C. Nejvýraznějším infocentrem v kraji je Infocentrum města Karlovy Vary, o.p.s, jehož návštěvnost pro rok 2017 dosáhla počtu 288 080 návštěvníků (Karlovy Vary, 2018), pro srovnání mariánskolázeňské infocentrum roku 2016 využilo 135 570 osob. (KISML, 2017)

## 4. Metodika práce

V následující části práce budou nastíněny metody použité k zhotovení praktické části práce. Výzkumné metody vybrané pro tuto práci jsou kombinací kvalitativního a kvantitativního charakteru, výzkumné šetření tedy bude smíšeného typu. Nejprve budou provedeny rozhovory s vybranými zástupci, dále bude uskutečněno dotazníkové šetření. Pro explanaci získaných dat bude uskutečněn závěrečný rozhovor s reprezentantem destinační agentury Živý kraj.

Šetření bylo uskutečněno na území Karlovarského kraje, a to konkrétně ve městech Františkovy Lázně, Mariánské Lázně, Karlovy Vary a Jáchymov. Města byla vybrána pro jejich lázeňský charakter, kde se předpokládá rozvinutější úroveň cestovního ruchu než v ostatních městech regionu. Z toho důvodu je zde očekávána i vyšší míra spolupráce mezi tamějšími aktéry. Jako doplňkové bylo zvoleno město Cheb, které sice není lázeňského typu, ale nachází se v těsné blízkosti Františkových Lázní. Tento výběr slouží pro porovnání situace spolupráce subjektů ve městě bez lázeňské orientace.

Použité metody by měly být přínosem z hlediska poznatků o spolupráci mezi jednotlivými aktéry cestovního ruchu v podmínkách Karlovarského kraje. Dále by měly přiblížit nedostatky vyskytující se v kooperaci a jejich možná řešení.

### 4.1. Rozhovory

Rozhovory byly vedeny jako polostrukturované. Pro účely šetření byli účastníci vybráni tak, aby byly zahrnuty všechny sektory participující při rozvoji cestovního ruchu v destinaci. Řízených rozhovorů se tedy zúčastnili zástupci veřejné správy, turistických informačních center, lázeňských společností, ubytovacích a zábavních zařízení.

Rozhovory probíhaly osobní a telefonickou formou s každým zástupcem individuálně, a to v celkovém počtu 20 rozhovorů. Seznam zúčastněných subjektů je uveden jako *Příloha A*, přepisy rozhovorů nejsou z důvodu obsáhlosti součástí přílohy, avšak na vyžádání jsou připravené k nahlédnutí. Interview bylo otázkami směřováno k částečnému zhodnocení úspěšnosti spolupráce dle modelu „úspěšného partnerství v kontextu 4P“ (viz kapitola 5), jehož cílem je určení problematických oblastí, které je třeba vylepšit, aby byla zajištěna účinnější spolupráce mezi třemi hlavními aktéry, a to veřejnou správou, soukromými společnostmi a občany. Pro účely této práce bude



pomocí modelu posuzována kooperace mezi soukromým a veřejným sektorem. Rezydentům bude věnována část podkapitoly týkající se návrhů ke zlepšení spolupráce.

Pro dotvoření obrazu plynoucího z výsledků provedených rozhovorů bylo uskutečněno interview se zástupcem destinační agentury – Živý kraj, která mimo jiné činnosti zaštiťuje spolupráci mezi aktéry působícími v turismu.

## **4.2. Dotazníkové šetření**

Dotazník byl pro zjištění kvality spolupráce mezi subjekty působícími v cestovním ruchu využit již v několika závěrečných pracích (Beckertová, 2017; Černíková, 2017). Jeho struktura byla tedy převzata a modifikována pro zájmovou destinaci – Karlovarský kraj. V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 120 aktérů mající činnost v lokalitách, které byly vybrány jako reprezentativní pro účely této práce. Sběr dat byl proveden za pomoci záznamových archů formou osobního dotazování. Tento typ dotazování byl zvolen pro zajištění 100% návratnosti.

Respondenti odpovídali celkem na 10 otázek (viz *Příloha B*), přičemž většina byla uzavřeného charakteru. První část dotazníku měla za úkol zařazení subjektu do příslušného sektoru. Následující část hodnotila iniciátory spolupráce na škále od nuly do pěti. V této části byla navíc obsažena otázka ke zjištění hlavního lídra a iniciátora spolupráce v destinaci. Dále byl pomocí dotazníku zjišťován přibližný počet aktérů, se kterými daný subjekt spolupracuje, jaký s nimi vede charakter spolupráce a zda mezi nimi panuje důvěra. Závěr dotazníku zkoumal podrobnosti o spolupráci a výhodách, které respondent od spolupráce očekává. Výčet výhod, který mohl respondent označit, byl převzat od Janečka (2017). Výsledky odpovědí jsou ve většině případů zpracovány do podoby krabicových grafů, ve kterých hraniční body grafu znázorňují minimum a maximum, samotný box je pak vyhraněn 1. a 3. kvartilem, kde je vyznačena hodnota mediánu.

## 5. Model úspěšného partnerství v kontextu „4P“

Kontext „4P“ znamená působnost spolupráce veřejného sektoru, soukromého sektoru a rezidentů (partner-private-people partnership). Zapojení obyvatel do činností, které ovlivňují jejich místo bydliště, přináší větší smysl soudržnosti, což vyvolává pozitivní efekt v míře propojenosti jak na úrovni komunity, tak na úrovni organizace spolupráce. (O'Sullivan a kol., 2014)

Úspěšnými partnery jsou ti, kteří efektivně dosahují svého stanoveného cíle nebo účelu, s přínosem všech zúčastněných partnerů (Marana, Labaka & Sarriegi, 2018) Úspěšné partnerství můžeme klasifikovat dle dvou kritérií. První kritérium bere v úvahu tři dimenze, které byly identifikovány jako důležité v úspěšných partnerstvích. Druhé kritérium klasifikuje úspěšná partnerství v souladu s množinou atributů charakteristickou pro daný typ partnerství. Jednotlivé charakteristiky vrstev korespondují s principy partnerství v cestovním ruchu v pojetí Nechvílové, Holého a Krátkého (2006), tyto principy přejímá do své publikace i Palatková (2011).

### 5.1. První kritérium: Rozměry partnerství

Toto kritérium přijímá systém vyvinutý Mohrem a Spekmanem (1994, In Marana, Labaka & Sarriegi, 2018) a klasifikuje charakteristiky úspěšných 4P do různých kategorií založených na rozměru partnerství, s nímž jsou spojeny. Podle tohoto schématu existují tři rozměry.

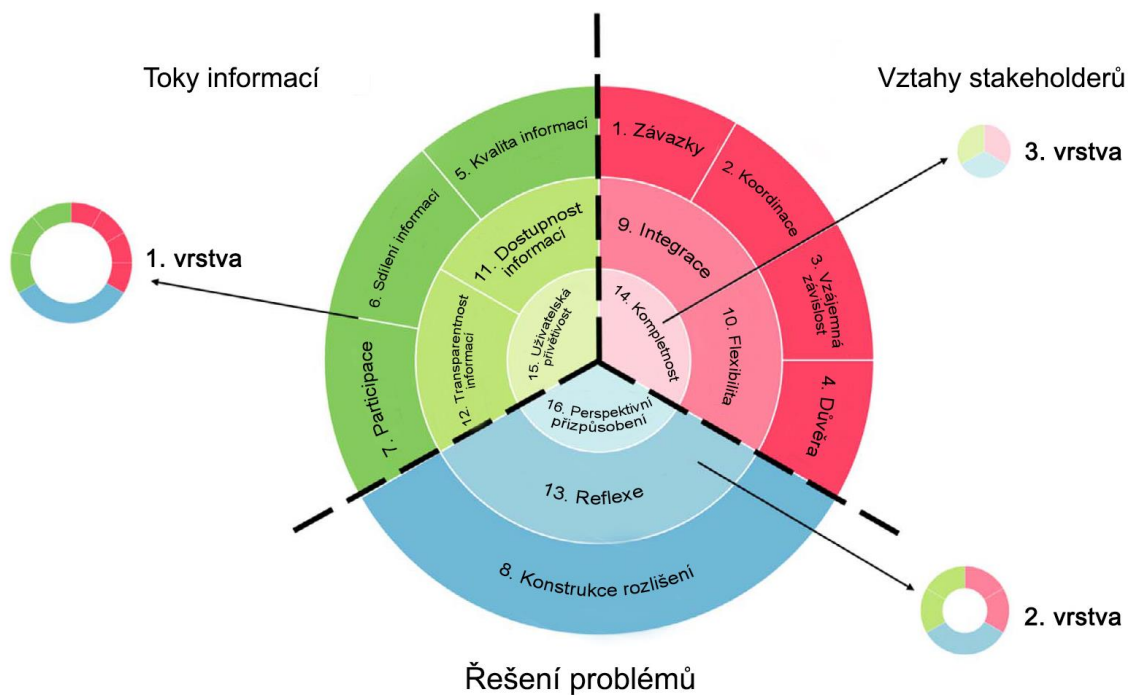
1. Vztah mezi zainteresovanými stranami: sedm charakteristik v tomto rozměru souvisí s atributy a postoji, ve kterých musí zainteresované strany úspěšně spolupracovat. Řadíme sem závazek, koordinaci, vzájemnou závislost, důvěru, integraci, flexibilitu a inkluzi.
2. Tok informací: šest charakteristik v této dimenzi souvisí s komunikačními kanály a protokoly, které musí zúčastněné strany vést co nejefektivněji. Jsou jimi kvalita informací, sdílení informací, účast, přístupnost informací, transparentnost informací a uživatelská přívětivost.
3. Řešení konfliktů: tři charakteristiky v této dimenzi jsou svázány s technikami používanými k řešení problémů souvisejících se správným fungováním partnerství. K těmto technikám řadíme konstruktivní rozlišení, reflexi a perspektivní přizpůsobení.

## 5.2. Druhé kritérium: Atributy partnerství

Abychom mohli rozlišovat mezi různými typy partnerství, musíme věnovat pozornost dvěma různým typům atributů: účelu, který má partnerství řešit, a druhu zúčastněných partnerů. Toto druhé kritérium bylo rozděleno do tří různých vrstev (viz obr. 1), a to na:

- a) *první vrstvu* rámce zahrnující obecné charakteristiky, které se vztahují na jakýkoli typ partnerství, a to bez ohledu na jeho specifický cíl nebo typ zúčastněných partnerů;
- b) *druhou vrstvu*, která zahrnuje konkrétní charakteristiky partnerství filtrovaných podle kontextu. V této vrstvě není zohledněn typ zúčastněných partnerů;
- c) *třetí vrstvu* dimenze, obsahující specifické charakteristiky partnerství rozčleněné typem zapojených partnerů. V této práci vrstva obsahuje partnerství tvořená veřejnými subjekty, soukromými subjekty a lidmi žijícími v destinacích. Není zde zamýšlen cíl partnerství.

Obrázek 1: Vrstvy partnerství s jednotlivými charakteristikami



Zdroj: Marana, Labaka & Sarriegi, přeloženo, 2019

## **ad a) První vrstva: Úspěšné charakteristiky partnerství**

### **DIMENZE VZTAHŮ STAKEHOLDERŮ**

#### 1. Závazky (*commitment*)

Závazek se týká ochoty partnerů vyvinout úsilí jménem partnerství a nechat stranou své vlastní zájmy. Spolupracující subjekty mají schopnost soustředit se na dlouhodobé cíle a lépe překonávají krátkodobé problémy. Všichni partneři by se měli cítit užitečně, protože členové, kteří nevidí žádný skutečný přínos, by mohli ztratit motivaci pro pokračování ve spolupráci. (Adams, 2016)

#### 2. Koordinace (*coordination*)

Koordinace se týká potřeby definovat hranice odpovědnosti každého z partnerů a specifikovat úkoly, které by každý partner měl vykonávat. Odpovědnosti by měly být určeny nejméně pro klíčové pozice v organizaci. Určení odpovědností pomáhá předcházet budoucím problémům, zajišťuje transparentnost vnitřního řízení organizace a usnadňuje hodnocení. (Nechvílová, Holý & Krátký, 2006) Definování hranic, rozvíjení sítí a spojení pro spolupráci, provádění koordinačních činností mezi veřejnými a soukromými subjekty a občany a usnadnění přístupu k užitečným zdrojům (dovednosti, financování, infrastruktura nebo znalosti) jsou některé z aktivit, které zvyšují koordinaci mezi partnery. (Marana, Labaka & Sarriegi, 2018)

#### 3. Vzájemná závislost (*interdependence*)

Vzájemná závislost znamená schopnost partnerů předpokládat, že pro dosažení vzájemně výhodných cílů je třeba vzájemné potřeby. Rozvoj společné vize budoucích úkolů, plánování činností, které spadají pod tuto vizi a časový rámec pro jejich uskutečnění, a identifikace nejvhodnějších osob, které se mají zapojit, jsou všechny klíčové prvky. Tyto činnosti zároveň mohou pomoci předcházet nedorozuměním a možným konfliktům v budoucnu. (Marana, Labaka & Sarriegi, 2018)

#### 4. Důvěra (*trust*)

Důvěra odkazuje na přesvědčení, že partner je spolehlivý, a že bude plnit svou povinnost při daných aktivitách. Důvěra je to, co umožňuje pracovat na sdílených cílech. Jestliže si spolupracující subjekty vzájemně důvěřují, je mnohem

pravděpodobnější, že budou spolupracovat i nad rámec stávajících meziodvětvových hranic a hierarchických omezení organizací. Důvěra zvyšuje otevřenou komunikaci mezi partnery, což nakonec vytváří přesvědčení, že jsou v partnerství zastoupeny spravedlivě. (Marana, Labaka & Sarriegi, 2018) Důvěra bývá zpravidla vyšší v partnerstvích s nižším počtem zúčastněných aktérů. Ve větších celcích nemusí být důvěra příliš rozvinutá mezi jednotlivými partnery, důležité ovšem je, aby aktéři důvěřovali vůdčímu subjektu ve struktuře partnerství. (Czernek- Marszałek, 2018)

## **DIMENZE TOKŮ INFORMACÍ**

### 5. Kvalita informací (*information quality*)

Kvalita informací se týká včasnosti, přesnosti a relevance vyměňovaných informací. To umožňuje plynulou komunikaci mezi partnery, čímž se zlepšuje schopnost lépe rozhodovat. Kvalitní informace vedou k lepšímu rozhodovacímu procesu a k efektivnější prevenci, reakci a obnově z jakékoli krize. Nicméně zavádění efektivních způsobů výměny informací o kvalitě není v žádném případě snadným úkolem. (Marana, Labaka & Sarriegi, 2018)

### 6. Sdílení informací (*information sharing*)

Sdílení informací se týká rozsahu, v jakém jsou informace předávány ostatním partnerům a které umožňují efektivnější dokončení úkolů. Sdílení informací je považováno za jeden z klíčů efektivní spolupráce. Kromě toho také zabraňuje zdvojení úsilí a zdrojů, což také zvyšuje partnerství v oblasti účinnosti. (Marana, Labaka & Sarriegi, 2018)

### 7. Participace (*participation*)

Participace se týká rozsahu, ve kterém se partneři společně podílejí na plánování, stanovování cílů a rozdělení odpovědnosti, jakož i na plnění různých úkolů. (Marana, Labaka & Sarriegi, 2018) O'Sullivan a kol. (2014) zdůrazňuje, že vedení a správná komunikace podporuje angažovanost subjektů v partnerství.

## **DIMENZE ŘEŠENÍ PROBLÉMU**

### 8. Konstrukce rozlišení (*constructive resolution*)

Konstruktivní řešení konfliktů se týká způsobu řešení konfliktů mezi partnery, čímž jsou podporována lepší řešení, v níž se každý partner domnívá, že jsou zohledněny jeho zájmy. (Marana, Labaka & Sarriegi, 2018) Organizace by měla mít vytvořen krizový plán pro případ nepředvídatelné situace ohrožující partnerství, který by měl obsahovat kroky pro řešení a udržení partnerství v chodu. (Nechvílová, Holý & Krátký, 2006)

### **ad b) Druhá vrstva: Úspěšné charakteristiky partnerství**

## **DIMENZE VZTAHU STAKEHOLDERŮ**

### 9. Integrace (*integration*)

Integrace se týká rozsahu, v němž je partnerství propojeno se systémy, institucemi nebo jinými partnerstvími, které mají podobné nebo doplňkové účely a společně pracují na dosažení lepších výsledků. (Chi a kol., 2015) Propojení úsilí na úrovni lokální s tím, co se děje na regionální, národní, a dokonce i mezinárodní úrovni může přispět k harmonizaci plánů a činností na předcházení krizím, zabránit zdvojení úsilí různých agentur či organizací. V současnosti je třeba zaměřit se na vývoj nových metod, které podporují integrační procesy. (Marana, Labaka & Sarriegi, 2018)

### 10. Flexibilita (*flexibility*)

Flexibilita se týká přizpůsobivosti partnerství vzhledem k měnícím se podmínkám, novým výzvám nebo náhlým krizím. K vytváření flexibilních partnerství by mohlo vést konání vzdělávacích aktivit se zúčastněnými stranami s cílem zlepšit schopnost improvizace. (Marana, Labaka & Sarriegi, 2018)

## **DIMENZE TOKU INFORMACÍ**

### 11. Dostupnost informací (*information accessibility*)

Dostupnost informací se týká rychlosti dostupnosti informací pro příslušné zúčastněné strany a snadnosti použití těchto informací. Včasné a jasné oznamování nových nebo aktualizovaných informací. Je důležité, aby se zajistilo, že všichni partneři mají aktuální a stejné informace. (Adams, 2016)

## 12. Transparentnost informací (*information transparency*)

Transparentnost informací se týká rozsahu sdílení kritických a citlivých informací s ostatními partnery, což umožňuje účinnější dokončení úkolů. Vzhledem k odlišným zájmům všech zúčastněných stran však není snadné zajistit transparentnost informací poskytovaných zainteresovanými subjekty. (Marana, Labaka & Sarriegi, 2018)

## **DIMENZE ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ**

### 13. Reflexe (*reflectiveness*)

Reflexe znamená schopnost partnerství využívat zkušenosti z minulosti pro budoucí rozhodnutí, a odpovídajícím způsobem upravovat postupy a chování. Identifikace a hodnocení kolektivních zkušeností, analýza úspěchů a selhání a posouzení výkonu je zásadní pro zajištění dlouhodobé spolupráce mezi partnery. (Marana, Labaka & Sarriegi, 2018) Hodnocení partnerství je nezbytné pro posouzení jeho úspěšnosti a naplňování stanovených cílů. Skutečnost by se měla s plánem srovnávat průběžně a dle potřeb plán aktualizovat. (Nechvílová, Holý & Krátký, 2006)

### **ad c) Třetí vrstva: Úspěšné vlastnosti 4P**

## **DIMENZE VZTAHŮ STAKEHOLDERŮ**

### 14. Kompletnost (*inclusiveness*)

Kompletnost se týká potřeby zapojit zástupce z různých skupin, aby vytvořili pocit společného vlastnictví nebo společné vize. Budování pocitu sounáležitosti je klíčem k úspěšnému partnerství. (Marana, Labaka & Sarriegi, 2018) Otázka společného financování by měla být stanovena v základních dokumentech partnerství. Ve většině případů se jedná o členské příspěvky, jejichž výše se může odvíjet od rozsahu pravomocí, počtu členů apod. (Nechvílová, Holý & Krátký, 2006)

## **DIMENZE TOKU INFORMACÍ**

### 15. Uživatelská přívětivost (*user friendliness*)

Uživatelská přívětivost odkazuje na snadnost, s jakou všichni partneři rozumí a mohou používat informace. Informace by měly být prezentovány takovým způsobem, který je nejbližší příslušnému aktérovi a zároveň aby byly pochopitelné i ostatním zúčastněným,

což poskytuje rovný přístup k obsahu. (Nechvílová, Holý & Krátký, 2006) Navíc každá ze zainteresovaných stran by měla mít zájem o přístup k různým informacím, aby dále rozšířila své znalosti o určitých tématech. (Marana, Labaka & Sarriegi, 2018)

## **DIMENZE ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ**

### 16. Perspektivní přizpůsobení (*perspective alignment*)

Tento atribut se týká schopnosti analyzovat zájem každého z partnerů a diskutovat o tom, jak ho sladit s aspekty ostatních partnerů. Cílem je vzájemný prospěch pro celou skupinu participantů. Pozitivní výsledky úspěšných partnerství mohou být omezeny odchylkami v zájmech zúčastněných stran. (Marana, Labaka & Sarriegi, 2018)

### **5.3. Aplikace modelu pro zhodnocení spolupráce v destinaci**

Tato podkapitola má za úkol zhodnocení spolupráce mezi zájmovými aktéry v Karlovarském kraji na základě výše popsaného modelu úspěšného partnerství. Práce se bude zabývat především zhodnocením charakteristik z vrstev dimenze vztahů stakeholderů, a to skrze informace získané ze polostrukturovaných rozhovorů.

#### **5.3.1. Závazky**

Z hlediska závazků by měl každý ze spolupracujících členů vnímat přínos z kooperace. Většina subjektů považuje za hlavní výhodu spolupráce rozšíření počtu potenciálních klientů. Dalším motivem pro vytváření kooperace je možnost spolupracovat na propagačních materiálech. S tím souvisí i přínos ve formě propagace na výstavách a veletrzích, které má na starosti Živý kraj a CzechTourism. Výhodu spatřují respondenti i v možnosti výměny služeb mezi kooperujícími subjekty. Jako příklad je možno uvést vzájemné poskytování slev pro klienty Skiareálu Klínovec a Aquacentra Agricola. Dalším příkladem je korporátní spolupráce mezi lázeňskými společnostmi, ale i společnostmi činnými mimo oblast cestovního ruchu, které svým zaměstnancům nabízejí pobyty ve vybraných partnerských hotelech.

Veřejná správa potom vidí výhody ze spolupráce v předávání a výměně informací, které vedou k efektivnějšímu budování společné image destinace. Dále je přínos ve spoluvytváření kulturního kalendáře, který je prostřednictvím Živého kraje sdílen do infocenter v kraji. Veřejný sektor využívá spolupráce s Živým krajem opět v oblasti



prezentace města jako destinace na výstavách a veletrzích. Je třeba zmínit i konzultační činnost, kterou destinační agentura poskytuje svým členům. V rámci spolupráce s CzechTourismem se jedná převážně o spolupráci na press a fam tripech, zastoupení v zahraničí, konzultační a informační činnosti. Podíly jednotlivých motivů na spolupráci budou předmětem dotazníkového šetření, proto jsou zde zmíněny spíše okrajově pro jednotlivé sektory.

### **5.3.2. Koordinace**

Tento prvek partnerství v destinaci je ovlivňován především organizacemi úzce spjatými s lázeňstvím, a to konkrétně společnostmi Léčebné lázně Mariánské Lázně a.s., Lázně Františkovy Lázně a.s. a Léčebné lázně Jáchymov. Zmíněné akciové společnosti tvoří hlavní nabídku ubytovacích kapacit v kraji. Své partnerské firmy koordinují skrze obchodní oddělení jednotlivých oblastí, které provádí aktivity spolupráce ve své rovině působnosti. Zástupci těchto oddělení pak nesou zodpovědnost za kooperaci mezi jednotlivými projekty napříč celou organizací. Ze všech respondentů věnují koordinaci největší pozornost právě zmíněné subjekty. Jedním z vysvětlení může být velikost vyjednávací síly a vlivu v kraji. Menší subjekty zapojené do spolupráce mají tendenci podřizovat se cílům dominantních společností.

### **5.3.3. Vzájemná závislost**

V této záležitosti dává krajský úřad možnost spolupodílet se na organizování platformy, kde zapojené subjekty mohou vyjádřit své názory a ovlivňovat tím dění v regionu. Město Mariánské Lázně má pro účel vzájemné závislosti zřízenou komisi lázeňství a cestovního ruchu, komisi kultury a komisi UNESCO, jejími členy jsou mimo jiné i zástupci subjektů cestovního ruchu působících v kraji. Prostřednictvím orgánu rady města mají tak možnost přednést požadavky a náměty směřující do oborového prostředí. Báze komise slouží ke sjednocení vizí a sestavování plánů pro budoucí období. Lázeňské společnosti ve městech Františkovy Lázně a Jáchymov potom vytváří roční plány s ohledem na zvolenou strategii – obecně je volena strategie diverzifikace z důvodu snížení rizika závislosti na lázeňských pacientech. Vize jsou stanovovány jednotně pro všechny partnerské subjekty.

#### **5.3.4. Důvěra**

Důvěra byla jednoznačně označena za základní předpoklad, bez něhož by spolupráce nebyla možná. Navzdory tomu ale společnosti provádí mezi kooperujícími subjekty náhodné kontroly, které mají prověřit důslednost jejich činností. Důvěru podporuje i uzavírání smluv mezi aktéry a zodpovědnost jednotlivých středisek za provedené aktivity. Interview s majitelkou společnosti pivních lázní přineslo názor, že některé subjekty ale důvěru příliš neřeší, zejména pokud se jedná o spolupráci na bázi provízi z prodeje služeb, aktivity tohoto typu jsou zajišťovány čistě neformálně, tedy beze smluv. Vedle důvěry je zástupcem akciové společnosti lázní Jáchymov zmíněna i velkorysost, která je zde míněna tak, že každý z partnerů neobdrží vždy rovný díl z výhod, ale že někdo přispěje více, někdo méně.

#### **5.3.5. Integrace**

Rysy této kategorie z dimenze vztahů stakeholderů odráží, do jaké míry jsou jednotlivé subjekty mezi sebou v kooperaci. Pro tuto práci přináší klíčové informace, proto je jí ze všech charakteristik věnována největší část. Nejdříve bude zhodnocena spolupráce ze strany klíčových infocenter v kraji, ta jsou mezi sebou ve vzájemném kontaktu, a to buď individuálně, nebo prostřednictvím A.T.I.C. Všechna TIC nabývají velmi úzké spolupráce s Živým krajem, pouze infocentrum v Jáchymově smluvní spolupráci s destinační agenturou nevede, přesto se navzájem prezentují z důvodu přátelských vztahů. S CzechTourismem má těsné vztahy pouze karlovarské infocentrum. Navzájem si tyto dvě organizace preposílají plány, které následně harmonizují, dělí se o poznámky a postřehy k nim. Karlovarské infocentrum vede dále úzké vztahy s AHR, s níž spoluvytvářejí marketingový plán, skvělá spolupráce je vedena i se Svazem léčebných lázní a se Sdružením lázeňských míst. Pokud se jedná o spolupráci mezi infocentry a podnikatelskými subjekty lze mluvit o nízké úrovni. Zástupci infocenter tvrdí, že podnikatelé nejsou vstřícní ke spolupráci s nimi ani výměnou za propagaci jejich služeb a výrobků. Infocentrum v Chebu dodává názor, že soukromí podnikatelé nemají zájem o spolupráci z důvodu využívání internetových portálů namísto využití rezervačních služeb infocentra. Kooperace mezi těmito dvěma typy subjektů je možno nazvat mírnou, a pokud k ní dochází, je většinou ve formě propagační činnosti. Naopak s veřejnou správou vykazují infocentra známky rozvinuté spolupráce, to je pochopitelně dáno tím, že město je u všech TIC jejich zřizovatelem. Ve městech Františkovy Lázně

a Jáchymov není zřízen odbor pro cestovní ruch, a tak záležitosti v tomto oboru zajišťují právě informační centra. S krajským úřadem je propojení ve formě finančních prostředků z dotačních programů.

Jako je tomu u turistických informačních center, tak i veřejná správa spolupracuje s A.T.I.C. Město Cheb vyzdvihuje partnerství s jinými městy, a to konkrétně s německými městy Waldsassen, Hof a Marktredwitz. Pokud jde o město Cheb, je třeba dále zmínit dalších 7 partnerských měst, se kterými společně tvoří projekt „Česká inspirace“, tomuto projektu bude věnována část další kapitoly. Krajský úřad vede, mimo asociaci infocenter, spolupráci rovněž s KARP, AHR, MEDISPA, BIKV, CCB, SLL, Správou přírodních léčivých zdrojů a kolonád, VÚB v.v.i. v Mšených-lázních a Českým inspektorátem lázní a zřídel. Komunikují rovněž s ostatními odděleními cestovního ruchu v jednotlivých krajích. Samozřejmě je spolupráce s Živým krajem, kterého uvádí jako svého hlavního partnera, s CzechTourismem je vedena také spolupráce, ale ne v takové šíři. Kraj potom veřejné správě poskytuje informační a konzultační činnost. Město Mariánské Lázně jako jediné zmiňuje také kooperaci se spolky a s hoteliéry, významná spolupráce je se společností KIS Mariánské Lázně s.r.o. S hoteliéry jsou konané pravidelné schůze, kde společně vytvářejí plány rozvoje destinace s ohledem na jejich individuální vize. Město Cheb s podobnými akcemi ani do budoucna nepočítá, dle zástupkyně města jsou podnikatelé neochotni na něčem spolupracovat a informativní schůze konané v minulosti měli účast téměř nulovou. Spolupráci s CzechTourismem vedou pouze na omezené úrovni, raději spolupracují s Živým krajem, který má dle zástupkyně bližší vztah k městu.

Podnikatelské aktéry zde můžeme rozdělit na lázeňské společnosti, ubytovací zařízení a zařízení přinášející zábavu pro návštěvníky kraje. Lázeňské subjekty ve Františkových Lázních a Mariánských Lázních vnímají jejich spolupráci jako spíše širokou. Lázně Jáchymov jsou pak s Živým krajem pouze v přátelském kontaktu, který není podložen členstvím v agentuře, dle komentáře respondenta se ale o znovuoobnovení členství vážně uvažuje. S českou centrálou pro cestovní ruch dochází jen k okrajové kooperaci, a to ve smyslu informačních aktivit. Důležitější je pro lázně spolupráce s oborovými asociacemi jako je MEDISPA a Svaz léčebných lázní, dále spolupráce s jinými lázeňskými zařízeními a povinná spolupráce s odborem zdravotnictví. Lázeňské společnosti mají eminentní zájem o spolupráci s cestovními kancelářemi, a to jak

českými, tak těmi zahraničními, stěžejní pro jejich činnost jsou také vztahy s pojišťovnami. Hoteliéři mají své zájmy spjaté převážně s lázeňskými společnostmi, jen Karlovy Vary pro jejich absenci dominantní lázeňské firmy vedou užší vztahy hlavně s veřejnou správou. Zástupkyně hotelu Thermal podotkla skutečnost, že jejich akcionář je činný na ministerstvu financí, a proto mají výbornou komunikaci s veřejným sektorem, a to od působnosti města, přes kraj, až po vztahy s ministerstvem. Poloha hotelu také ovlivňuje rozsah spolupráce, jeho umístění v centru města tak rozšiřuje zájmy i mimo obor cestovního ruchu. Mimo výše zmíněné zájmové organizace je pro hotel výrazný význam organizace Carlsbad Convention Bureau, jejíž je zakládajícím členem, tato společnost se zabývá kongresovým a incentivním turismem v Karlovarském kraji. Ředitel tří hotelů ve Františkových Lázních uvedl také možnost korporátní spolupráce, kde konkrétně uvedl příklad spolupráce s Komerční bankou, a.s., a se ŠKODA AUTO, a.s. Reprezentanti společností Moser a.s. a Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s. uvedli jako svého hlavního partnera destinační agenturu Živý kraj. Svoji úzkou kooperaci a vztahy na bázi přátelství z části připisují stejnému sídlu své působnosti. Obě zmíněné společnosti spolupracují i s CzechTourismem, ale pouze v omezené míře v rámci zahraničních veletrhů či při diplomatických návštěvách. Karlovarská Becherovka má oproti Moseru rozvinutější vztahy se soukromými subjekty, snaží se spolupracovat se všemi významnými podnikateli v kraji, zatímco Moser je se soukromým sektorem téměř bez spolupráce.

### **5.3.6. Flexibilita**

Do této sekce řadíme schopnosti subjektů reagovat na změny, jejich schopnost přizpůsobit se trhu a vzdělávat se v oboru. Turistická informační centra jsou v tomto směru velmi flexibilní, několikrát do roka se za podpory organizace A.T.I.C. konají školení, workshopy a semináře. Mimo to pořádá Asociace průvodců certifikované semináře pro budoucí průvodce v kraji. Trendy a aktuální dění sledují skrze lázeňské svazy.

Veřejný sektor sehrává v informovanosti velkou úlohu. Největší podíl na zajištění předání informací má Krajský úřad. Informační funkce je plněna pomocí pořádání seminářů, přednášek, vydávání publikací a setkání s občany zainteresovanými v oblasti cestovního ruchu a lázeňství. Od roku 2014 se konají pravidelné přednáškové cykly s tematikou zabývající se zápisem na seznam světového kulturního dědictví UNESCO.

Soukromý sektor se o novinkách v oboru dozvídá právě skrze akce pořádané krajem. Dále také akcemi, které jsou iniciovány Živým krajem. Zpravodajskou úlohu zastupují i oborové organizace, které sdílejí současná témata, to napomáhá subjektům ve sledování aktuálních trendů a dění. Podnikatelé pro své zaměstnance zajišťují certifikované programy a školení. Nicméně dle respondenta DIA Františkovy Lázně, z.ú. jsou podnikatelé neochotni se přizpůsobit změnám a mají odmítavý postoj k inovativním postupům, toho samého názoru je i zástupce Penzionu u Vlčků.

### **5.3.7. Komplettnost**

Zde vystupuje stěžejní faktor – roční členské příspěvky pro financování činností destinační agentury Živý kraj, dále členské příspěvky do oborových organizací SLL, SLM, MEDISPA atd. Mezi lázeňskými společnostmi a ubytovacími zařízeními vzniká finanční interakce s veřejnou správou ve formě lázeňských a ubytovacích poplatků, které putují do městských rozpočtů. Na základě rozhovorů byla zjištěna kritika ze strany infocenter a veřejné sféry proti soukromým podnikatelům, kteří nejsou ochotni platit členské příspěvky, ani výměnou za protislužby v podobě propagace a možnosti získání finanční podpory z dotačních programů. Finanční příslib je jedním z hlavních motivačních prostředků, který používá krajský úřad pro navýšení počtu spolupracujících subjektů. Dotace plynou z rozpočtu Karlovarského kraje – dotační titul na podporu aktivit v oblasti cestovního ruchu a individuální dotace. Neochota může být zapříčiněna nedostatečnou informovaností podnikatelů o výhodách plynoucích ze začlenění do spolupráce. Dalším důvodem tohoto jednání může být dle Janečka (2017) problematika neefektivního a nepřesného výběru poplatků. Podnikatele může odrazovat netransparentní využití vybraných prostředků.

### **5.3.8. Komunikace**

Komunikace nepatří do charakteristik dimenze vztahů mezi stakeholdery, ale tvoří jednu ze tří prvků předpokladu spolupráce, proto je součástí tohoto zhodnocení. Do této sekce bude dále zařazeno, kdo udává prvotní impuls k podnícení spolupráce.

Všechny dotazované subjekty využívají ke vzájemné komunikaci klasické komunikační kanály jako je telefon, email a osobní setkání. Kvalita a obsáhlost předaných informací se dle typu subjektu mírně odlišují. Mezi TIC a podnikateli není používáný jednotný rezervační systém. Tím dochází k úniku potenciálních možností, které může pracovník

v informačním centru návštěvníkovi nabídnout. Zástupce turistického infocentra ve Františkových Lázních mluví o špatné komunikaci mezi nimi a ubytovacími zařízeními ve městě, kde se nemohou dohodnout na vzájemném konsensu. Jako konkrétní příklad je možno uvést sestavení katalogu ubytovacích zařízení pro město Františkovy Lázně. Z důvodu nemožnosti se mezi sebou domluvit nakonec od sestavení přehledného katalogu pro návštěvníky sešlo. Mariánskolázeňské a jáchymovské infocentrum mluví o vzájemném impulsu mezi jednotlivými typy subjektů směrem ke spolupráci. Velmi aktivní je karlovarské infocentrum, které objíždí kraj a hledá členy, kteří by se mohli zapojit do projektu turistické karty Karlovy VARY REGION CARD.

Z odpovědí vyplynulo, že městské úřady, jakožto zástupci veřejné správy, neshání vlastní iniciativou nové subjekty pro spolupráci. Tuto úlohu přenechávají na Krajském úřadě v Karlových Varech. Z odpovědí zástupců městských úřadů byla zjištěna averze podnikatelů vůči těmto institucím, která má svůj podíl na nižší míře spolupráce právě mezi těmito dvěma typy aktérů. Mezi veřejnou správou a turistickými informačními centry probíhá komunikace na výborné úrovni, jak již bylo zmíněno, důvodem je jejich zřizovatel, kterým je město.

Lázeňské společnosti kromě zmíněných komunikačních kanálů využívají i pravidelné porady, ve kterých si předávají informace a zhodnocují své výsledky. Zde se liší množství informací, které subjekty svým partnerům sdělují. Dle společnosti ve Františkových Lázních je důležitá symetrie informací, které předávají. Naopak zástupce lázní v Jáchymově říká, že informace jsou předávány srozumitelně pro všechny, ale strategickému partnerovi poskytnou více informací než řadovému. V Mariánských Lázních je vedena komunikace převážně v hierarchickém sledu, kdy jsou klíčové informace předány v rámci ředitelství, poté jsou sděleny svým podřízeným apod. Mariánskolázeňská společnost a lázeňská společnost v Jáchymově vidí nedostatky v komunikaci s úřady, která je vedena jen omezeně a v rámci nutnosti. Zmíněné společnosti vyvíjí spolupráci dle jejich zájmů a dosahu potenciálního partnera.

Soukromá sféra komentovala komunikaci pouze ve smyslu pravidelných newsletterů od oborových organizací a možným privátním přístupem na webové stránky AHR. Obecně moc aktivní v hledání partnerů nejsou, spíše očekávají impuls ke spolupráci ze strany svazů a portálů. Zajímavý je přístup ke spolupráci velkých společností jako je Moser a Karlovarská Becherovka. Zatímco v případě Moseru dochází k vysílání impulsu

ke spolupráci ve směru od společnosti, tak Karlovarská Becherovka očekává impuls ze strany opačné.

### **5.3.9. Projekty mezi kooperujícími subjekty**

Na základě rozhovorů byly vybrány některé partnerské projekty, jež jsou příkladem intenzivní spolupráce mezi podnikatelskými subjekty v regionu.

#### **Po stopách tradice Karlovarska**

Tento projekt spojuje tři významné subjekty karlovarského kraje, a to Moser a.s., Jan Becher Muzeum a Thun 1794 a.s., dle slov zástupkyně Karlovarské Becherovky s tímto nápadem jako první přišel Thun 1794 a.s. z důvodu nízké návštěvnosti, která je zapříčiněná především jeho nevýhodnou polohou. Namísto konkurence mezi podniky nabízející velmi podobné služby vytvořili partnerství. Vše funguje na principu obdržení kartičky, do které dostane návštěvník razítko právě navštíveného místa, po nasbírání všech tří razítek získá na jakékoliv ze tří atraktivit stejný dárek, který obsahuje malé balení Becherovky, porcelánový talířek a skleničku. Logo projektu je vyobrazené na obrázku č. 2.

Primárním cílem projektu je navštívení více atrakcí turistou, který přijel do karlovarského kraje a měl tak možnost ho více poznat. Dalším neméně důležitým cílem je sdružení podniků s dlouholetou tradicí. Je také nutno zmínit další podnět vzniku, a to ten, aby návštěvník zanechal v destinaci vyšší množství svého disponibilního důchodu, než kdyby navštívil pouze jednu ze zmíněných atrakcí.

Obrázek 2: Logo projektu



Zdroj: Thun, 2019

### **Česká inspirace – města plná života**

V tomto případě se jedná o sdružení osmi historických měst, jimiž jsou Hradec Králové, Cheb, Jindřichův Hradec, Kutná Hora, Litomyšl, Polička, Telč a Třeboň. Tato města mezi sebou vytváří velmi úzkou spolupráci. Členové projektu chtějí turistům prezentovat jak historické památky, tak nabídku bohatého kulturního programu včetně hudební a divadelní představení, taneční přehlídky a výstavy.

### **Z hor rovnou do bazénu**

Na základě dlouhodobé spolupráce mezi skiareálem Klínovec a lázeňskou společností v Jáchymově vznikl projekt, který je nazván „Z hor rovnou do bazénu“. Návštěvníci lanové dráhy tedy mohou spojit lyžování s následnou návštěvou aquacentra Agricola. Po předložení skipasu obdrží host slevu na vstupném do bazénu. To samé platí i opačně, pokud se tedy návštěvník Agricolu prokáže ve skiareálu, dostane zákazník slevu na skipas.

Dalšími příklady intenzivní spolupráce jsou členské karty hlavních lázeňských společností a karlovarská turistická karta Karlovy VARY REGION CARD, které jsou již zmíněné v kapitole 3.4.



## 6. Intenzita spolupráce v destinaci

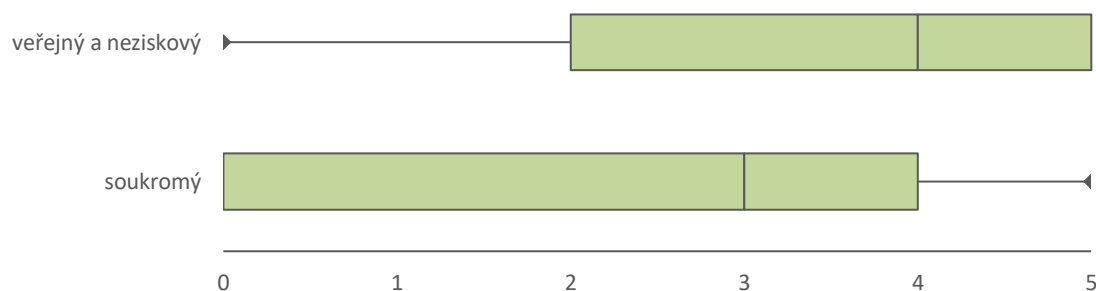
Tato kapitola přináší výsledky dotazníkového šetření, které bylo provedeno v rámci zjištění intenzity a kvality spolupráce mezi aktéry cestovního ruchu v destinaci Karlovarský kraj.

### Výsledky dotazníkového šetření

Kapitola má za úkol prezentaci názorů subjektů působících v destinaci, které byly zjišťovány prostřednictvím dotazníkového šetření. Zastoupení jednotlivých sektorů spolupráce bylo nerovnoměrné, neboť se šetření soustředilo především na názory aktérů činných v soukromé sféře. Procentuální podíl zastoupení sektorů činil 78 % pro soukromý, 13 % pro neziskový a 9 % pro veřejný. Z celkového počtu ubytovacích zařízení v kraji (viz kapitola 3.2.1) zasahuje šetření názory zhruba šestiny podnikatelů v tomto oboru (po odečtení odpovědí podnikatelů stravovacích zařízení a zařízení poskytující volnočasové aktivity). Z tohoto důvodu nelze výsledky generalizovat na celou platformu aktérů.

Role destinační agentury při iniciování spolupráce je rozdílná dle sektoru, ke kterému se subjekt identifikuje. Na základě získaných odpovědí bylo zjištěno, že mnoho soukromých podnikatelů nemá o činnostech Živého kraje žádné povědomí či mu přisuzuje nulový význam. Informovanější subjekty, mající povědomí o existenci destinační agentury, označují důležitost této instituce hodnotou tři a čtyři na škále do pěti. Větší význam agentury shledávají respondenti veřejného a neziskového sektoru, kteří většinou přisoudili hodnotu pět. Porovnání dat veřejného, neziskového a soukromého sektoru lze vidět na obrázku č. 3.

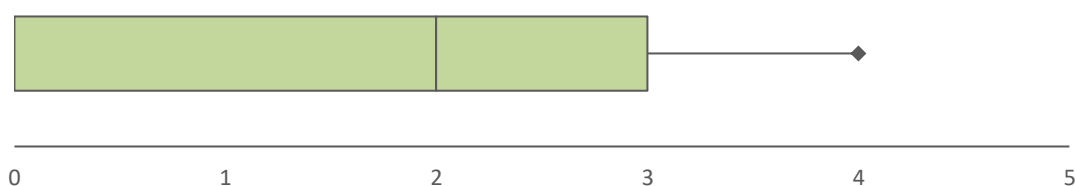
Obrázek 3: Význam destinační společnosti Živý kraj při iniciování spolupráce v destinaci



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Další významný institut pro iniciaci spolupráce – Krajský úřad v Karlových Varech se vyznačuje nízkými hodnotami (viz obrázek č. 4). Na základě získaných dat lze konstatovat, že subjekty shledávají spolupráci s agenturou významněji než činnost krajského úřadu. Svoji úlohu může hrát jistá averze vůči úřadům, spolupráce s destinační agenturou je celkově vnímána přívětivěji.

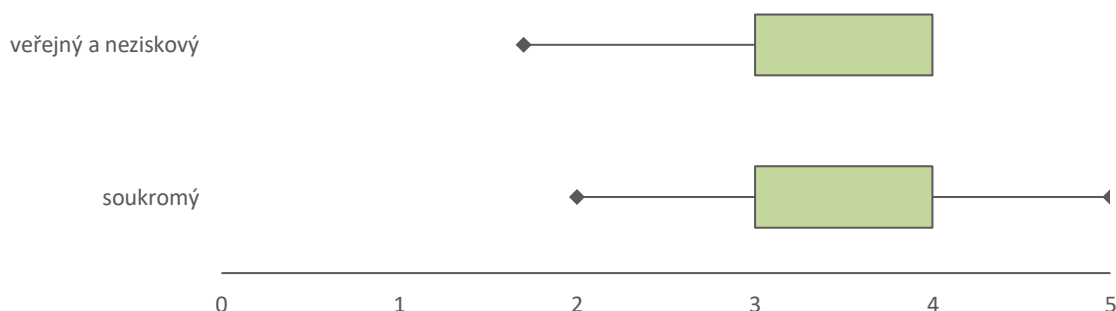
Obrázek 4: Význam Krajského úřadu při iniciování spolupráce



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Iniciaci podnikatelů směrem k vytváření kooperace v destinaci můžeme opět rozdělit na dvě roviny, a to rovinu vnímání podnikatelů, a vnímání ze strany veřejnoprávní a neziskové. První strana, tedy strana, která hodnotila význam sebe sama, demonstruje svoji významnost rovnoměrně mezi hodnoty tři a čtyři. Strana druhá je většinou přikloněna k hodnotě tři. Zástupci soukromého sektoru připsují větší význam ve spolupráci se subjekty stejného sektoru než zástupci ostatních sektorů. Hodnoty prezentuje obrázek č. 5.

Obrázek 5: Význam podnikatelů při iniciování spolupráce v destinaci



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

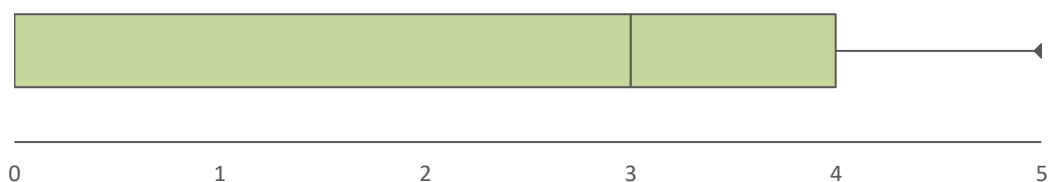
V otevřené otázce, kde měli respondenti označit hlavního iniciátora spolupráce v destinaci, byli za město Karlovy Vary vybráni jako hlavní lídři soukromí podnikatelé, druhou nejčastější odpovědí byl Živý kraj a následovala iniciace ze strany města. Respondenti Františkových Lázní vybrali jako hlavního činitele destinační a informační agenturu působící ve městě. To lze vysvětlit chybějícím odborem pro cestovní ruch, který svým způsobem supluje právě zvolená společnost. Druhé místo zaujalo město, konkrétně byl označován i starosta města, který je v aktivitách týkajících se rozvoje cestovního ruchu velmi činný. Výrazná je zejména jeho činnost ve věci zhotovování podkladů pro možný vstup lázní do UNESCO. Následovali soukromí podnikatelé a lázeňská společnost. Pro město Mariánské Lázně bylo zvoleno jako lídr v iniciování spolupráce město, svoji úlohu splňuje především konáním pravidelných meetingů mezi aktéry cestovního ruchu. Dále byla opět zvolena lázeňská společnost. Jáchymov řadí jako hlavního iniciátora lázeňskou společnost působící na daném území, následují turistické infocentrum a Živý kraj. Cheb, jako jediné nelázeňské město, označilo jako lídra asociace v oboru, poté následovali soukromí podnikatelé. Jak lze z výsledků vidět, pro lázeňská města je důležité působení místních lázeňských společností, které často udávají hlavní motiv ke spolupráci. Absenci lázeňské společnosti v Karlových Varech nahrazuje působení Živého kraje. Pro město bez lázeňského charakteru je pak důležitá iniciativa asociací, ze kterých můžeme vyzdvihnout AHR, která je aktivní ze všech asociací nejvíce, což je zřejmé i z rozhovorů.

Záležitosti počtu kooperujících aktérů se týkala následující otázka. Zde byly odpovědi celkem nejednoznačné. Dotázaní nejčastěji uvedli počet aktivních spolupracujících subjektů v rozmezí 1–5 (29 %), 6–9 (20 %), a 10–19 (20 %), ostatní odpovědi tvořily menšinu. Přibližný počet aktérů není příliš vysoký, příčina může být v oslovení subjektů pro dotazování, těmi byly nejčastěji malé a střední podniky, které nemají takové vyjednávací schopnosti pro rozvinutí sítě kooperace jako je tomu u velkých společností.

Podle zjištěných dat je charakter existující spolupráce mezi subjekty cestovního ruchu zhruba někde mezi formální a přátelskou bází (viz obrázek 6), přestože nejčtenější odpovědí bylo formální nastavení vztahů, čistou formálností ve výsledku narovnalý zvolené odpovědi z druhé strany škály. Medián s hodnotou tři naznačuje spíše přátelský vztah mezi spolupracujícími aktéry. To může být dáno velikostí území destinace, která není příliš rozsáhlá, proto je i anonymita mezi aktéry menší a převládá spíše přátelská

atmosféra. Respondenti Chebu, Jáchymova a Mariánských Lázní nejčastěji volili možnost čistě formálního vztahu, respondenti Františkových Lázní a Karlových Varů pak nejčastěji volili hodnotu tři. V rámci soukromého sektoru byla opět zvolena formálnost, pouze podnikatelé Jáchymova a Karlových Varů volili nejčastěji hodnotu čtyři. Názory veřejné a neziskové sféry se ve Františkových Lázních a Karlových Varech přikláněly k hodnotě tři, Cheb k hodnotě dvě, Mariánské Lázně vybíraly nejčastěji hodnotu 1, a Jáchymov v těchto dvou sektorech převládal opět v názoru čistě formálního vztahu.

Obrázek 6: Charakter vztahů v rámci spolupráce s aktéry



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Mezi kooperujícími subjekty byla zjišťována míra důvěry, jejíž získané hodnoty jsou zobrazeny na obrázku č. 7. U vzorku respondentů nebyla přítomna nedůvěra, tedy nebyly vybrány odpovědi hodnot nula a jedna. Naopak majoritní část dotazovaných vybrala hodnotu čtyři a pět. Z výsledků je zřejmý klíčový předpoklad existence spolupráce, tedy skutečnost fungování důvěry mezi spolupracujícími aktéry. Míra důvěry souvisí i s faktem četností odpovědí v otázce formálnosti vztahů.

Obrázek 7: Míra důvěry mezi spolupracujícími aktéry

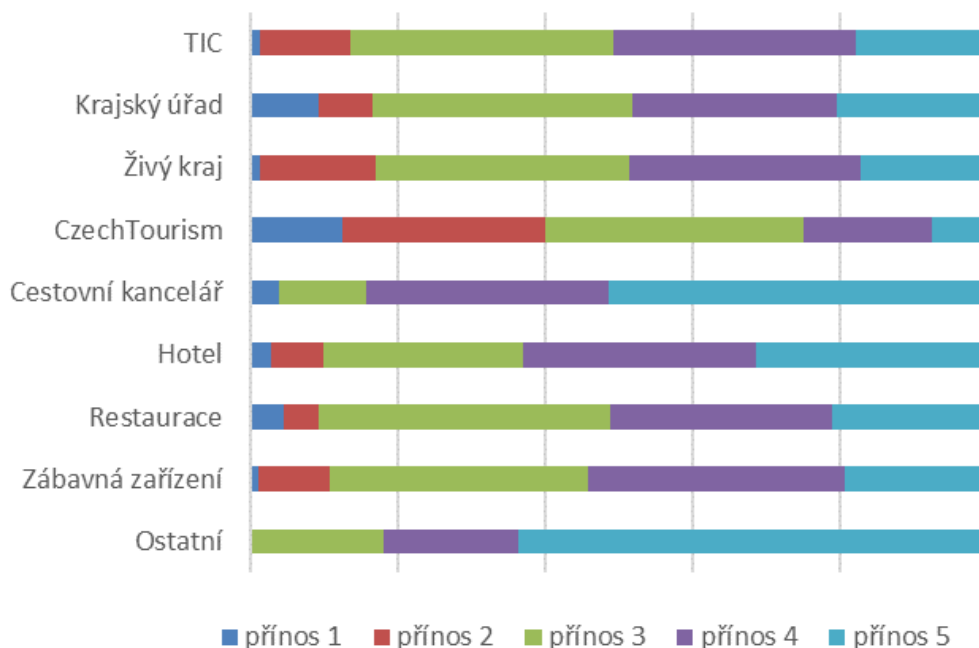


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Podrobnosti o partnerství v destinaci přinesla otázka č. 9, která zjišťovala informace v kontextu různých typů aktérů, a to z pohledu tří rovin – přínosu, intenzity a směru

impulsu spolupráce. Ve věci spolupráce s veřejnoprávními subjekty se respondenti vyjadřovali následovně: s turistickými informačními centry kooperuje 60,8 % všech respondentů, krajský úřad je ve spolupráci se 45 % respondentů, Živý kraj dosahuje dle respondentů spolupráce s 58,3 % a Českou centrálu cestovního ruchu označila za spolupracující subjekt třetina respondentů. Se soukromými subjekty je vykazována vyšší míra spolupráce, a to s cestovními kanceláři 63,3 %, s hotely 58,3 %, s restauracemi 35,8 %. Bylo zjištěno, že téměř 70 % respondentů spolupracuje s nějakým zařízením zajišťujícím volnočasové aktivity pro návštěvníky destinace. Takto vysoká hodnota může být následkem snahy diverzifikace aktivit ubytovacích zařízení, ve kterých jsou nejčastějšími zákazníky lázeňští hosté, u kterých lázeňské procedury probíhají v ranních nebo dopoledních hodinách a po zbytek dne hledají vyžití. Spolupráce s cestovními kanceláři má opět souvislost s lázeňským charakterem destinace, kde většina lázeňských pobytů je právě skrze tyto subjekty zajišťována. Na základě rozhovorů byla objasněna spolupráce hoteliérů s konkurenčními hotely, která probíhá za účelem optimalizace kapacit. S ostatními zařízeními kooperuje 9,2 % respondentů, kde byly uvedeny příklady doplňkových služeb cestovního ruchu (např. kadeřnictví, pedikúra, aj.). Ve druhé kategorii – hodnota přínosu spolupráce – respondenti vybírali na stupnici od 1 do 5 dle jejich subjektivního názoru, kde hodnota 1 představuje nejnižší přínos a hodnota 5 přínos největší. Jak lze vyčíst z obrázku č. 8, převažují hodnoty na stupnici 3 a 4, zvoleny byly hodnoty středního a vyššího přínosu spolupráce. Nejvyšší přínos vnímají respondenti z kooperace s cestovními kanceláři, kde 51 % respondentů označilo přínos hodnotou 5, a s hotely, kde nejvyšší přínos zvolilo 31 % respondentů. Obě tyto kategorie vykazují známky vysokého přínosu. Lze také zpozorovat vysoký přínos se subjekty z kategorie „ostatní“, kterou využilo jen malé množství respondentů, ale pokud s některým takovým subjektem tvoří spolupráci, má pro ně nezanedbatelný přínos. Pro dotazované má naopak nejnižší přínos spolupráce s CzechTourismem. Na základě informací získaných z rozhovorů lze tento jev objasnit nízkou mírou účasti organizace na spolupráci s malými a středními podniky a soustředěním se spíše na aktivity na úrovni národního zájmu.

Obrázek 8: Hodnota přínosu spolupráce



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Prvek intenzity spolupráce obsažený v otázce č. 9 přinesl zjištění o míře kontaktu mezi participujícími aktéry. S TIC probíhá spolupráce se 70 % na bázi měsíční spolupráce, s krajským úřadem s 50 % měsíční a s 44 % roční spolupráce, Živý kraj je v kontaktu se svými partnery se 45,7 % ročně a se 43 % měsíčně, CzechTourism vede převážně roční kontakt, a to ze 75 %. Oproti tomu s cestovními kanceláři probíhá ze 71 % denní interakce. Se subjekty z oboru hotelnictví je vedena s 51,4 % měsíční spolupráce a se 41,4 % denní. Restaurační zařízení mají kontakt s partnery ze 62,8 % měsíčně a 32,6 % dotazovaných je ve spolupráci s restauracemi denně. Se zábavními zařízeními je pak většina respondentů v měsíčním kontaktu (65,1 %). Ostatní zařízení se vyznačují denní spoluprací, a to s hodnotou 72,7 %. Impuls ke spolupráci je u dotazovaných veden většinou ve směru oboustranném, tedy ve vzájemném oslovování o možnostech kooperace.

Poslední otázka se zabývala výhodami, které respondenti od spolupráce očekávají. Hlavním motivem spolupráce bylo jednoznačně zvoleno oslovení nových zákazníků/návštěvníků. Tento jev může mít příčinu ve vidině subjektů ve zlepšení vlastní ekonomické situace. To potvrzuje i interview s majitelkou zábavního zařízení ve Františkových Lázních, pro kterou je primární generace zisku a rozvoj samotné

destinace příliš neřeší, s oslovením nových návštěvníků souvisí i její další poznámka, že v této souvislosti ve velké míře spoléhá na vstup Západočeských lázní do UNESCO. Druhá nejčastější iniciativa pro spolupráci byla volena možnost lepšího přístupu k finančním zdrojům, což má přímou souvislost s předchozím motivem, ale také s možností spolufinancování některých projektů za pomoci kooperujících subjektů či z prostředků plynoucích z institucí. Lepší informovanost je dalším nejlépe hodnoceným aspektem, po kterém následuje výměna zkušeností. Informační a poradenská funkce je pro obor cestovního ruchu klíčová z důvodu rychlých změn odehrávajících se na trhu. Zmíněné funkce jsou úlohou především destinačních společností a veřejné správy, a to prostřednictvím tematických seminářů o aktuálních trendech, změnách v legislativě, snaze vyvinutí nového společného produktu apod. Předávání informací může probíhat ale i individuálně mezi konkrétními subjekty za pomoci nástrojů zmíněných v teoretické části (*kapitola 2*) nebo na konkrétních případech v *kapitole 5.3.8*. Motiv jednotné marketingové komunikace dosáhlo stejných hodnot jako výměna zkušeností, zájem o jednotné vystupování destinace jako celku můžeme přisoudit činnostem Živého kraje, neboť právě tento přístup k podnikání prezentuje.

Jako průměrné byly označeny stimuly ve formě vytvoření komplexního produktu destinace a budování společné značky a image, jež jsou opět převážně úkolem pro destinační společnost. Dále pak lepší konkurenceschopnost destinace, snižování nákladů na marketingovou komunikaci a udržitelný rozvoj destinace jsou také spíše průměrným motivem pro spolupráci. Četnost odpovědí těchto výhod naznačuje, že podnikatelé uvažují spíše v kontextu generace zisku než z perspektivy udržitelnosti destinace jako celku. Nejméně zajímavé shledávají respondenti přínosy ze spolupráce v podobě snižování nákladů na technologie, společný výzkum trhu či jeho průzkum, lepší vyjednávací sílu, začlenění do jednotného rezervačního systému a snižování nákladů na distribuci.

## **7. Shrnutí a návrhy**

Předchozí kapitola prezentovala dotazníkového šetření, nyní bude následovat syntéza výsledků kvalitativního a kvantitativního výzkumu, která dále bude u některých závěrů obsahovat komentář zástupce destinační agentury Živý kraj. Pokračovat bude shrnutí nedostatků zjištěných skrze rozhovory s klíčovými aktéry v kraji. Poslední část kapitoly bude tvořena návrhy opatření pro zlepšení spolupráce a posílení synergie v destinaci.

### **7.1. Diskuze výsledků**

Z výzkumného šetření lze usuzovat, že kooperace probíhající na území destinace jsou převážně na omezené až mírné úrovni. Většina zástupců společností, se kterými byl veden rozhovor, uvedla jako předmět spolupráce propagační činnost, prezentaci na výstavách a veletrzích a výměnu informací. U některých subjektů se jednalo o spolupráci v oblasti zprostředkování služeb a spolupodílení se na kulturních událostech v regionu. Vytváření společného produktu a jeho distribuce je zájmem jen pro omezenou skupinu aktérů v destinaci, proto definovat spolupráci v zájmové destinaci jako širokou nelze. Z hlediska formy spolupráce je možno hovořit převážně o kooperaci vertikální, kde je produkt jednoho subjektu v návaznosti na produkt či služby subjektu spolupracujícího. Horizontální spolupráce je zastoupena ve výrazně nižší míře, jako příklad tohoto způsobu spolupráce lze uvést projekt Po stopách tradice Karlovarska.

Bylo zjištěno, že subjekty veřejné a neziskové sféry mají mezi sebou vyšší míru vzájemného kontaktu, než je u vzájemné interakce mezi veřejným a soukromým sektorem. Spolupráci mezi veřejným a soukromým sektorem lze shledávat za omezenou. Tento jev byl vysvětlen zástupcem Živého kraje, dle kterého je příčinou obecná averze k veřejným institucím a neochota soukromých subjektů spolupracovat, to je názor i zástupkyně Odboru kultury a cestovního ruchu v Mariánských Lázních. Tato problematika je k dohledání i v literatuře, kde Ryglová (2009, s. 115) označuje spolupráci veřejně-soukromého sektoru za nízkou. Podle autorky to ale není způsobeno pouze stranou soukromých podnikatelů, ale také veřejnou správou, která podnikatelům nedostatečně vysvětluje přitažlivost a nutnost spolupráce. Czernek-Marsalek (2018) reaguje na tuto problematiku komentářem, že představitelé veřejných organizací by měli při neochotě podnikatelů spolupracovat najít účinnější způsoby, jak jim prezentovat



pozitivní příklady z členství v partnerství, a to v optimálním případě individuálně pro každý subjekt.

Právě nedostatečné povědomí o nutnosti kooperace z důvodu rozvoje a zvýšení konkurenceschopnosti destinace by mohl být jeden z důvodů nízkého zapojení malých a středních podniků do sítí spolupráce v destinaci Karlovarský kraj. Vysvětlením pro absenci informací v tomto oboru by mohla být nízká angažovanost ze strany destinační agentury pro Karlovarský kraj. Tato domněnka je ale vyvracována samotným Živým krajem, který si nemyslí, že by bylo pochybení na jeho straně. Problém je dle něho spíše v nezájmu podnikatelů sledovat dění, které s podnikáním v oboru cestovního ruchu souvisí. Živý kraj se dle rozhovoru snaží oslovovat i drobné podnikatele, kteří by mohli být pro nabídku cestovního ruchu atraktivní. Dle zástupce je nutností oboustranná aktivita, bez které efektivita spolupráce existovat nemůže. Pravdivost tvrzení Živého kraje je podpořeno interní studií zpracovanou CzechTourismem, který hodnotí činnost agentury jako velmi dobrou. Ačkoliv se Živý kraj snaží o motivaci subjektů k intenzivní spolupráci, která by představovala tvorbu společného produktu, tak prozatím nedosahuje takových výsledků. Jistou bariérou rozvoje v tomto směru tvoří nedostatečné personální kapacity destinační agentury, kvůli čemuž je problematické vyvíjet úsilí na potřebné úrovni.

Za velmi pozitivní lze shledávat výsledek důvěry mezi respondenty, který v případě vybrané destinace netvoří slabé místo při utváření nových kooperujících vztahů. Neboť dle Czernek-Marsalek (2018) je kvůli relativně nedávné transformaci ekonomiky velmi obtížné budování takových vazeb mezi spolupracujícími subjekty jako je důvěra, porozumění a schopnost vést dialog. Ten samý důvod je i původem nedostatečné znalostní základny pro utváření partnerství. Z toho důvodu, že spolupráce a destinační management jsou v České republice ještě spíše v počátcích, a nedosahují takové úrovně jako je to možné pozorovat na příkladu alpských zemí, nelze očekávat fungování řízení destinace na tak vysoké úrovni. Pokud ale chtějí Západočeské lázně, jako aspirant na zápis do Světového a kulturního dědictví UNESCO, obstát v konkurenci, je třeba působit jednotnějším dojmem a prezentovat se komplexním produktem cestovního ruchu

## 7.2. Nedostatky ve spolupráci

Komparací rozhovorů vyplynuly nedostatky, které zabraňují využití synergických efektů plynoucí z fungující spolupráce mezi subjekty. Informace z rozhovorů byly použity pro zpracování následující tabulky č. 4, kde jsou nastíněna slabá místa spolupráce v Karlovarském kraji. Nedostatky jsou členěny dle sektorů působnosti respondentů.

Tabulka 4: Nedostatky ve spolupráci v kraji

| Soukromý  | Veřejný                                  | Neziskový                                   |
|---|--|---|
| špatná komunikace s úřady                         | přetrvávání zastaralého uvažování        | neochota podnikatelů kooperovat             |
| problém ve vyjednávací síle                       | velká rivalita, konkurence               | neexistence jednotného rezervačního systému |
| konkurence  | averze vůči úřadům                       |   |
| vykonávání činností, které by mělo zastávat město | nemožnost použití modelu z alpských zemí | špatná komunikace                           |
| nedostatečná spolupráce s TIC                     |  | malá součinnost subjektů                    |
| nedostatečná propagace konferencí, seminářů apod. | nedostatečná kapacita lidských zdrojů    | nedostatečná marketingová komunikace        |
| neoslovení subjektu                               |  | nezájem o finanční podporu                  |

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

## 7.3. Návrhy

Tato podkapitola má za úkol představit návrhy pro minimalizaci některých zjištěných nedostatků v kooperaci. Nejprve budou rozpracovány modely rezervačních systémů a jejich možnost implementace pro destinaci. Závěr bude tvořit návrh pro pořádání akcí.

### 7.3.1. Rezervační systém

S vývojem doby se mění požadavky zákazníků, kteří začínají namísto osobního kontaktu preferovat sjednáním služeb online. Proto je vhodné zaměřit se na implementování rezervačních systémů, které by reflektovaly změny v preferencích spotřebitelů. Je otázkou, zda je to vhodný způsob pro destinaci orientovanou na lázeňské hosty, kteří jsou spíše pokročilého věku. Seniorů orientujících se ve světě technologických a informačních prostředků přibývá progresivní tendencí. Proto by ani organizace destinace neměla zůstat u zastaralých metod a měla následovat trendy, které

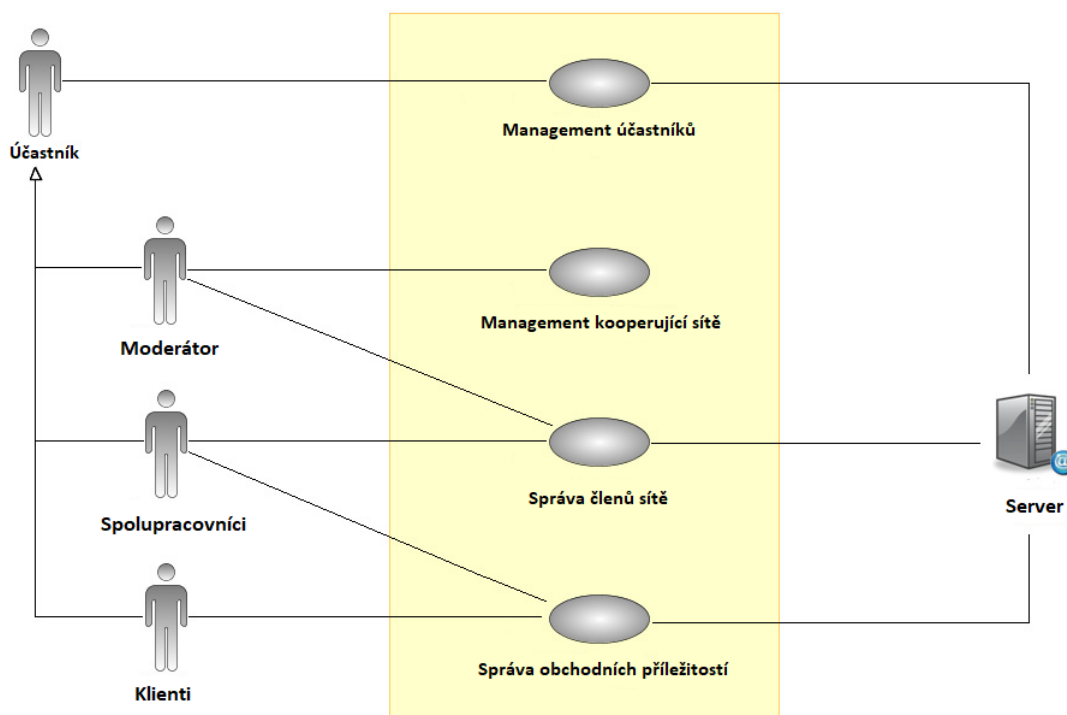
napomohou v její konkurenceschopnosti. Tím spíše s ohledem na její dlouhodobou udržitelnost z hlediska průměrného věku stávajících hostů. Dalším argumentem pro začlenění nových informačních technologií je snaha diverzifikace lázeňských společností i na klientelu mimo lázeňské hosty, která s rezervačními systémy více méně počítá. Na tuto problematiku upozornila například Stockdale už v roce 2006, kdy ve svém článku vyzdvihuje výhody samoobslužného prostředí v cestovním ruchu. Pro účely této práce budou popsány modely ON-Rede a model portálu Slevomat.

### **ON-Rede systém**

Na základě informací získaných z provedených rozhovorů mezi vybranými zástupci jednotlivých měst byla zjištěna nedostatečná míra sdílení informací mezi veřejným a soukromým sektorem. Jedním z možných řešení zlepšení tohoto nedostatku v zájmové destinaci je použití modelu, který je založen na informačních a komunikačních technologiích. Jedním z takových modelů je ON-Rede systém podporující implementaci spolupráce mezi společnostmi činnými v oboru cestovního ruchu. Systém přináší možnost sdílení informací o klientech napříč všemi zapojenými subjekty. Tyto informace představují obchodní příležitosti pro všechny aktéry spolupráce. (Mendonça a kol., 2015) Pod pojmem obchodní příležitost si můžeme představit situaci zákazníka ubytovaného v hotelu. Tento host ale může být přínosný i pro ostatní členy sítě, může vyvolat další obchodní příležitost pro zábavná zařízení, obchodníky s regionálními produkty či touroperátory nabízející poznávací výlety. Smyslem sdílení informací je snížení nákladů pro získání nových klientů a nabídnutí doplňkových produktů/služeb stávajícím klientům.

V popisovaném modelu vystupují tři druhy aktérů: moderátor, spolupracovníci a klienti. Moderátor vytváří uživatelské prostředí, přijímá nové účastníky v síti a koordinuje informace, které mají být sdílené. Spolupracovníci vnášejí do systému informace o zákaznících, tj. vnášejí do systému obchodní příležitosti, které jsou dostupné pro všechny spolupracovníky. Poslední složku systému tvoří klienti, kteří se zaregistrují do systému a mohou vnést požadavky své potřeby, na které jim jako odpověď přijde nabídka od subjektů v systému. Prezentovaný model je zobrazen na obrázku č. 9. Model slouží především pro využití ze strany malých a středních podniků, které jsou v nevýhodě oproti velkým společnostem. (Mendonça a kol., 2015)

Obrázek 9: ON-Rede systém



Zdroj: Mendonça a kol., 2015; přeloženo 2019

Sítě vytvořené ON-Rede modelem mohou nabývat interorganizačního nebo vnitroorganizačního charakteru, dále mohou být využity soukromým, veřejným sektorem i neziskovým sektorem. Využití modelu může podpořit konkurenceschopnost celé destinace, podporuje tvorbu a odbyt turistických balíčků, a usnadňuje spolupráci mezi organizacemi. (Mendonça a kol., 2015)

### **Slevomat**

Dalším zájmovým systémem je nová online databáze portálu Slevomat, spuštěná v březnu roku 2019, která nabízí služby od lokálních poskytovatelů. Slevomat si klade za cíl vytvoření největší platformy drobných živnostníků propojených jednotným systémem. Zákazníci tak dostávají přístup ke službám v reálném čase, mohou si tedy rezervovat termín služby okamžitě, bez dalšího prostředníka. Prozatím je možnost objednání služeb pouze v Praze a okolí, ale do konce roku by se měla působnost rozšířit i mimo hlavní město. (Aust, 2019) To by mohlo přinést příležitost i pro menší živnostníky podnikající v destinaci Karlovarského kraje, kteří by měli zájem o zapojení se do nějakého typu partnerství a získat tak s tím spojené výhody.

S podobným projektem má Slevomat zkušenosti už z dřívějška, kdy obdobně jako pro služby, vytvořil jednotný rezervační systém pro hoteliery, a umožnil tak svým zákazníkům možnost přímé rezervace na konkrétní termín. Rezervační systém pro hoteliery byl vyhodnocen jako úspěšný, neboť tvoří polovinu všech objednávek v kategorii cestování. Proto vidí i v nově spuštěném systému velký potenciál. (Aust, 2019)

S návazností na projekt Slevomatu by do nabízených služeb mohly být zařazeny průvodcovské služby místních obyvatel městem/krajem/celou destinací. Tato možnost už je nabízena ve větších městech například portálem Airbnb. Zapojením místních obyvatel do procesu poskytování produktu cestovního ruchu by zlepšilo vnímání turistické aktivity rezidenty. Další výhodou by bylo autentické podání informací o destinaci turistům, kteří by prezentací od člověka, který má silný vztah k danému místu, získali zážitek, který by recenzovali dalším potenciálním zákazníkům. Fakt, že podobné služby ostatní kraje, kromě Prahy, příliš nenabízejí, by opět zvýšilo konkurenceschopnost destinace.

### **Porovnání modelů**

ON-Rede model působí velmi sofistikovaným dojmem, je ale nutno říci, že je aplikovatelný spíše pro subjekty působící na území alpských států, kde je kooperace na vyšší úrovni. Pro české podmínky je více reálná implementace platformy od Slevomatu, a to především z důvodu všeobecné známosti portálu, která zvyšuje důvěru v jeho používání. Další výhodou tkví v minimálních nákladech na jeho zavedení, neboť z rozhovorů je zřejmé, že podnikatelské subjekty nechtějí do zavedení podobných systémů vynakládat vysoké investice.

#### **7.3.2. Pořádání akcí**

Czernek-Marsalek (2018), Nechvílová, Holý a Krátký (2006) zmiňují ve svých publikacích vzájemné setkávání participujících subjektů spolupráce, které napomáhá budování neformálních vztahů, které prospívají těm formálním. Proto lze navrhnout jako další vhodný nástroj pro rozvinutí intenzivní formy spolupráce pořádání pravidelných akcí ve stylu press/fam tripu. V těchto aktivitách už je Živý kraj velmi činný a organizování press a fam tripů patří k jeho hlavním nástrojům, jež motivují subjekty ke spolupráci. Míňná akce by namísto novinářů byla tvořena pro zástupce

vybraných společností, které tvoří, nebo by mohly tvořit sekundární nabídku cestovního ruchu v destinaci.

Akce by se mohly konat v měsíčním intervalu, a pokaždé by byla navštívena jiná lokalita/atraktivita v zájmové destinaci. Zúčastnění aktéři by byli zástupci z řad cestovních kanceláří, turistických informačních center, poskytovatelů materiálně-technické základny a zástupci zábavných zařízení.

Prostřednictvím těchto akcí by měl být účastníkům předán zážitek, který je ve své podstatě produktem cestovního ruchu. Zástupci společností, kteří mají koncový kontakt s návštěvníkem destinace, by tak mohli autenticky předat zkušenost s navštívenou lokalitou/atraktivitou a doporučit mu ji. Není totiž ojedinělé, že nabízený produkt prodejce sám nevyzkoušel a je s ním seznámen jen prostřednictvím katalogu nabídky. Jako další výhodu lze shledat zpětnou vazbu zúčastněných subjektů. Na jejím základě tak může být upravována nabídka cestovního ruchu v destinaci tím způsobem, že budou ponechány jen ty produkty/služby, které mohou vést k zajištění silného zážitku pro návštěvníka a odstraněny ty méně zajímavé.

## Závěr

Moderní společnost čelí mnoha tlakům z neustále se měnícího hospodářského, sociálního a politického prostředí. Vysoce konkurenční trh vede společnosti k hledání nových přístupů, které by mohly využít ke splnění současných požadavků zákazníků. Některé tyto přístupy se opírají o vytváření spolupracujících organizací, které umožňují zajistit dostatečnou flexibilitu a schopnost se přizpůsobit novým požadavkům trhu. Kooperace má pro destinaci orientovanou na cestovní ruch zásadní vliv, neboť produkt cestovního ruchu se opírá o vlastnost komplexnosti, která je od moderního spotřebitele očekávána. Pro udržení konkurenceschopnosti Západočeských lázní je tedy vytváření intenzivní spolupráce nezbytné. To je jedna z úloh organizace destinační společnosti pro Karlovarský kraj, kterým je Živý kraj. Ovšem korelace mezi opatřeními, která jsou přijatá destinační společností, a jejich vliv na výkonnost destinace není zřejmá kvůli složitosti jejich zabudování, navíc do činnosti společnosti vstupují externí faktory (politické události, fluktuace měn, počasí atd.), které mohou výrazně ovlivnit ukazatelé úspěšnosti.

Studiem odborné literatury byly nadefinovány pojmy destinace, destinační management, spolupráce a partnerství. Dále byla představena destinace z pohledu vybraných charakteristik s návazností na cestovní ruch a popsání její hlavní aktéři. Na základě vytyčeného cíle, kterým byla analýza spolupráce ve vybrané destinaci, hodnotí práce ve svém obsahu úroveň spolupráce modelem úspěšného partnerství. Model chápe spolupráci z pohledu tří dimenzí – vztahů mezi stakeholdery, tokem informací a řešením konfliktů. Každá z těchto dimenzí obsahuje charakteristiky důležité pro zjištění kvality spolupráce. Aplikace modelu pro zhodnocení úspěšnosti spolupráce v Karlovarském kraji byla zhotovena pro dimenzi vztahů mezi stakeholdery, kterými jsou v rámci této práce klíčové společnosti v destinaci. Informace pro implementaci modelu byly získány skrze rozhovory, které byly vedeny s nejdůležitějšími aktéry činnými v oboru cestovního ruchu. Pro splnění dalšího cíle práce, tedy diskuze dopadů spolupráce na podnikovou sféru v destinaci, bylo provedeno dotazníkové šetření, které obsahovalo názory převážně soukromého sektoru. Ze syntézy kvalitativního a kvantitativního výzkumu lze hodnotit kooperaci převážně na omezené až mírné úrovni. Jako hlavní motivy ke spolupráci byly zjištěny stimuly v podobě oslovení nových zákazníků/návštěvníků, lepšího přístupu k finančním zdrojům a lepší informovanosti. Vytváření společného produktu a jeho distribuce, jež jsou

charakteristickými prvky široké úrovně spolupráce, v destinaci téměř nefungují. Z hlediska formy spolupráce existuje na Karlovarsku převážně kooperace vertikální, tedy spolupráce subjektů, jejichž produkt na sebe navazuje. Horizontální spolupráce je zastoupena ve výrazně nižší míře. Dále z rozhovorů a dotazování vyplynuly slabé stránky kooperace, které zabraňují působení synergických efektů. Těmito slabinami jsou například nedostatečné povědomí o nutnosti kooperace, špatná komunikace mezi jednotlivými sektory, malá součinnost subjektů, či neexistence jednotného rezervačního systému. Naopak za velmi pozitivní lze shledat úroveň důvěry, která panuje mezi aktivně spolupracujícími subjekty. Na základě nedostatků byly představeny návrhy pro zlepšení některých z nich.

V praxi může práce najít uplatnění mezi organizacemi destinačního managementu, veřejné správy či jiných zájmových agentur, jmenována může být například krajská organizace destinačního managementu pro Karlovarský kraj – Živý kraj nebo národní organizace destinačního managementu CzechTourism.



## Zdroje

Adams L. M. (2016). *Promoting Disaster Resilience Through Use of Interdisciplinary Teams: A Program Evaluation of the Integrated Care Team Approach*. World Medical and Health Policy.

Akintoye, A, Beck, M., & Kumaraswamy M. (2015). *Public Private Partnership: A Global Review*. [Cit. 2018-11-24]. Dostupné z: <[https://books.google.cz/books?id=TuWPCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbv\\_atb#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=TuWPCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbv_atb#v=onepage&q&f=false)>.

Augustyn, M. M., & Knowles, T. (2000). *Performance of tourism partnerships: A focus on York*. *Tourism Management*, 21(4), s. 341–351.

Aust, O. (2019). *Slevomat buduje online databázi lokálních služeb*. [Cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <<https://www.mediar.cz/slevomat-buduje-online-databazi-lokalnich-sluzeb/>>.

Bartl, H. & F. Schmidt. (1998). *Destination Management*. Wien: Institut für regionale Innovation, 1998.

Beckertová, E. (2017). *Spolupráce veřejného a soukromého sektoru v destinaci – případová studie Olomoucko*. Brno. Bakalářská práce. Masarykova univerzita.

Beránek, J. (2016). *Moderní řízení hotelového provozu*. Praha: Grada Publishing a.s.

Beritelli, P. (2011). *Cooperation among prominent actors in a tourist destination*. *Annals of Tourism Research*. 38. s. 607-629.

Bieger, T, & P., Beritelli. (2013). *Management von Destinationen*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

BIKV. (2018). *Výroční zpráva 2017 – Balneologický institut Karlovy Vary, o.p.s.* [Cit. 2019-30-01] Dostupné z: <[https://bikv.cz/sites/default/files/kestazeni/vyrocní\\_zprava\\_bikv\\_2017.pdf](https://bikv.cz/sites/default/files/kestazeni/vyrocní_zprava_bikv_2017.pdf)>.

BIKV. (2019). *Spolupráce*. [Cit. 2019-30-01] Dostupné z: <<https://bikv.cz/cs/spoluprace>>.

Britton, S. (1991). *Tourism, Capital, and Place: Towards a Critical Geography of Tourism*. Clevedon: Channel View Publications. Aspects of tourism. [Cit. 2018-01-13]. Dostupné z: <<https://books.google.cz/books?id=IY1xFcp9mgIC&pg=PR2&lpg=PR2&dq=FYALL,+Alan+a+B.+GARROD,+2005.+Tourism+marketing:+a+collaborative+approach.+Clevedon:+Channel+View+Publications.+Aspects+of+tourism.+ISBN+1-873150-89-X.&source=bl&ots=8g-nz->>

312X&sig=R\_VO\_LVwnlwnlexQ2vH7ApEMyTY&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwiPhoK2v-rfAhVKiywKHSeEAF0Q6AEwAXoECAgQAQ#v=onepage&q&f=true>.

Czernek–Marszałek, K. (2018). *Cooperation evaluation with the use of network analysis*. *Annals of Tourism Research* 72, s. 126-139.

Černíková, Z. (2017). *Spolupráce veřejného a soukromého sektoru v destinaci – případová studie Praha- Staré Město*. Brno. Bakalářská práce. Masarykova univerzita.

Český statistický úřad. (2016). *Statistická ročenka Karlovarského kraje*. [Cit. 2016-12-11]. Dostupné z : <<https://www.czso.cz/documents/10180/32233893/33008316chcz.pdf/e57dc637-0100-49cd-888a-b6f4be3a491b?version=1.5>>.

Český statistický úřad. (2017). *Cestovní ruch - časové řady*. [Cit. 2019-02-11]. Dostupné z WWW: <[https://www.czso.cz/csu/czso/cru\\_cr&gt](https://www.czso.cz/csu/czso/cru_cr&gt)>.

Český statistický úřad. (2018). *Návštěvnost HUZ podle kategorie – územní srovnání*. [Cit. 2018-03-26]. Dostupné z : <[https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=31743&pvo=CRUD002&c=v3~8\\_\\_RP2017&v=v90\\_\\_KAT\\_\\_154\\_\\_1](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=31743&pvo=CRUD002&c=v3~8__RP2017&v=v90__KAT__154__1)>.

Český statistický úřad. (2019a). *Kapacity hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie*. [Cit. 2019-01-02] Dostupné z:<[https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvo=CRU01&z=T&f=TABULKA&sp=A&filtr=G~F\\_M~F\\_Z~F\\_R~F\\_P~\\_S~\\_U~301\\_null\\_&katalog=31742&str=v42&c=v3~8\\_\\_RP2017](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvo=CRU01&z=T&f=TABULKA&sp=A&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~301_null_&katalog=31742&str=v42&c=v3~8__RP2017)>.

Český statistický úřad. (2019b). *Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních*. [Cit. 2019-01-02] Dostupné z:<[https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvo=CRU03&z=T&f=TABULKA&sp=A&skupId=1330&filtr=G~F\\_M~F\\_Z~F\\_R~F\\_P~\\_S~\\_U~301\\_null\\_&katalog=31743&pvo=CRU03&str=v285](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvo=CRU03&z=T&f=TABULKA&sp=A&skupId=1330&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~301_null_&katalog=31743&pvo=CRU03&str=v285)>.

D'Angella, F., & Go, F. (2009). *Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment*. *Tourism Management*, 30(3), 429–440.

Danubiushotels. (2019). *Kur- Spa Card*. [Cit. 2019-31-01] Dostupné z:<[http://www.danubiushotels.com/w/hd/Marienbad/LLML\\_Letak\\_Kur\\_Spa\\_Card\\_CZ\\_E.pdf](http://www.danubiushotels.com/w/hd/Marienbad/LLML_Letak_Kur_Spa_Card_CZ_E.pdf)>.

David, P., & Soukup, V. (2010). *Velká turistická encyklopedie*. Praha: Knižní Klub.

EFQM. (2019). *EFQM Model 2013*. [Cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <<http://www.efqm.org/index.php/efqm-model-2013/>>.

Elbe, J. a kolektiv. (2018). *Network approach to public-private organizing of destinations*. IMP Journal Vol. 12 (2), s. 313-332. Emerald Publishing Limited.

Františkovy Lázně – info. (2018). *Výroční zpráva za rok 2017*. [Cit. 2019-01-02]  
Dostupné z: <<https://www.frantiskovy-lazne.info/www/kcfinder/upload/files/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va%20za%20rok%202017.pdf>>.

Fyall, A. & B. Garrod. (2005). *Tourism marketing: a collaborative approach*. Chanel View Publications Cleveland, UK. [Cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <[https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=IY1xFcp9mgIC&oi=fnd&pg=PR6&dq=Fyall,+A.+%26+B.+Garrod.+\(2005\).+Tourism+marketing:+a+collaborative+approach.&ots=8g0lw1533W&sig=yujSS4Cd5S\\_SIU6q6VI9fdM8-kg&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Fyall%2C%20A.%20%26%20B.%20Garrod.%20\(2005\).%20Tourism%20marketing%3A%20a%20collaborative%20approach.&f=false](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=IY1xFcp9mgIC&oi=fnd&pg=PR6&dq=Fyall,+A.+%26+B.+Garrod.+(2005).+Tourism+marketing:+a+collaborative+approach.&ots=8g0lw1533W&sig=yujSS4Cd5S_SIU6q6VI9fdM8-kg&redir_esc=y#v=onepage&q=Fyall%2C%20A.%20%26%20B.%20Garrod.%20(2005).%20Tourism%20marketing%3A%20a%20collaborative%20approach.&f=false)>.

Gray, B. (2005). *Assessing inter-organizational collaboration. multiple conceptions and multiple methods*. In D. O. Faulkner, & M. De Rond (Eds.). *Cooperative strategy. Economic, business, and organizational issues* (s. 243–260). New York: Oxford University Press.

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

Holešinská, A. (2012). *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu*. Brno: Munipress.

Huybers, T. & Bennett, J. (2003). *Inter-firm cooperation at nature-based tourism destinations*. *Journal of Socio-Economics* 32, s. 571–587.

Chi G. C a kol. (2015). *Partnerships for community resilience: perspectives from the Los Angeles County Community Disaster Resilience project*. *Public Health* 129 (2015) s. 1297-1300.

Janeček, P. (2017). *Vliv organizací destinačního managementu na rozvoj podnikatelských aktivit v regionu*. Plzeň. Disertační práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Ryglová, K., Burian, M. & I. Vajčnerová, (2011). *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha. Grada Publishing a.s.

Karlovy Vary. (2018). *Výroční zpráva INFOCENTRA MĚSTA Karlovy Vary, o.p.s.* . [Cit. 2019-02-11]. Dostupné z: <[https://www.karlovyvary.cz/sites/default/files/partneri/vyrocni-zprava\\_2017.pdf](https://www.karlovyvary.cz/sites/default/files/partneri/vyrocni-zprava_2017.pdf)>.

Királová, A. (2003). *Marketing destinace cestovního ruchu*. Praha: Ekopress.

KISML. (2017). *Zpráva o činnosti Infocentra Mariánské Lázně 2016*. [Cit. 2019-02-11]. Dostupné z: <<http://www.kisml.cz/docs/infocentrum/tiskove-zpravy/zprava-o-hospodareni-infocentra-2016-1.pdf>>.

Konference Živý kraj. (2017). *Karlovy Vary Region – card*. [Cit. 2019-31-01] Dostupné z: <[http://konference.zivykraj.cz/prezentace\\_2017/09.pdf](http://konference.zivykraj.cz/prezentace_2017/09.pdf)>.

kr-karlovarsky.cz (2012). *Program rozvoje Karlovarského kraje pro období 2014 – 2020, Strategická část*. [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <[http://www.kr-karlovarsky.cz/region/Documents/P2\\_PRKK\\_2014\\_2020\\_strategie\\_3.pdf](http://www.kr-karlovarsky.cz/region/Documents/P2_PRKK_2014_2020_strategie_3.pdf)>.

KV Card. (2011). *O Karlovy Vary City Card*. [Cit. 2019-31-01] Dostupné z: <<http://www.kvcard.cz/cz/slevy>>.

Lázně Františkovy Lázně a.s. (2018a). *Přehled hotelů*. [Cit. 2018-14-11] Dostupné z: <<http://www.franzensbad.cz/cs/hotely>>.

Lázně Františkovy Lázně a.s. (2018b). *Františkolázeňské listy*. [Cit. 2018-14-11] Dostupné z: <<http://www.franzensbad.cz/cs/frantiskolazenske-listy>>.

Lázně Františkovy Lázně a.s. (2019). *VIP Club Františkovy Lázně*. [Cit. 2019-30-01] Dostupné z: <<http://www.franzensbad.cz/cs/vip-club-frantiskovy-lazne>>.

Lázně Jáchymov. (2018a). *Kdo jsme*. [Cit. 2019-30-01] Dostupné z: <<http://www.laznejachymov.cz/kdo-jsme/>>.

Lázně Jáchymov. (2018b). *Radon SPA Club*. [Cit. 2019-30-01] Dostupné z: <<https://www.laznejachymov.cz/radon-spa-club/>>.

Lázně Jáchymov. (2018c). *Certifikace*. [Cit. 2019-30-01] Dostupné z: <<https://www.laznejachymov.cz/certifikace/>>.

Lázně Jáchymov. (2018d). *Aquaviva*. [Cit. 2019-30-01] Dostupné z: <<https://www.laznejachymov.cz/aquaviva>>.

Liang A.R. (2017). *Assessing the impact of co-branding of island destination and tourism activities on tourists' reactions*. *Current Issues in Tourism* 20(5), s. 536-551.

Lochmanová. (2015). *Vzniká destinační agentura Živý kraj, která bude lákat turisty do karlovarského regionu*. [Cit. 2019-31-01] Dostupné z: <<https://www.novinky.cz/vase-zpravy/karlovarsky-kraj/karlovy-vary/2058-34428-vznika-destinacni-agentura-zivy-kraj-ktera-bude-lakat-turisty-do-karlovarskeho-regionu.html>>.

Marana, P., Labaka, L. & J. M. Sarriegi. (2018). *A framework for public-private-people partnerships in the city resilience-building process*. *Safety Science* 110 (2018) s. 39–50.

March, R., & Wilkinson, I. (2009). *Conceptual tools for evaluating tourism partnerships*. *Tourism Management*, 30(3), s. 455–462.

- Martin, E. & S. Capelli. (2017). *Region brand legitimacy: towards a participatory approach involving residents of a place*. *Public Management Review*, 19(6), 820-844.
- Medispa. (2017a). *Co je sdružení MEDISPA*. [Cit. 2019-31-01] Dostupné z:<<http://medispa.cz/index.php/cs/o-nas/co-je-sdruzeni-medispa.html>>.
- Medispa. (2017b). *Léčebné lázně Mariánské Lázně*. [Cit. 2019-31-01] Dostupné z:<<http://www.medispa.cz/index.php/cs/lecebne-lazne-marianske-lazne.html>>.
- Medispa. (2017c). *Karlovy Vary*. [Cit. 2019-31-01] Dostupné z:<<http://www.medispa.cz/index.php/cs/lazenska-mesta-medispa/karlovy-vary.html>>.
- Mendonça, V. a kolektiv. (2015). *Cooperation Networks in the Tourism Sector: Multiplication of Business Opportunities*. *Procedia Computer Science* 64, s. 1172-1181.
- Mohr, J. & Spekman, R. (1994). *Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques*. *Strategic Management Journal*, 15, 135-152. [Cit. 2019-31-01] Dostupné z:<<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250150205>>.
- Nechvilová, S., Holý, M. & J., Krátký. (2006). *Navazování partnerství pro cestovní ruch*. Pardubice: První regionální rozvojová a.s.
- Nejdl, K. (2011). *Management destinace cestovního ruchu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- Ostřížek, J. a kolektiv. (2007). *Public Private Partnership: Příležitost a výzva*. Praha: C H Beck.
- O'Sullivan a kolektiv. (2014). *Use of the Structured Interview Matrix to Enhance Community Resilience Through Collaboration and Inclusive Engagement*. *Systems Research and Behavioral Science*. *Syst. Res.* 32, s. 616–628.
- Palatková, M. (2006). *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Praha. Grada Publishing a.s.
- Palatková, M. (2011). *Marketingový management destinací*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Pásková, M. & J. Zelenka. (2002). *Výkladový slovník cestovního ruchu kompletně přepracované a doplněné 2. vydání*. Praha: Linde.
- Plzáková, L. & P., Studnička. (2014). *Řízení cestovního ruchu v České republice*. Praha: Wolters Kluwer.
- Pyo, S. (2010). *Measuring tourism chain performance*. *The Service Industries Journal*, 30(10), s. 1669–1682.

- Rahman, N., & Korn, H. J. (2014). *Alliance longevity: Examining relational and operational antecedents*. *Long Range Planning*, 47(5), s. 245–261.
- Ryglová, K. (2009). *Cestovní ruch: Soubor studijních materiálů*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o.
- SLLKV. (2015-2018). *Úvodní informace o Sdružení léčebných lázní v Karlových Varech*. [Cit. 2019-01-02] Dostupné z: <<http://sllkv.cz/>>.
- Stockdale, R. (2006). *Managing customer relationships in the self-service environment of e-tourism*. *Journal of Vacation Marketing*. Vol. 13 (3). s. 205-219.
- Štemberová, A. (2017). *Vybrané aspekty udržitelného cestovního ruchu v Karlovarském kraji*. Cheb. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.
- Thun. (2019). *Po stopách tradice Karlovarska*. [Cit. 2019-04-02]. Dostupné z :< <https://www.thun.cz/cz/clanek/611-po-stopach-tradice-karlovarska.html>>.
- Tittelbachová, Š. (2011). *Turismus a veřejná správa*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Tasci, A. D. A., & Denizci, B. (2010). *Fashionable hospitality: A natural symbiosis for Hong Kong's tourism industry?* *International Journal of Hospitality Management*, 29, 488–499.
- Živý kraj. (2012). *Turistická informační centra*. [Cit. 2019-01-02] Dostupné z:< <http://www.zivykraj.cz/cz/naplanujte-si-svou-navstevu/turisticka-informacni-centra?view=katalog#zobrazeni>>.
- Živý kraj. (2019). *Velká cena cestovního ruchu 2018/2019 míří i do karlovarského infocentra*. [Cit. 2019-31-01] Dostupné z:< <http://www.zivykraj.cz/cz/aktuality/velka-cena-cestovniho-ruchu-2018-2019-miri-i-do-karlovarskeho-infocentra>>.

## Seznam tabulek

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1: Rozdělení zodpovědností mezi destinační společnostmi a ostatními aktéry cestovního ruchu ..... | 15 |
| Tabulka 2: Přínosy spolupráce .....   | 21 |
| Tabulka 3: Vybrané ukazatele HUZ za rok 2017 .....  | 28 |
| Tabulka 4: Nedostatky ve spolupráci v kraji .....   | 64 |

## Seznam obrázků

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Vrstvy partnerství s jednotlivými charakteristikami .....                           | 41 |
| Obrázek 2: Logo projektu .....   | 53 |
| Obrázek 3: Význam destinační společnosti Živý kraj při iniciování spolupráce v destinaci. .... | 55 |
| Obrázek 4: Význam Krajského úřadu při iniciování spolupráce. ....                              | 56 |
| Obrázek 5: Význam podnikatelů při iniciování spolupráce v destinaci. ....                      | 56 |
| Obrázek 6: Charakter vztahů v rámci spolupráce s aktéry .....                                  | 58 |
| Obrázek 7: Míra důvěry mezi spolupracujícími aktéry .....                                      | 58 |
| Obrázek 8: Hodnota přínosu spolupráce .....  | 60 |
| Obrázek 9: ON-Rede systém .....  | 66 |

## **Seznam zkratek**

AHR – Asociace hotelů a restaurací

ATIC – Asociace turistických informačních center České republiky

BIKV – Balneologický institut Karlovy Vary, o.p.s.

CCB – Carlsbad Convention Bureau, o.p.s

EFQM – European Foundation for Quality Management

HDP – Hrubý domácí produkt

HUZ – hromadné ubytovací zařízení

ISO – International Organization for Standardization

KARP – Karlovarská agentura rozvoje a podnikání, p.o

KV – Karlovy Vary

MHD – Městská hromadná doprava

SLL – Svaz léčebných lázní České republiky

SLM – Sdružení lázeňských míst České republiky

TIC – Turistické informační centrum

TÜV – Technischer Überwachungs-Verein, Technické kontrolní sdružení

TQM – Total Quality Managemet

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

VÚB – Výzkumný ústav balneologický



## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Seznam subjektů pro rozhovor

**Příloha B:** Dotazník

**Příloha A: Seznam subjektů pro rozhovor**

1. Beer Spa Beerland Františkovy Lázně
2. Destinační a informační agentura Františkovy Lázně, z.ú
3. Hotel Cristal Palace Mariánské Lázně
4. Hotely Dr. Adler - Belvedere – Metropol
5. Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s.
6. Krajský úřad v Karlových Varech
7. Lázeňské centrum Agricola Jáchymov
8. Lázně Františkovy Lázně, a.s.
9. Léčebné lázně Jáchymov, a.s.
10. Léčebné lázně Mariánské Lázně, a.s.
11. Město Cheb - Odbor kultury a cestovního ruchu
12. Město Mariánské Lázně - Odbor kultury a cestovního ruchu
13. Moser a.s.
14. Penzion U Vlčků
15. Spa Hotel Thermal Karlovy Vary
16. Turistické informační centrum Cheb, z.ú
17. Turistické informační centrum Jáchymov, z.ú
18. Turistické informační centrum Karlovy Vary, z.ú
19. Turistické informační centrum Mariánské Lázně, z.ú
20. Živý kraj



9) Uved'te podrobnosti o partnerství mezi následujícími aktéry.

| Aktér             | Spolupráce s aktérem |    | Přínos (1- nejmenší, 5 – největší) |   |   |   |   | Intenzita spolupráce |         |       | Od koho pochází impuls ke spolupráci |             |          |
|-------------------|----------------------|----|------------------------------------|---|---|---|---|----------------------|---------|-------|--------------------------------------|-------------|----------|
|                   | ano                  | ne | 1                                  | 2 | 3 | 4 | 5 | denní                | měsíční | roční | od vás                               | od partnera | vzájemně |
| TIC               |                      |    |                                    |   |   |   |   |                      |         |       |                                      |             |          |
| Krajský úřad      |                      |    |                                    |   |   |   |   |                      |         |       |                                      |             |          |
| Živý kraj         |                      |    |                                    |   |   |   |   |                      |         |       |                                      |             |          |
| CzechTourism      |                      |    |                                    |   |   |   |   |                      |         |       |                                      |             |          |
| Cestovní kancelář |                      |    |                                    |   |   |   |   |                      |         |       |                                      |             |          |
| Hotel             |                      |    |                                    |   |   |   |   |                      |         |       |                                      |             |          |
| Restaurace        |                      |    |                                    |   |   |   |   |                      |         |       |                                      |             |          |
| Zábavná zařízení  |                      |    |                                    |   |   |   |   |                      |         |       |                                      |             |          |
| .....             |                      |    |                                    |   |   |   |   |                      |         |       |                                      |             |          |
| .....             |                      |    |                                    |   |   |   |   |                      |         |       |                                      |             |          |
| .....             |                      |    |                                    |   |   |   |   |                      |         |       |                                      |             |          |

10) Co od spolupráce očekáváte? (možno vybrat více odpovědí)

- vytvoření komplexního produktu destinace
- oslovení nových zákazníků/návštěvníků
- lepší přístup k finančním zdrojům
- snižování nákladů na technologie (informační systémy, IT, technické vybavení apod.)
- snižování nákladů na distribuci (produktů, informací)
- snižování nákladů na marketingovou komunikaci
- lepší informovanost a výměna informací
- výměna zkušeností
- jednotná marketingová komunikace destinace (reklama, podpora prodeje, účast na výstavách a veletrzích apod.)
- budování společné značky a image
- začlenění do jednotného rezervačního systému
- společný výzkum/průzkum trhu
- lepší konkurenceschopnost destinace
- udržitelný rozvoj destinace
- lepší vyjednávací síla

*Děkuji Vám za čas strávený vyplňováním dotazníku. Vaše odpovědi jsou považovány za důvěrné a budou dále zpracovány pouze ve statistické podobě spolu s ostatními. V případě jakýkoliv dotazů se neváhejte obrátit na e-mail: a.stemberova@gmail.com.*

## **Abstrakt**

ŠTEMBEROVÁ, Alena. *Spolupráce podniků v destinaci cestovního ruchu*. Plzeň, 2019. 79 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** destinace, destinační management, spolupráce, partnerství podniků

Předložená práce je zaměřena na zhodnocení spolupráce mezi aktéry v destinaci Západočeských lázní. V teoretické části byla využita literární rešerše týkající se destinačního managementu v návaznosti na kooperaci subjektů činných napříč obory cestovního ruchu. Byly objasněny pojmy destinace, destinační management, spolupráce, a partnerství. Dále byla zpracována charakteristika Karlovarského kraje z pohledu jeho potenciálu pro odvětví cestovního ruchu. Praktická část práce prezentuje výsledky rozhovorů s klíčovými aktéry působícími v destinaci. Pro zhodnocení intenzity a kvality spolupráce bylo dále provedeno dotazníkové šetření, které přineslo poznatky o motivech subjektů ke spolupráci, charakteru spolupráce, důvěře mezi aktéry, a o nedostatcích zabraňujících působení synergických efektů. Destinace je z hlediska kooperace podniků nejsilnější v charakteristice důvěry, naopak prvek komunikace tvoří slabé místo. Nastíněny jsou návrhy pro zmírnění některých nedostatků spolupráce.

## **Abstract**

ŠTEMBEROVÁ, Alena. *Partnership of enterprises in tourism destination*. Pilsen, 2019. 79 p. Diploma Thesis. University of West Bohemia in Pilsen. Faculty of Economics.

**Key words:** Destination, Destination management, cooperation, partnership of enterprises

The presented work is focused on the evaluation of cooperation among the actors in the West Bohemian Spa destinations. This thesis elaborates on a theoretical introduction to destination management with regard to cooperation of subjects active across tourism industry. The concepts of destination, destination management, cooperation, and partnership have been clarified. Furthermore, the characteristics of the Karlovy Vary Region, from the perspective of its potential for the tourism industry, were elaborated. The practical part presents the results of interviews with key stakeholders in the area. In order to evaluate the intensity and quality of cooperation, a questionnaire survey was carried out. It provided information on the subjects motives for cooperation, the character of cooperation, trust among stakeholders, and shortcomings preventing synergies. In terms of business cooperation, the destination is strongest in the characteristics of trust, while the element of communication is a weak point. With regard to the obtained data from the analysis, suggestions for alleviating some of the shortcomings of cooperation are outlined.