

UNIVERZITA KARLOVA

Přírodovědecká fakulta

Studijní program: Sociální geografie a regionální rozvoj



Bc. Šárka Žáčková

DESTINAČNÍ MANAGEMENT A JEHO APLIKACE
V DESTINACI KUTNOHORSKO A KOLÍNSKO

Destination Management and Its Application
in the Destination of Kutnohorsko and Kolínsko

Diplomová práce

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

Praha, 2024

Prohlášení

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

V Praze, 30. 7. 2024

Bc. Šárka Žáčková

.....

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila upřímné poděkování své vedoucí práce, paní RNDr. Daně Fialové, Ph.D., za její odborné vedení, trpělivost, podporu a cenné rady během celého procesu psaní této práce.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá destinačním managementem a možnostmi dalšího rozvoje cestovního ruchu v destinaci Kutnohorsko a Kolínsko. Hlavním cílem práce je analyzovat současný stav destinačního managementu v této oblasti a navrhnout inovativní strategie, které by přispěly k jejímu udržitelnému rozvoji. Výzkumná část práce zahrnuje dotazníkové šetření a hloubkové rozhovory s klíčovými aktéry cestovního ruchu, jako jsou zástupci místních samospráv, soukromých podniků a neziskových organizací. Na základě analýzy těchto dat byl navržen nový produkt cestovního ruchu – mobilní aplikace KUKO Cashing, která má za cíl podpořit digitální prezentaci destinace a prodloužit pobyt turistů v regionu. Práce také zkoumá síťové vztahy mezi aktéry cestovního ruchu a jejich schopnost spolupracovat na principu 3K (koordinace, komunikace, kooperace). Závěry práce poskytují doporučení pro zlepšení efektivity destinačního managementu v oblasti Kutnohorska a Kolínska.

Klíčová slova

Kutnohorsko a Kolínsko, cestovní ruch, destinační management, udržitelný rozvoj, síťové vztahy, PPP, e-Turismus

Abstract

This thesis examines destination management and the possibilities for further development of tourism in the Kutnohorsko Kolínsko destination. The main goal is to analyze the current state of tourism in this area and propose innovative strategies that would contribute to its sustainable development. The research part of the thesis includes a survey and in-depth interviews with key tourism stakeholders, such as representatives of local governments, private businesses, and non-profit organizations. Based on the analysis of this data, a new tourism product – the KUKO Cashing mobile application – was proposed, aiming to support the digital presentation of the destination and extend tourists' stays in the region. The thesis also explores the network relationships between tourism stakeholders and their ability to cooperate on the principle of coordination, communication and cooperation. The conclusions provide recommendations for improving the effectiveness of destination management in the Kutnohorsko Kolínsko destination.

Keywords

Kutnohorsko and Kolínsko, Tourism, Destination management, Sustainable development, Network relationships, PPP, E-Tourism

Obsah

Seznam grafů.....	8
Seznam obrázků	8
Seznam tabulek	9
Seznam příloh	9
Seznam použitých zkratk	9
1. Úvod.....	10
2. Metodika	11
3. Teoretická část	14
3.1 Cestovní ruch	15
3.1.1 Cestovní ruch jako systém	17
3.1.2 Druhy, formy a typy cestovního ruchu	19
3.1.3 Služby a specifika služeb cestovního ruchu.....	19
3.2 Destinace.....	21
3.1.1 Vymezení destinace	22
3.1.2 Přístupy k vymezení destinace	23
3.1.3 Vymezení sledované destinace Kutnohorsko a Kolínsko	24
3.1.4 Destinace jako síť.....	28
3.3 Destinační management	29
3.2.1 Organizace destinačního managementu.....	30
3.2.2 Organizace destinačního managementu v Česku.....	31
3.2.3 Certifikace	33
3.2.4 Vznik a řízení destinací.....	35
3.2.5 Participativní management.....	37
3.2.6 Princip 3K a 3K platforma	37
3.4 Vývoj a význam spolupráce v destinačním managementu	39
3.4.1 Public – Private Partnership (PPP).....	41

3.4.2	Přínosy spolupráce	43
3.4.3	Překážky spolupráce	44
3.5	Marketing destinace	44
3.5.1	Cíl marketingu destinací	45
3.5.2	Marketing a management.....	46
3.5.3	Marketingový mix.....	46
3.5.4	Produkt cestovního ruchu.....	47
3.5.5	Produkt cestovního ruchu a e-tourism	49
3.5.6	Aplikace jako produkt cestovního ruchu	49
3.5.7	Příklady úspěšných aplikací.....	49
3.5.8	Výhody aplikací v cestovním ruchu pro turisty	51
3.5.9	Výhody aplikací v cestovním ruchu pro destinace a DMO	51
3.6	Financování organizací cestovního ruchu.....	52
3.6.1	Potřeba zákona o cestovním ruchu.....	54
4.	Výzkum v destinaci Kutnohorko a Kolínsko	56
4.1	Výzkumné otázky	56
4.2	Dotazníkové šetření.....	57
4.3	Hloubkové rozhovory s aktéry cestovního ruchu	80
4.4	Návrh produktu cestovního ruchu – mobilní aplikace KUKO Cashing	85
5.	Závěr	92
6.	Literatura a zdroje dat	94

Seznam grafů

Graf 1: Účastnil se někdo z Vaší organizace KUKO 3K platformy?	59
Graf 2: Účastnil se někdo z Vaší organizace KUKO 3K platformy? Odpovědi za veřejný sektor ...	59
Graf 3: Účastnil se někdo z Vaší organizace KUKO 3K platformy? Odpovědi za soukromý sektor	60
Graf 4: Cestovní ruch je pro naši organizaci důležitý.....	61
Graf 5: Členství v KUKO je pro naši organizaci přínosné	62
Graf 6: Efektivní komunikace mezi aktéry je klíčovým faktorem pro rozvoj naší organizace	63
Graf 7: Efektivní komunikace mezi aktéry je klíčovým faktorem pro rozvoj destinace	64
Graf 8: Budování partnerství mezi aktéry je důležitou součástí rozvoje naší organizace	65
Graf 9: Budování partnerství mezi aktéry je důležitou součástí rozvoje destinace	66
Graf 10: Je snadné získat prostředky pro financování našich projektů a iniciativ.....	67
Graf 11: Distribuce užitečných aspektů podle sektorů	69
Graf 12: Síť spolupráce mezi všemi oslovenými aktéry	74
Graf 13: Síť spolupráce mezi respondenty.....	75

Seznam obrázků

Obrázek 1: Systém cestovního ruchu podle Kaspara.....	18
Obrázek 2: Systém cestovního ruchu podle Biegera	18
Obrázek 3: Vymezení turistické oblasti Kutnohorsko	25
Obrázek 4: Atraktivity v KUKO	26
Obrázek 5: Úrovně organizací destinačního managementu.....	32
Obrázek 6: Oblastní a lokální DMO v Česku	33
Obrázek 7: Proces certifikace	35
Obrázek 8: Princip 3K.....	38
Obrázek 9: Meziodvětvová spolupráce.....	38
Obrázek 10: Hospodaření KUKO za rok 2022	53

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled definic a pohledů autorů	16
Tabulka 2: Dělení služeb v cestovním ruchu	20
Tabulka 3: Informační centra v Kutnohorsku a Kolínsku.....	27
Tabulka 4: Přehled definic produktu cestovního ruchu	48
Tabulka 5: Přehled respondentů.....	57
Tabulka 6: Přehled respondentů podle sektorů	58
Tabulka 7: Přínosnost členství v KUKO pro respondenty.....	60

Seznam příloh

Příloha 1: Síť spolupráce mezi všemi aktéry
Příloha 2: Síť spolupráce mezi vybranými aktéry
Příloha 3: Dotazník
Příloha 4: Osnova rozhovorů

Seznam použitých zkratk

AR	Rozšířená realita
ČSÚ	Český statistický úřad
DMG	Marketing turistických destinací
DMO	Organizace destinačního managementu
DMS	Systemy řízení destinace
DMT	Management turistických destinací
DSO	Dobrovolný svazek obcí
HDP	Hrubý domácí produkt
HUZ	Hromadná ubytovací zařízení
ICT	Informační a komunikační technologie
KUKO	Turistická oblast Kutnohorsko a Kolínsko
MAS	Místní akční skupina
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj

1. Úvod

Destinační management je komplexní proces, který zahrnuje koordinaci různých subjektů, jako jsou místní samosprávy, soukromé podniky a neziskové organizace, za účelem zajištění udržitelného rozvoje cestovního ruchu. Tento koncept je klíčový pro regiony, které chtějí zvýšit svou atraktivitu a konkurenceschopnost v turismu. Hlavním cílem této práce je analyzovat fungování organizace destinačního managementu (DMO) Turistické oblasti Kutnohorsko a Kolínsko z.s. (KUKO) a její schopnost efektivně naplňovat koncept destinačního managementu. Práce se následně zaměřuje na další dva cíle. Prvním z nich je v rámci certifikované DMO KUKO analyzovat existující vazby mezi aktéry cestovního ruchu a zjistit, jestli situace v destinaci odpovídá doporučeným teoretickým konceptům. Tento proces začíná analýzou destinace a identifikací hlavních aktérů. Na základě těchto zjištění jsou osloveni aktéři pro hloubkové rozhovory, během nichž je hlavním tématem spolupráce, aplikace principu 3K a praxe partnerství veřejného a soukromého sektoru.

Druhým cílem práce je navrhnout inovativní, životaschopný a prakticky použitelný produkt cestovního ruchu, který splňuje teoretická kritéria a jehož účelem je udržet turisty ve zkoumaném území po delší dobu.

Pro praktickou část této studie jsou použity metody dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů s vybranými aktéry cestovního ruchu v regionu. Dotazníkové šetření se zaměřuje zejména na mapování sítě kontaktů a spolupráce mezi aktéry cestovního ruchu, zatímco hloubkové rozhovory poskytují detailní vhled do fungování DMO KUKO a identifikují klíčové výzvy a překážky, kterým organizace a její členi čelí. Výsledky těchto analýz a teoretických konceptů jsou využity k návrhu nového produktu cestovního ruchu, mobilní aplikace KUKO Cashing, která má ambice podpořit digitální prezentaci destinace a prodloužit pobyt turistů v regionu.

2. Metodika

Tato kapitola popisuje metodiku použitou při zpracování diplomové práce. Metodika spočívá v rešerši literatury, výběru a aplikaci výzkumných metod, které jsou použity k dosažení cílů práce a získání validních výsledků. Výzkumný proces byl navržen tak, aby poskytoval komplexní pohled na fungování DMO KUKO a její schopnost efektivně naplňovat koncept destinačního managementu.

Práce je rozdělená na dvě hlavní části. První část je teoretická a věnuje se rešerši a diskusi literatury, věnované relevantním teoretickým konceptům, mezi které patří zejména princip PPP, koncept 3K, e-tourism a další koncepty, nezbytné k porozumění předmětu zkoumání. Dále je v této části práce vymezen a charakterizována sledovaná destinace Kutnohorsko a Kolínsko. Druhá část je praktická/analytická. V rámci praktické části této práce byl proveden průzkum prostřednictvím dotazníkového šetření a dále byly provedeny rozhovory s vybranými aktéry cestovního ruchu, které byly inspirovány rozhovorem mezi redaktorem Martinem Bartošem s předsedkyní spolku Turistické oblasti Kutnohorsko a Kolínsko z.s. a Silvií Doušovou v rámci Kutnohorského vidcastu.

Dotazníkové šetření

Dotazník nese název „Sít' kontaktů v Turistické oblasti Kutnohorsko a Kolínsko, z. s.“ (viz Příloha 3) a je sestaven ze tří částí. Cílem dotazníku je získat komplexní informace o aktérech, jejich spokojenosti s členstvím v DMO KUKO, aktuálních vazbách a spolupráci mezi jednotlivými členy KUKO, které by mohly napomoci strategickému rozvoji regionu, případně k prodloužení pobytu turistů. První část je zaměřena na identifikaci aktérů a způsob vstupu organizací do DMO KUKO. Druhá část má za cíl zmapovat síť kontaktů v DMO KUKO, kde aktéři hodnotili intenzitu spolupráce s dalšími členy DMO KUKO. Třetí část dotazníku se věnuje pohledu členů na KUKO 3K platformu, vnímání spolupráce a komunikace mezi aktéry, spokojenosti členů s členstvím v DMO KUKO, kde respondenti zejména hodnotí, v čem je pro ně členství v této DMO užitečné, jak vnímají význam cestovního ruchu, důležitost komunikace a partnerství a složitost zisku finančních prostředků pro jejich iniciativy.

Pro dotazníkové šetření byli osloveni pomocí emailu členové Turistické oblasti Kutnohorsko a Kolínsko z. s. z následujících sektorů: veřejný sektor (10), soukromý (13) a neziskový (9). Z celkem 32 oslovených subjektů se vrátilo 10 vyplněných dotazníků. Návratnost dotazníku byla 31,25 %. Oslovení členové z veřejného sektoru byli především starostové nebo osoby, které měly v agendě cestovní ruch. Oslovení členové z neziskového sektoru byli předsedové dobrovolných svazků obcí (DSO), ředitelé organizací nebo jiné kompetentní osoby, které měly v agendě cestovní ruch. Oslovení členové ze soukromého sektoru byli povětšinou majitelé podniků, v případě že se konkrétní kontaktní

osobu nepodařilo dohledat, byl email s prosbou o vyplnění dotazníku zaslán na emailovou adresu nalezenou na jejich webových stránkách (povětšinou info@...). Sběr dat probíhal ve dvou fázích. K prvotnímu oslovení všech vybraných aktérů došlo 11.4.2024 a do týdne dotazník vyplnilo 9 respondentů. K druhému oslovení aktérů, kteří dotazník nevyplnili, došlo 16.5.2024 a od té doby se vrátil pouze jeden vyplněný dotazník. Sběr dat byl ukončen 8. 7. 2024. Nikdo neodpověděl, že o vyplnění dotazníku nemá zájem, jeden oslovený člen DMO KUKO byl zástupce více organizací a měl otázku, za kterou organizaci má dotazník vyplnit. Analýza dat byla provedena v programu MS Excel, pro složitější vizualizace síťových vztahů byla data o spolupráci mezi aktéry přepsána do matice v MS Excel a pomocí umělé inteligence (Chat GPT) byla data vizualizována do síťových grafů.

Hlubkové rozhovory

Další část praktické části diplomové práce byla věnována hlubkým rozhovorům s aktéry cestovního ruchu, jež jsou členi DMO KUKO. Struktura rozhovorů byla částečně inspirovaná rozhovorem s předsedkyní Turistické oblasti Kutnohorsko a Kolínsko z. s. Silvií Doušovou v rámci Kutnohorského vidcastu Martina Bartoše. Rozhovory byly prováděny podle polostrukturovaného schématu (viz příloha 4), které umožňovalo flexibilitu v průběhu rozhovoru a zajišťovalo pokrytí všech důležitých témat. Rozhovory se zabývaly cestovním ruchem v oblasti působnosti sledované DMO a hlavními tématy byly vznik a fungování KUKO, zapojení obcí, podnikatelů a neziskových organizací do tohoto spolku, strategie a plány pro rozvoj cestovního ruchu v regionu, konkrétní projekty a aktivity, které konkrétní organizace realizují nebo plánují. Dále se rozhovory zaměřovaly na hlavní témata této práce, a to je funkčnost 3K platformy, síť kontaktů, spolupráce a komunikace, partnerství mezi organizacemi (potažmo mezi veřejným a soukromým sektorem), ale i výzvy a překážky a přínosnost členství v DMO KUKO pro jednotlivé aktéry.

Sběr dat probíhal od 1. 3. 2023 do 16. 5. 2024. Pro rozhovory byli osloveni za neziskový sektor: Římskokatolická farnost Kutná Hora – Sedlec, ředitelka organizační složky farnosti, která má v kompetenci cestovní ruch a správu památek. Dobrovolný svazek obcí Mikroregion Čáslavsko, předseda DSO. Za veřejný sektor: Město Kutná Hora, vedoucí oddělení cestovního ruchu a vnějších vztahů. Nikdo z oslovených aktérů ze soukromého nebyl ochoten rozhovor poskytnout. Za Turistickou oblast Kutnohorsko a Kolínsko z. s. odpovídala na otázky Martina Bartoše předsedkyně spolku Silvie Doušová. Nahrané rozhovory byly přepsány pomocí programu Transkriptor, následně upraveny, kódovány a byla provedena obsahová analýza. Klíčové termíny pro analýzu byly: aktivity v rámci KUKO, KUKO 3K platforma, komunikace, spolupráce, propagace a marketing, výzvy

a překážky, turistické služby a produkty, zpětná vazba od turistů a obyvatel a význam místních subjektů.

Na základě zjištění z dotazníků, rozhovorů a studia odborné literatury je navržen nový a inovativní produkt cestovního ruchu – mobilní aplikace KUKO Cashing. Je třeba zdůraznit, že se nejedná o reálný produkt, který je možné využít, tento koncept zůstává stále jen v teoretické rovině.

Jak vyplývá z textu výše, pro dosažení stanovených cílů byla zvolena kombinace kvantitativních a kvalitativních metod. Tato kombinace umožňuje získat široké spektrum dat a informací, které poskytují hluboký vhled do zkoumané problematiky. Kromě primárních dat byla využita také sekundární data získaná z dostupné literatury, statistik a dokumentů souvisejících s cestovním ruchem a destinačním managementem. Tyto zdroje poskytly teoretický rámec pro analýzu a interpretaci výsledků. Kombinace kvantitativních a kvalitativních metod a využití sekundárních dat umožnila triangulaci dat a zvýšila validitu výsledků. Standardizované postupy při sběru a analýze dat zajistily spolehlivost a opakovatelnost výzkumu. Tato metodika poskytla komplexní a důkladný přístup k analýze fungování DMO Kutnohorsko a Kolínsko a umožnila formulovat konkrétní a praktická doporučení pro zlepšení destinačního managementu v regionu.

3. Teoretická část

Teoretická část této diplomové práce se zaměřuje na klíčové koncepty a literaturu týkající se destinačního managementu a cestovního ruchu. Destinační management je definován jako proces koordinace a řízení všech aspektů destinace, včetně plánování, organizace, marketingu a komunikace, s cílem zvýšit její atraktivitu a konkurenceschopnost. V této části jsou představena hlavní teoretická východiska, která tvoří základ pro analýzu a návrh strategií pro rozvoj cestovního ruchu v destinaci Kutnohorsko a Kolínsko.

Použitá literatura zahrnuje akademické publikace, odborné články, statistické údaje a dokumenty relevantní pro studium cestovního ruchu a destinačního managementu. Mezi hlavní zdroje patří práce autorů jako Buhalis (2000), který se zabývá konceptem e-turismu a jeho vlivem na destinační management a Ritchie a Crouch (2003), kteří se zaměřují na konkurenceschopnost turistických destinací. Dále jsou využívány publikace zaměřené na udržitelný rozvoj cestovního ruchu, například studie Hall (2010) a Bramwell a Lane (2013), které diskutují principy udržitelnosti v cestovním ruchu. V českém kontextu jsou významnými autory, kteří se věnují destinačnímu managementu a cestovnímu ruchu Holešinská, Zelenka, Pásková a Palatková. Zejména Holešinská (2015) se zabývá problematikou regionálního cestovního ruchu a managementu destinací. Studium této relevantní literatury poskytuje hlubší vhled do specifík českého prostředí a je klíčové pro aplikaci teoretických konceptů na lokální úrovni.

Současný stav poznání v oblasti destinačního managementu ukazuje na rostoucí důležitost digitálních technologií a jejich aplikaci v cestovním ruchu. Koncept e-turismu, jak jej popisuje Buhalis (2003), zahrnuje využití internetových platforem, mobilních aplikací a sociálních médií pro marketing a komunikaci s turisty. V práci jsou také představeny modely spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem, známé jako Public-Private Partnership (PPP). Tyto modely jsou klíčové pro efektivní destinační management a jsou diskutovány v kontextu teoretických konceptů autorů jako Bramwell (2005) a Jamal a Getz (1995), kteří zdůrazňují význam participativního přístupu a zapojení všech relevantních aktérů do rozhodovacích procesů.

Teoretická část tedy poskytuje rámec pro pochopení komplexity destinačního managementu a jeho významu pro udržitelný rozvoj cestovního ruchu. Použitá literatura a prameny poskytují základ pro analýzu a návrh inovativních strategií a produktů, které mohou přispět ke zvýšení atraktivity a konkurenceschopnosti destinace Kutnohorsko a Kolínsko

3.1 Cestovní ruch

K cestovnímu ruchu je nutné přistupovat interdisciplinárně, neboť je to komplexní jev, který propojen řadou lidských činností. Holešinská tvrdí, že „průřezový charakter cestovního ruchu je patrný nejen v oblasti vědy, ale platí také v oblasti ekonomické, kdy je cestovní ruch považován za významné odvětví hospodářství, které však není jednoznačně identifikováno, protože se na cestovním ruchu podílí řada ekonomických činností“ (Holešinská 2010, s. 17).

Největší pozornost je cestovnímu ruchu věnována v **ekonomii a v geografii**. Geografie cestovního ruchu je jeden z nejmladších směrů geografie, který se rozvinul v reakci na změny v délce pracovní doby a dovolené ve 20. letech minulého století. „Nejvýznamnější školy cestovního ruchu jsou v Německu, Francii, Švýcarsku a USA.“ (Vystoupil, Šauer a kol. 2011, s. 9).

Z **ekonomického pohledu** hraje cestovní ruch významnou roli v hospodářství řady států. Pro některé destinace je těžké se prosadit, protože soupeří o potenciální účastníky cestovního ruchu, přičemž každá se snaží vytvořit jedinečný produkt cestovního ruchu, který zaujme široké spektrum klientů, kteří přinesou destinaci ekonomický užitek (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR 2021).

Nejnovější data o cestovním ruchu z Českého statistického úřadu (ČSÚ) jsou k nalezení v tabulce Hlavní ukazatele národního hospodářství a cestovního ruchu v ČR v letech 2003-2022 (2024). Z tabulky je patrný mírný a trvalý pokles podílu cestovního ruchu na hrubém domácím proutku (HDP), který dosáhl svého prozatímního minima v roce 2020, kde byl podíl na HDP 1,5 %. Ve srovnání s předchozím rokem 2019 je zde patrný pokles o 1,3 procentního bodu. Teno jev je zapříčiněn pandemií COVID-19 a s ní spojenými restrikcemi, které zapříčinily velký útlum cestovního ruchu po celém světě. Poslední data, které jsou v této tabulce k dispozici, jsou předběžná data z roku 2022, které ukazují podíl cestovního ruchu na HDP 2,22 %. Přestože jsou tato data stále ovlivněna pandemií, je vidět opětovný nárůst na HDP – mezi lety 2021 a 2022 o 0,7 procentního bodu. Na webu tourdata.cz jsou k dispozici statistiky z hromadných ubytovacích zařízení za rok 2023. Je zde vidět meziroční nárůst v počtu ubytování ve sledovaných hromadných ubytovacích zařízeních ve všech certifikovaných DMO celkem o 13,44 %. Počet přenocování se zvýšil o 10,7 % na celkových 46 milionů nocí. V roce 2023 počet ubytovaných hostů poprvé dosáhl úrovně z roku před pandemií, avšak přenocování stále nedosáhlo stejné úrovně (Králiková 2024).

Vzhledem k interdisciplinární povaze cestovního ruchu, která byla v textu nastíněna, není možné určit jednu přesnou a vše vystihující definici cestovního ruchu. Různí autoři ve svých definicích vyzdvihují různé stránky tohoto komplexního fenoménu. V tabulce 1 je uveden přehled běžně používaných definic na základě prostudované literatury.

Tabulka 1: Přehled definic a pohledů autorů

Autor	Definice	Zaměření	Pohled
W. Hunziker, K. Krapf, 1942	Označení vztahů a jevů, vznikajících na základě cesty a pobytu místně cizích osob, pokud se pobytem nesleduje usídlení a není s ním spojena žádná výdělečná činnost.	Mobilita bez primárního účelu výdělečné činnosti	Mobilita účastníků cestovního ruchu
Kaspar, 1986	Cestování a dočasný pobyt lidí mimo místo trvalého bydliště, obvykle ve volném čase, a to za účelem rekreace, poznání a spojení mezi lidmi.	Motivace	
Wokoun, Vystoupil, 1983	Cestovní ruch zahrnuje i aktivity, které mohou být spjaty například s prací (služební cesty, MICE turismus apod.). Z pohledu rekreace pak platí, že je-li cílem činnosti spojení s opuštěním místa trvalého bydliště, dochází okamžitě k účasti na cestovním ruchu.	Rozdíl mezi cestovním ruchem a rekreací	
Wokoun, Vystoupil, 1987	(Subjekt cestovního ruchu) = člověk, (Objekt cestovního ruchu) = prostředí s možnostmi realizace cestovního ruchu. Spojení subjektu s objektem prostřednictvím dopravy umožňuje materiálně technická základna cestovního ruchu.	Typické složky cestovního ruchu	
Mill, Morrison, 2007	Cestovní ruch vždy zahrnuje cestování, ale ne každé cestování je cestovním ruchem. Cestovní ruch se uskutečňuje ve volném čase, ale ne celý volný čas je věnován cestovnímu ruchu.	Cestovní ruch vs. cestování + volný čas	Složitost předmětu zkoumání, měnící se požadavky na aktivity týkající se cestovního ruchu, nutnost jeho řízení
Štěpánek, Kopačka, Šíp, 2001	Cestovní ruch je jeden z alternativních nástrojů regionální politiky, jejímž cílem je dosáhnout optimálního rozvoje regionu.	Regionální politika, regionální rozvoj	
Jakubíková, 2012	Cestovní ruch představuje rozsáhlý trh, který vyžaduje uspokojení různorodých potřeb, a tím vzbuzuje pozornost podnikatelů, veřejné i státní správy.	Komplexita cestovního ruchu	
Pásková, Zelenka, 2012	Cestovní ruch je komplexní společenský jev, souhrn aktivit účastníků cestovního ruchu, souhrn procesů budování a provozování zařízení se službami pro účastníky cestovního ruchu a osob, které tyto služby nabízejí a zajišťují, souhrn politických a veřejně-správních aktivit.	Komplexita cestovního ruchu	
Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011	Cestovní ruch je činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí, a to na dobu kratší, než je stanoveno, přičemž hlavní účel její cesty není vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě.	Mobilita bez primárního účelu výdělečné činnosti	
UNWTO, 2017	Cestovní ruch je sociální, kulturní a ekonomický jev, který zahrnuje pohyb lidí do zemí nebo míst mimo jejich obvyklé prostředí za osobními nebo obchodními/profesionálními účely.	Komplexní pohled na sociální, kulturní a ekonomické aspekty cestovního ruchu	

Zdroj: Vlastní zpracování

Obecně se dá říct, že jednotlivé definice cestovního ruchu se liší v závislosti na vědní disciplíně, z jejíhož pohledu je zkoumán. Tato práce bude vycházet zejména z definice Páskové a Zelenky (2012) a definice Holešinské (2010). Holešinská definuje destinační management (kapitola 3.3) jako komplexní činnost zahrnující organizované úsilí destinací o plánování, řízení, propagaci a rozvoj turistických atraktivit a služeb s cílem zvýšit jejich atraktivitu pro návštěvníky. Tento proces zahrnuje soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v dané destinaci.

3.1.1 Cestovní ruch jako systém

Obecně je systémová teorie transdisciplinární studium systémů, tedy vzájemně propojených a soudržných skupin. Každý systém má kauzální hranice, je ovlivněn svým kontextem, definován svou strukturou, funkcí a rolí a je vyjádřen svými vztahy s jinými systémy (Bertalanffy 1972). Ani cestovní ruch není proces, který by probíhal odděleně od všech dalších procesů. Naopak je součástí komplexního – nadřazeného systému, který se skládá z různých prvků, které jsou vzájemně propojeny vazbami. Systém cestovního ruchu je v důsledku svých vztahů k vnějšímu prostředí (okolí) otevřeným systémem. Na základě teorie systému se dá konstruovat model systému cestovního ruchu. Kaspar (1995) vytvořil model systému cestovního ruchu, který se skládá ze dvou základních podsystémů: **subjektů** a **objektů** cestovního ruchu. Za subjekty se považují účastníci cestovního ruchu (turisti, návštěvníci, cestující), obecně osoby, které využívají objektů cestovního ruchu. Objekty se skládají ze tří dalších subsystémů:

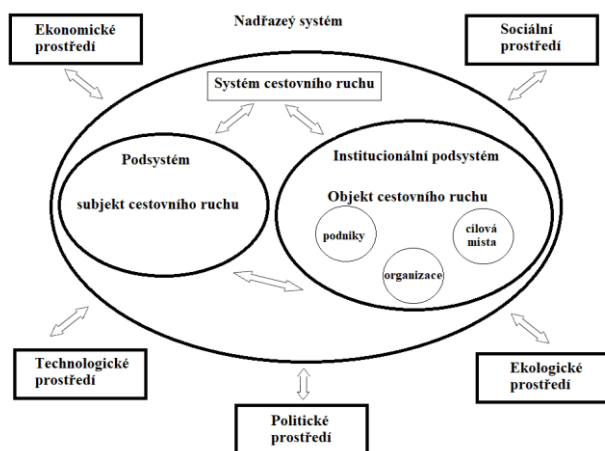
- cílová místa (destinace), jejichž součástí jsou také všichni, kteří pociťují dopady cestovního ruchu (místní obyvatelé destinace),
- podniky, tedy jednotlivé soukromé subjekty v oblasti cestovního ruchu (restaurace, hotely apod.),
- organizace cestovního ruchu, jehož prvky jsou veřejný sektor (např. obce, kraje, vláda) a zájmová sdružení (např. asociace hotelů a restaurací).

Obecně podle Gučíka (2010) je objekt nositelem nabídky, potažmo cokoli, co zapříčiní pohyb subjektu. Subjekt je pak podle něj spotřebitel produktu.

Nadřazené systémy tvoří pro cestovní ruch rámec, ve kterém se aktivita cestovního ruchu odehrává. V obrázku 1, Model systému cestovního ruchu podle Kaspara (1995) je uvedeno pět nadřazených systémů; ekonomické prostředí, sociální prostředí, technologické prostředí, ekologické prostředí a politické prostředí. Ekonomickým prostředím se rozumí ekonomická situace v destinaci, vlastní ekonomická situace, ale i systém trhu (poptávky a nabídky), a také podstatné sledování a vyjadřování

ekonomického přínosu cestovního ruchu (Vystoupil a kol., 2006). „Sociálním prostředím v případě cestovního ruchu rozumíme především mezilidské interakce. Politické prostředí je tvořeno politickou a institucionální rovinou cestovního ruchu“. (Šauer, Vystoupil, Holešinská a kol. 2015, s. 19). Technologické prostředí představují například informační systémy, rezervační systémy, doprava, která je rovněž ovlivněna vývojem technologie. Jako poslední je v modelu uvedeno ekologické prostředí, pod čímž se rozumí environmentální dopad cestovního ruchu, produkce odpadů, narušování a eroze krajiny a podobně.

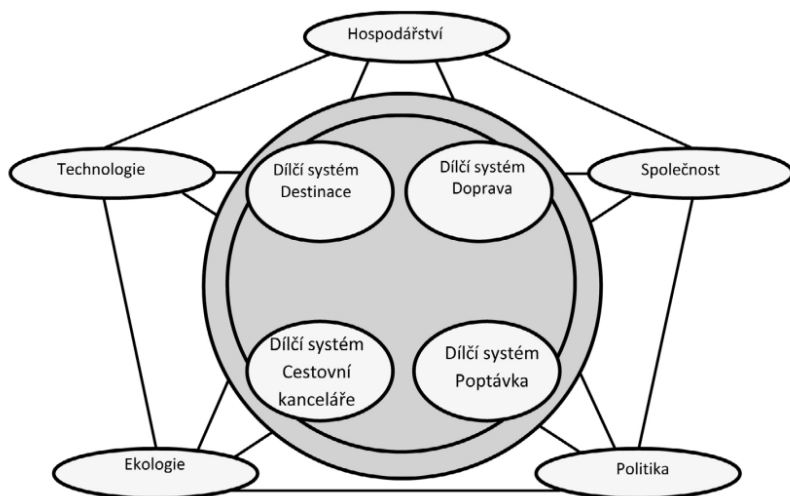
Obrázek 1: Systém cestovního ruchu podle Kaspara



Zdroj: Kaspar, 1995

Na obrázku 2 je vidět, jak Bieger (2004) původní Kasparův model zdynamizoval a vymezil místo dvou subsystémů čtyři dílčí systémy: destinace, doprava, zprostředkovatelé a poptávka. Mezi těmito subsystémy probíhá neustálá interakce s vnějším prostředím.

Obrázek 2: Systém cestovního ruchu podle Biegera



Zdroj: Bieger, 2004

3.1.2 Druhy, formy a typy cestovního ruchu

Výkladový slovník cestovního ruchu definuje **druh cestovního ruchu**, jehož identifikace je založena na jevovém průběhu cestovního ruchu a způsobu jeho realizace v závislosti na geografických, ekonomických, společenských a dalších relevantních podmínkách, stejně jako na jeho účincích (Zelenka, Pásková 2002). Podle objektivních faktorů se tento druh dělí na různé kategorie, jako jsou doba trvání pobytu (krátkodobý x dlouhodobý), teritoriální rozmístění (domácí x zahraniční) organizovanosti, hromadnosti a podobně. **Forma cestovního ruchu** je zakotvena v motivaci návštěvníka. Proč člověk cestuje? Nejrozšířenější motivace jsou odpočinek, poznávání prostředí a interakce s místními obyvateli, což se odráží v základních formách cestovního ruchu, jako jsou rekreační, poznávací, lázeňský, pobytový a socio-profesní, jako je například obchodní, kongresový a incentivní cestovní ruch (Zelenka, Pásková 2002).

Cestovní ruch vykazuje komplexní povahu, což vede k tomu, že nebyla vypracována jednotná a vyčerpávající klasifikace. Existuje řada kritérií pro rozdělení cestovního ruchu. Mezi nejčastěji používaná patří motivace cestování. Nicméně v praxi lidé často sledují a uspokojují více než jeden motiv, což ztěžuje jednoznačné zařazení do jednotlivých forem. Pro zjednodušení a systematickosti můžeme klasifikovat **typy cestovního ruchu**, které sjednocují různé formy a druhy cestovního ruchu. Pro tento postup se osvědčuje přístup „slovenské školy“, který umožňuje třídít jednotlivé druhy cestovního ruchu z geografického hlediska, podle motivace, podle převažujícího místa pobytu, podle věku návštěvníků, ze sociologického hlediska, podle délky účasti, podle ročního období a podobně (Gučík, 2010).

3.1.3 Služby a specifika služeb cestovního ruchu

Cestovní ruch je odvětvím, které výrazně závisí na poskytování různých služeb, které mají obvykle nehmotný charakter (Rašovská, Ryglová 2017). Tyto služby slouží k uspokojování potřeb nejen účastníků cestovního ruchu (Parmová 2003). Hesková a kol. (2006) konstatují, že služby tvoří klíčovou součást cestovního ruchu. Tyto služby jsou poskytovány nejen podniky zabývajícími se cestovním ruchem, ale také dalšími subjekty soukromého i veřejného sektoru, což způsobuje jejich průřezový charakter. Morrison (1989) upozorňuje na specifické charakteristiky služeb v cestovním ruchu a pohostinství, které je odlišují od jiných odvětví. Mezi osm základních zvláštností těchto služeb podle něj patří: Kratší expozitura služeb, výraznější vliv psychiky a emocí při nákupu služeb, větší důraz na vnější stránku poskytování služeb, větší důraz na úroveň a image, složitější a proměnlivější distribuční cesty, větší závislost na komplementárních službách, snazší kopírování služeb, větší důraz na propagaci mimo sezóny.

Palatková (2011) uvádí, že služby v oblasti turismu jsou značně heterogenní. Vzhledem k této různorodosti lze tyto služby řadit podle několika kritérií:

Tabulka 2: Dělení služeb v cestovním ruchu

Kritérium	Dělení
Druh služby	Ubytovací, stravovací, společensko-kulturní, sportovně rekreační a další
Plátce nákladů	Placené (komerční) a neplacené (veřejné)
Charakter spotřeby	Služby mohou být poskytovány přímo účastníkům turismu (osobní služby) nebo zprostředkovaně (věcné služby)
Uspokojování potřeb	Základními službami (dopravní, ubytovací, stravovací) a doplňkovými službami (všechny ostatní)

Zdroj: Vlastní zpracování podle Palatkové (2011)

Každé kritérium umožňuje jiný pohled na rozmanitost služeb v cestovním ruchu, což je důležité brát v úvahu při studiu a analýze této oblasti.

Téma služeb a jejich specifík je pro tuto práci relevantní, protože služby tvoří významný prvek institucionálního podsystemu, podle Kaspara (1995) objekt cestovního ruchu (Obrázek 1), a přímo ovlivňují atraktivitu destinace pro návštěvníky. Analýza služeb umožňuje pochopit aktuální nabídku, identifikovat slabé stránky a potenciální oblasti pro zlepšení, což vede ke zvýšení spokojenosti návštěvníků a celkové atraktivity destinace. Služby mají významný vliv na místní ekonomiku, přispívají k tvorbě pracovních míst a zvyšování příjmů. Sledování trendů a inovací v oblasti služeb je klíčové pro udržení konkurenceschopnosti destinace a podporu udržitelného rozvoje. Zkoumání služeb poskytuje komplexní pohled na fungování a rozvoj destinace, což je nezbytné pro efektivní strategii rozvoje cestovního ruchu v DMO KUKO.

3.2 Destinace

Destinace je v literatuře cestovního ruchu definována různými autory s důrazem na různé aspekty. Podle Páskové a Zelenky (2002) je destinace chápána jako geografická oblast, která disponuje určitými přírodními, kulturními a historickými atraktivitami, které jsou atraktivní pro turisty. Tato oblast musí mít zároveň vybudovanou infrastrukturu a nabídku služeb, které umožňují a podporují návštěvnost turistů. Destinace je tedy komplexním produktem, který zahrnuje nejen samotné atraktivity, ale i služby jako ubytování, stravování, dopravu a další podpůrné služby, které společně vytvářejí celkový zážitek návštěvníka.

Buhalis (2000) definuje destinaci jako oblast, která nabízí integrovaný zážitek turistům. Tato oblast zahrnuje všechny služby a zařízení potřebné pro podporu cestovního ruchu, jako jsou ubytování, stravování, doprava, atrakce, zábava a další infrastruktura. Buhalis klade důraz na propojení mezi jednotlivými prvky destinace a jejich společnou schopnost vytvářet hodnotu pro návštěvníky.

Ritchie a Crouch (2003) popisují destinaci jako komplexní systém složený z různých faktorů, které ovlivňují její konkurenceschopnost. Mezi tyto faktory patří základní zdroje a atraktivity, podpůrné služby, infrastruktura, přístupnost, kvalita služeb, image destinace a politické, ekonomické a sociální prostředí. Podle nich je destinace dynamickým a vzájemně propojeným systémem, kde jednotlivé komponenty neustále interagují a ovlivňují celkovou konkurenceschopnost a atraktivitu destinace na trhu cestovního ruchu.

Cooper (2008) definuje destinaci jako geografickou oblast, která je cílem turistických cest a zahrnuje veškeré služby a zařízení potřebné pro uspokojení turistických potřeb. Destinace může být rozsáhlá jako země nebo malá jako město nebo obec, a zahrnuje přírodní i kulturní atraktivity, infrastrukturu a místní obyvatelstvo.

Leiper (1990) vnímá destinaci jako klíčový prvek turistického systému, kde interakce mezi turisty, místními obyvateli a prostředím vytváří turistický zážitek. Destinace zahrnuje veškeré atraktivity, infrastrukturu a služby, které přitahují návštěvníky a uspokojují jejich potřeby. Tento dynamický systém zahrnuje nejen fyzické atraktivity a infrastrukturu, ale také sociální, kulturní a ekonomické interakce, které společně formují celkový obraz destinace.

Při výzkumu destinací je možné sledovat i jejich životní cyklus, který je užitečný pro studium dynamiky a udržitelnosti destinačního prostředí (Šauer, Vystoupil, Holešinská 2015). Butlerův model z roku 1980 rozděluje vývoj destinace do šesti fází: objevení, vtažení, rozvoj, konsolidace, stagnace a poststagnace (Pásková, Zelenka 2002).

Definice destinace v literatuře cestovního ruchu ukazují, že destinace je chápána jako komplexní geografická oblast přitahující turisty díky své kombinaci přírodních, kulturních a historických atraktivit, spolu s potřebnou infrastrukturou a službami. Autoři zdůrazňují význam integrovaného zážitku, kde různé komponenty destinace interagují a vytvářejí jedinečný turistický zážitek. Společným rysem všech definic je důraz na dynamiku a propojenost jednotlivých prvků destinace, což zahrnuje nejen fyzické atraktivity a infrastrukturu, ale také sociální, kulturní a ekonomické interakce, které formují celkový obraz a atraktivitu destinace pro turisty.

3.1.1 Vymezení destinace

Vymezení destinace cestovního ruchu je složitý proces, kde teorie a praxe často narážejí na různé přístupy. Neexistuje jednotný recept na praktické vymezení destinace, a často se využívá kombinace teoretických východisek s ohledem na reálné podmínky v dané lokalitě. V praxi se často vymezení opírá o geografický prostor a hierarchii destinací (nadmárodní, národní, subregionální, místní, konkrétní resort). Destinace na národní úrovni bývá obvykle vymezena administrativní hranicí státu a místní destinace hranicí města či obce.

Podle Királ'ové (2003) se vymezení destinace mění v závislosti na vzdálenosti cíle cesty a specifikaci důvodu cesty. Čím vzdálenější je cíl cesty, tím širěji je destinace definována, a naopak, čím úžeji je definován důvod cesty, tím menší je destinace. Tento přístup reflektuje, že vnímání destinace je flexibilní a může se přizpůsobovat různým faktorům, jako je geografická vzdálenost a motivace turistů. Pro praktické vymezení destinace lze využít kombinaci několika přístupů, jako jsou administrativní hranice, soustředění poptávky na základě vzdálenosti a motivace, zásah veřejného sektoru do tvorby a fungování systému (Palatková 2011). Dále podle Palatkové mohou být destinace cestovního ruchu vymezeny na různých úrovních, a to na mezinárodní, regionální a lokální. Je otázkou, zda tyto úrovně nabízejí odlišné produkty nebo zda jde o různé prodejní způsoby téhož produktu. V praxi lze pozorovat, že destinace jsou „multiprodejné“, což znamená, že lze nabízet různé kombinace komodit uvnitř destinace a prezentovat ji různým cílovým trhům jako historickou, kulturní, sportovní nebo součást většího celku (Palatková 2006).

Galvasová a kol. (2008) uvádí, že prostorová organizace cestovního ruchu se dělí na několik stěžejních jednotek (turistický region, oblast, lokalitu). Turistický region představuje území, které je spravováno profesní organizací a zaznamenává statistické údaje. Pro úspěšnou propagaci je důležitá atraktivní a kvalitní nabídka cestovního ruchu, která způsobuje vysokou návštěvnost. Turistická oblast má podobné přírodní a kulturně historické podmínky pro rozvoj cestovního ruchu a je koordinována profesní organizací. V hromadných ubytovacích zařízeních by mělo být k dispozici

minimálně 3 tisíce lůžek. Turistická lokalita představuje nejmenší územní jednotku, řízenou a koordinovanou pod turistickou oblast nebo region, na jehož území se nachází. Tato úroveň se soustředí na konkrétní atraktivity a služby, které jsou turistům nabízeny. Podle České centrály cestovního ruchu (CzechTourism) bylo Česko v roce 2010 rozděleno do 17 turistických regionů a 40 turistických oblastí. Toto rozdělení bylo vytvořeno pro lepší organizaci a propagaci cestovního ruchu v různých částech země (Ryglová, Burian, Vajčnerová 2011).

Celkově lze konstatovat, že vymezení destinace je složitý a individuální proces, který je závislý na konkrétních podmínkách a strategiích. Rozhodnutí o vymezení destinace ovlivňuje systém řízení destinace a je nutné zohlednit různé faktory a zájmy zúčastněných stran.

3.1.2 Přístupy k vymezení destinace

Různé přístupy k vymezení turistických destinací nabízejí odlišné teorie a metodologie pro efektivní řízení cestovního ruchu. Ryglová, Burian a Vajčnerová (2009) navrhuje vymezení přirozených turistických regionů, které jsou založeny na věcných jednotkách prvcích, geografické a prostorové souvislosti a administrativní identifikaci, například na základě výčtu obcí. Malachovský a Királ'ová (2015) a Šauer (2015) zdůrazňují, že destinace představují politický a legislativní rámec pro marketing a plánování cestovního ruchu. Úspěch destinace závisí na konkurenceschopné marketingové strategii, která reflektuje aktivity destinačního managementu a je založena na zákaznické orientaci a strategických rozhodnutích. Vajčnerová (2009) tvrdí, že destinace je vymezena nabídkou specifických aktivit a atraktivit, a poptávkou po kompaktním území s různými možnostmi. Reálné vymezení destinace je definováno trhem a zákazníky, nikoli administrativními hranicemi. Novacká (2010) definuje destinaci jako místo založené na balíčku produktů cestovního ruchu, které obsahují různé navazující služby uspokojující potřeby turistů. Tento přístup klade důraz na integrovanou nabídku služeb tvořících atraktivní turistický produkt. Buhalis (2000) používá koncept "6A" (attractions, accessibility, ancillary services, amenities, available packages, activities), který zahrnuje atraktivitu destinace, dostupnost infrastruktury, doplňkové služby, vybavení, produktové balíčky a aktivity. Tento model je široce uznávaný a používán i dalšími autory. Reinhold, Beritelli a Lasser (2018) přistupují k destinacím dynamicky, zaměřují se na toky návštěvníků a chápou destinaci jako prostor, kde se odehrávají různé návštěvnické toky, které mohou být v různých fázích zralosti.

Každý autor nabízí unikátní perspektivu na vymezení turistických destinací, od geografických a administrativních hranic po dynamické a tržně orientované přístupy, reflektující současné potřeby a trendy v cestovním ruchu.

3.1.3 Vymezení sledované destinace Kutnohorsko a Kolínsko

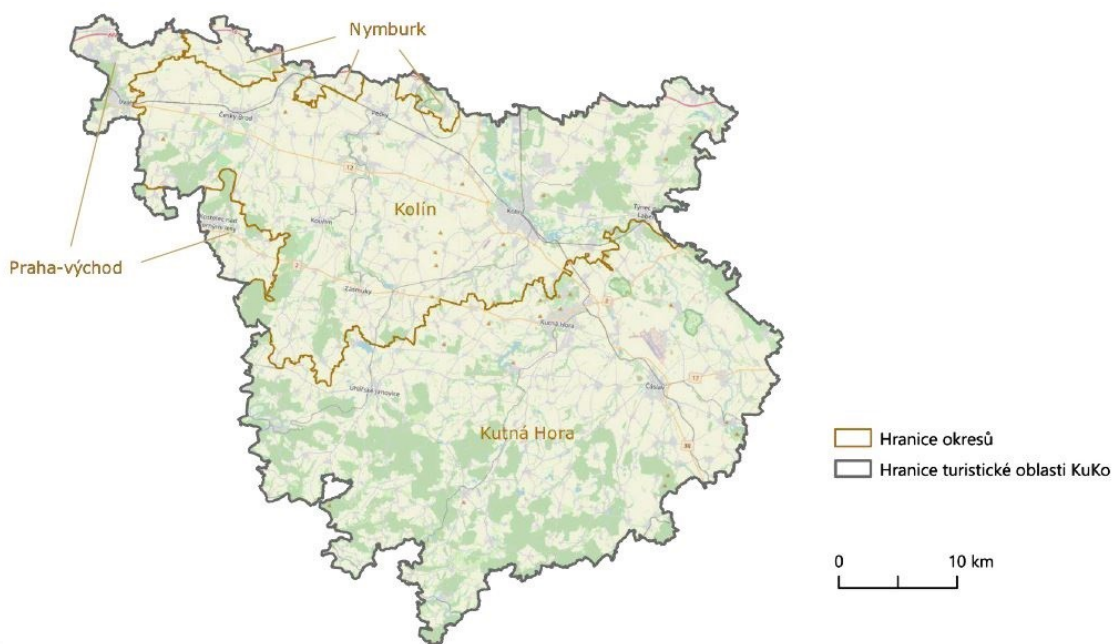
Vymezení turistické destinace Kutnohorsko a Kolínsko lze provést na základě různých teoretických přístupů. V rámci odborné literatury jsou relevantní přístupy autorů jako Ryglová, Vajčnerová, Novacká a Buhalis.

Geografické a administrativní vymezení podle Ryglové a kol. (2011) je jedním z klíčových faktorů pro vymezení turistické destinace její geografické a administrativní uspořádání. Destinace Kutnohorsko a Kolínsko se nachází ve Středočeském kraji mezi řekami Labe a Sázavou. Tento region zahrnuje hlavně území okresů Kutná Hora, Kolín a dále zasahuje do okresů Praha-Východ a Nymburk. Geografické vymezení je důležité pro identifikaci fyzických hranic destinace a usnadňuje koordinaci rozvoje cestovního ruchu mezi jednotlivými obcemi a správními celky.

Vajčnerová (2009) zdůrazňuje význam fyzických a infrastrukturních faktorů při vymezení destinace. Kutnohorsko a Kolínsko se vyznačuje nížinným reliéfem a disponuje výbornou dopravní dostupností. Klíčovým prvkem je železnice vedoucí přes Kolín, která je spojovacím uzlem mnoha tratí. Důležitou roli hrají také dálnice D1 a D11, které zajišťují snadnou dostupnost regionu pro cestující autem. Tyto fyzické a infrastrukturní prvky jsou základními stavebními kameny pro efektivní fungování turistické destinace. Zmíněná dobrá dopravní dostupnost může být pro sledovaný region paradoxně zároveň nevýhodou. Za rok 2023 zaznamenalo Kutnohorsko a Kolínsko 150 000 příjezdů a v hromadných ubytovacích zařízeních (HUZ) bylo téměř 300 000 přenocování (Králíková 2024). Průměrná délka přenocování činila 3 noci. Ve srovnání s podobně velkými destinacemi (Pojizeří a Polabí: 3,8 noci, Toulava: 4,5 noci, Český ráj: 3,3 noci, Zlínsko a Luhačovicko: 4,7 noci, se jedná o krátkou dobu pobytu ve sledované destinaci Kutnohorsko a Kolínsko.

Novacká (2010) upozorňuje na význam kulturních a historických faktorů při definování turistických destinací. Sledovaný region je bohatý na kulturní a historické památky, což z něj činí atraktivní cíl zejména pro jednodenní výletníky, vzhledem k výše popsané dobré dopravní dostupnosti. Město Kutná Hora je zapsáno na Seznamu světového dědictví UNESCO a představuje klíčový kulturní a historický bod celé oblasti. Kulturní a historické dědictví přispívá k unikátní identitě destinace a je důležitým faktorem pro přilákání návštěvníků a turistů. a Kolínsko

Obrázek 3: Vymezení turistické oblasti Kutnohorsko



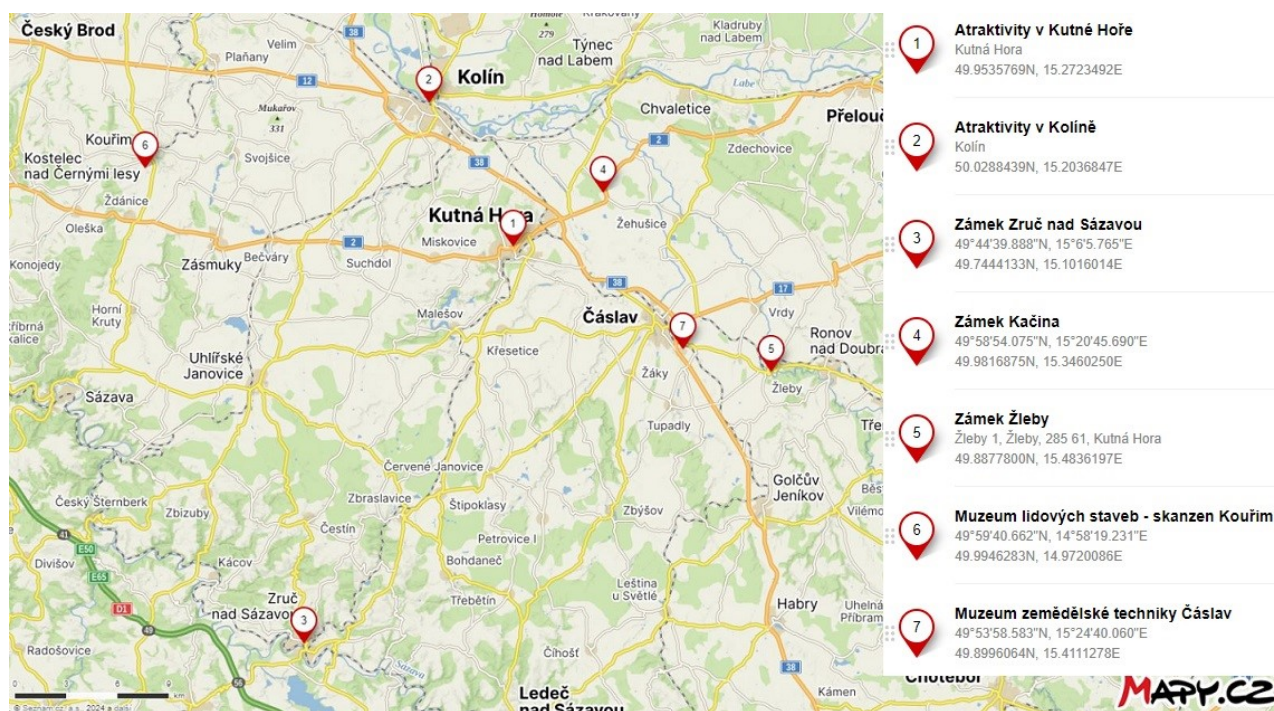
Zdroj: Špaček, 2022

Na obrázku 3 je zobrazeno vymezení destinace Kutnohorsko a Kolínsko od Špačka (2022), který zpracovával pro DMO KUKO Strategii produktů cestovního ruchu.

Dimitrios Buhalis (2000) ve svém konceptu „6A“ definuje šest klíčových komponentů, které jsou charakteristické pro všechny turistické destinace:

Atrakce (Attractions): Kutnohorsko a Kolínsko je bohaté na historické a kulturní památky, které tvoří hlavní atrakce této oblasti. Mezi nejvýznamnější patří město Kutná Hora, které je zapsáno na Seznamu světového dědictví UNESCO, kostnice v Sedlci a Chrám sv. Barbory. Další významné památky jsou zámek Kačina, zámek Žleby, zámek Zruč nad Sázavou, kostel sv. Bartoloměje a soubor židovských památek v Kolíně, Muzeum lidových staveb v Kouřimi a Muzeum zemědělské techniky v Čáslavi a další historické stavby, které přitahují návštěvníky z celého světa. Atrakce jsou klíčovým prvkem, který určuje atraktivitu destinace a její schopnost přilákat turisty. Na obrázku 4 jsou zvýrazněny atraktivity s nadregionálním a regionálním významem.

Obrázek 4: Atraktivity v KUKO



Zdroj: vlastní zpracování, mapy.cz

Přístupnost (Accessibility): Dostupnost zahrnuje všechny aspekty, které usnadňují nebo komplikují cestu do destinace a v rámci destinace. Region je snadno dostupný díky své vynikající dopravní infrastruktuře. Hlavní železniční uzel v Kolíně zajišťuje spojení s mnoha významnými městy a oblastmi, což umožňuje snadný přístup pro turisty. Dálnice D1 a D11 rovněž přispívají k výborné dostupnosti regionu pro cestující autem. Přístupnost je kritickým faktorem pro turistické destinace, protože ovlivňuje rozhodnutí návštěvníků a jejich schopnost snadno dosáhnout cílové destinace.

Vybavenost (Amenities): Vybavenost se týká ubytování, stravovacích zařízení, obchodů, zdravotní péče a dalších služeb, které turisté potřebují během svého pobytu. Kvalita a dostupnost těchto služeb mohou výrazně ovlivnit celkový zážitek turistů. V regionu jsou k dispozici různé možnosti ubytování, stravování, turistických informací a dalších služeb, které zajišťují pohodlí a spokojenost turistů. V DMO KUKO bylo v roce 2023 v 101 ubytovacích zařízeních k dispozici 1738 pokojů, 4520 lůžek a 378 míst pro stany a karavany (CzechTourism 2024). Mezi vyhlášené stravovací zařízení v regionu patří restaurace a café Dačický, restaurace V Ruthartce, které nabízejí tradiční česká jídla. Dále pak Vinné sklepy Kutná Hora, Nevinný bar v Kolíně – vinařství Klučov, Přátelský pivovar Malešov nebo Pivovar Holanďan v Hlízově. Nemocnice jsou v Kolíně, Kutné Hoře a Čáslavi. Přítomnost kvalitního vybavení je důležitá pro vytvoření pozitivního celkového dojmu z návštěvy destinace.

Dostupné balíčky (Available Packages): Turistické balíčky, které kombinují různé služby a zážitky, jsou důležitým prvkem nabídky destinace. Na Kutnohorsku a Kolínsku mohou turisté nebo návštěvníci využít různé tematické balíčky, které zahrnují návštěvy historických památek, kulturní akce, gastronomické zážitky a další aktivity. DMO KUKO aktuálně nabízí balíček v podobě soutěže nebo hry, ve které mají návštěvníci nebo turisté sbírat razítka, které mohou následně proměnit v malé ceny. Informace o soutěži i plánek a hrací karta jsou k nalezení na stánkách dobrodruzneputovani.cz. Rovněž v informačních centech je k vyzvednutí plán s aktuálními trasami. V roce 2024 mohou návštěvníci nebo turisté sledovat trasy „KUKO pohádkové“ nebo „KUKO filmové“, které tematicky spojují turistické cíle v oblasti působnosti DMO KUKO. Na hrací kartě jsou rovněž „tipy na ubytování“ a „tipy na dobré jídlo a pití.“ Dostupnost různých balíčků umožňuje turistům lépe plánovat své návštěvy a maximalizovat zážitky.

Aktivity (Activities): Aktivity zahrnují všechny činnosti, které mohou turisté v destinaci podnikat. V regionu Kutnohorsko a Kolínsko je možné realizovat různé volnočasové aktivity, jako je pěší turistika, cyklistika, návštěvy vinařství a pivovarů, plováren a koupališť v Kutné Hoře a Kolíně, dále pak Kolínská řepařská drážka. Z vybraných kulturních akcí například Královské stříbření v Kutné Hoře, Kmochův Kolín, Mezinárodní hudební festival v Kutné Hoře, Kolínský Majáles, Gastrofestival v Kutné Hoře, Sedlecká pouť nebo Kaňkovský masopust. Široká nabídka aktivit je klíčová pro udržení zájmu návštěvníků a zajištění jejich spokojenosti.

Doprovodné služby (Ancillary Services): Doprovodné služby zahrnují všechny další služby, které podporují turistický zážitek, jako jsou informační centra, průvodci a průvodcovské služby, cestovní kanceláře, zajištění bezpečnosti a další. Tyto služby přispívají k hladkému a příjemnému pobytu turistů.

Tabulka 3: Informační centra v Kutnohorsku a Kolínsku

Turistická informační centra
Infocentrum Sedlec
Informační centrum Hlavní nádraží Kutná Hora
Informační centrum Sankturinovský dům, Kutná Hora
Informační centrum u chrámu sv. Barbory
Městské informační centrum Kolín
Turistické informační centrum Kolín
Turistické informační centrum Týnec nad Labem
Informační centrum Čáslav

Zdroj: Vlastní zpracování

Vymezení turistické destinace Kutnohorsko a Kolínsko na základě konceptu „6A“ podle Buhalise zahrnuje hlavní atrakce, výbornou přístupnost, kvalitní doplňkové služby, rozsáhlé vybavení, dostupné turistické balíčky a širokou škálu aktivit. Tyto komponenty tvoří komplexní nabídku, která je atraktivní pro turisty a zajišťuje konkurenceschopnost destinace. Tento přístup je v souladu s moderními teoretickými přístupy v oblasti destinačního managementu a podtrhuje význam integrace různých prvků pro úspěšný rozvoj turistické destinace.

Vymezení turistické oblasti Kutnohorsko a Kolínsko podle Výroční zprávy z roku 2022 zní: „Území turistické oblasti je definováno katastrálním územím obcí, které jsou členy nebo partnery anebo jsou součástí větších územních celků jako DSO nebo součástí MAS. K 31. 12. 2022 měla turistická oblast 14 členských obcí, 2 dobrovolné svazky obcí (Svazek obcí mikroregionu Kouřimsko a Mikroregion Čáslavsko) a 2 místní akční skupiny (MAS Lípa pro venkov a MAS Podlipansko). Zjednodušeně lze popsat, že Turistická oblast Kutnohorsko a Kolínsko leží na území bývalých okresů Kutná Hora a Kolín. Pro potřeby marketingu využívá destinace k jejímu vymezení a popisu území i toho, že na jejím území leží 5 královských měst – Kutná Hora, Kolín, Kouřim, Čáslav a Český Brod“ (Výroční zpráva KUKO 2022, s. 8).

3.1.4 Destinace jako síť

V oblasti cestovního ruchu se destinace často chápe jako složitý síťový systém, skládající se z mnoha subjektů veřejného, soukromého a nevládního neziskového sektoru a rezidentů. Vztahy a vazby mezi těmito subjekty jsou velmi komplexní (March, Wilkinson 2009; Scott, Baggio, Cooper 2008). Na destinaci může být nahlíženo jako na inter-organizační síť, kde volně vymezené skupiny nezávislých subjektů jsou propojeny a tvoří celek (Scott, Baggio, Cooper 2008). Další perspektiva považuje destinaci za soubor uzlů a vzájemných vztahů uvnitř daného území (Pavlovich 2003).

Meriläinen a Lemmetyinen (2011) pojímají strategickou síť, tedy destinaci, jako záměrně zformovanou jednotku, kde se spojují různé subjekty (společnosti nebo organizace) s cílem realizovat vazby a vytvářet hodnotu pro návštěvníky, rezidenty a další zúčastněné subjekty. Tento přístup k vymezení destinace je často využíván v praxi, kde destinace je chápána jako komplexní společensko-ekonomický systém, složený z mnoha subjektů a vazeb, které vzájemně ovlivňují její fungování a vývoj (Möller a Rajala, 2007).

Destinace se také skládá z několika úrovní řízení, jako jsou národní, regionální a místní, a obsahuje různé podsystémy, například politiku značky, organizaci marketingového řízení, distribuční cesty, systém řízení kvality, řízení znalostí a klíčové produkty (Palatková 2006). Tyto podsystémy fungují v rámci destinace jako samostatné prvky, ale jsou vzájemně propojeny a ovlivňují se navzájem.

Celkově lze tedy konstatovat, že destinace v cestovním ruchu je komplexní sítí propojených subjektů a podsystémů, které společně vytvářejí hodnotu pro návštěvníky a rezidenty. Její dynamika, proměnlivost a vzájemné propojení představují klíčové atributy, které ovlivňují její fungování a rozvoj v čase. Při zjišťování, zda ve zkoumané destinaci síť existuje, jak je funkční a jak by bylo možné ji rozšířit či zahustit, aby vztahy byly obousměrně žádoucí a prospěšné, je důležité prozkoumat sílu a povahu vazeb mezi subjekty. V tomto kontextu je možné položit výzkumnou otázku: „Jaké jsou existující síťové vztahy mezi subjekty v destinaci a jak mohou být optimalizovány pro zvýšení efektivity a vzájemného prospěchu?“

3.3 Destinační management

Destinační management hraje klíčovou roli při koordinaci a řízení různých prvků destinace a aktivit vztahujících se k cestovnímu ruchu. Mezi tyto prvky patří dostupnost, atraktivita, image, lidské zdroje a další faktory. Důležitou součástí jsou také různé zájmové skupiny, jako místní obyvatelé, poskytovatelé služeb a investoři, kteří se zapojují do rozvoje destinace. Cílem destinačního managementu je dosáhnout optimálního prostředí, které bude příjemné pro návštěvníky. Podle Holešinské představuje „destinační management specifickou formu 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 (tzv. princip 2K), přičemž klíčovým faktorem úspěšné realizace destinačního řízení je vzájemná komunikace (princip 3K)“ (Holešinská, 2010, s. 47). V tomto kontextu je možné položit další výzkumnou otázku: Funguje princip 3K ve sledované destinaci?

Podle Bartla a Schmidta (1998) se destinační management vyznačuje strategií zaměřenou na dosažení silného a konkurenceschopného regionu, kde jsou služby pro turisty dokonale organizovány od prvního kontaktu až po návrat domů. Důraz je kladen na sdílení klíčových konkurenčních výhod regionu. Hesková (2006) nabízí odlišný pohled a definuje destinační management jako proces vytváření a řízení silných, tržně orientovaných destinací, které jsou systematicky řízeny. Klíčovými aspekty destinačního managementu podle ní jsou ekologická udržitelnost destinace, ekonomické cíle a strategie, sociální a kulturní aspekty a efektivní komunikace, jak vnitřní, tak vnější. Podle Vajčnerové (2009) představuje destinační management zvláštní formu řízení určité oblasti, která se zaměřuje na zvýšení efektivity činností v cestovním ruchu. Hlavním cílem tohoto managementu je koordinace aktivit různých subjektů, jako jsou místní obyvatelé a lokální podnikatelé, kteří se angažují v rozvoji cestovního ruchu v daném regionu a realizaci marketingových aktivit. Tento proces spočívá v dobrovolné spolupráci mezi podnikatelskými a veřejnoprávními subjekty s cílem optimálně využít výhod takového spojení a vytvořit produkt s vlastní přidanou hodnotou.

Poskytovatelé služeb tvoří nabídku, zatímco samosprávné a správní orgány utvářejí prostředí pro poskytování těchto služeb (Vajčnerová 2009).

V Česku je destinační management začleněn pod Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky (CzechTourism, 2021). Tento sektor cestovního ruchu má významný vliv na zaměstnanost. Podle dat z tabulky TSA.T7.2.1 ČSÚ z roku 2022 pracovalo v cestovním ruchu 225 000 lidí, což tvoří 4,2 % na celkové zaměstnanosti (ČSÚ, 2022). To podtrhuje důležitost a nutnost aktivní podpory destinačního managementu v Česku.

Ministerstvo pro místní rozvoj společně s CzechTourism definují destinační management jako proces, který zahrnuje propojení a harmonizaci plánování, organizace, komunikace, rozhodovacího procesu a regulace cestovního ruchu v konkrétní destinaci. Cílem tohoto procesu je zvyšovat konkurenceschopnost celého odvětví cestovního ruchu na národní i regionální úrovni, udržet jeho ekonomickou výkonnost a jeho pozitivní dopady na socio-kulturní a environmentální rozvoj České republiky (Ministerstvo pro místní rozvoj 2017). Součástí destinačního managementu je podpora regionální spolupráce mezi veřejným, privátním a neziskovým sektorem na principech destinačního managementu (viz kapitola 3.4.1). Fungující organizace destinačního managementu by měly být informačním a marketingovým základem pro kvalitní prezentaci Česka v zahraničí a podporovat marketing českých destinací v rámci domácího cestovního ruchu.

Destinační management je velmi komplexní a musí reagovat na globální požadavky. Hlavním prvkem je dobrá komunikace a vysoká úroveň spolupráce mezi všemi zúčastněnými subjekty, ať už se jedná o veřejný či soukromý sektor, neziskové organizace nebo občanské iniciativy. V tomto kontextu je možné položit výzkumnou otázku: Funguje princip PPP ve sledované destinaci?

3.2.1 Organizace destinačního managementu

Někdy se může veřejnost mýlit a zaměňovat termín „destinační management“ s „organizací destinačního managementu“. Jednoduše řečeno, destinační společnost/organizace aplikuje principy destinačního managementu, zatímco destinační management je označení pro celkový proces řízení destinace (Holešinská 2007). Dále Holešinská popisuje vztah mezi destinačním managementem a organizacemi destinačního managementu (DMO) jako klíčový. DMO jsou považovány za hlavní aktéry v procesu destinačního managementu, jejichž úkolem je koordinovat a řídit různé aspekty cestovního ruchu v dané destinaci, zejména se jedná o princip 3K (viz kapitola 3.3.6).

Společnosti destinačního managementu jsou důležitým aktérem při dosahování dlouhodobé udržitelnosti a konkurenceschopnosti destinace. Proces spolupráce mezi subjekty cestovního ruchu je založen na vzájemné důvěře a koordinaci, což napomáhá dosažení společných cílů a strategií

(Holešinská 2007). Destinace samy o sobě jsou složité entity, které vyžadují komplexní přístup ke svému řízení. Roli destinace nelze redukovat na jednoho vlastníka nebo manažera, protože zahrnují mnoho zainteresovaných subjektů, včetně turistů, místních obyvatel, podnikatelů působících v cestovním ruchu a různých odvětví. To způsobuje, že cíle a plány destinace mohou být rozmanité. Nicméně, úspěšná organizace destinačního managementu musí brát v potaz tuto realitu a usilovat o harmonickou spolupráci mezi všemi komponenty s cílem dosáhnout pozitivní synergie (Howie 2003).

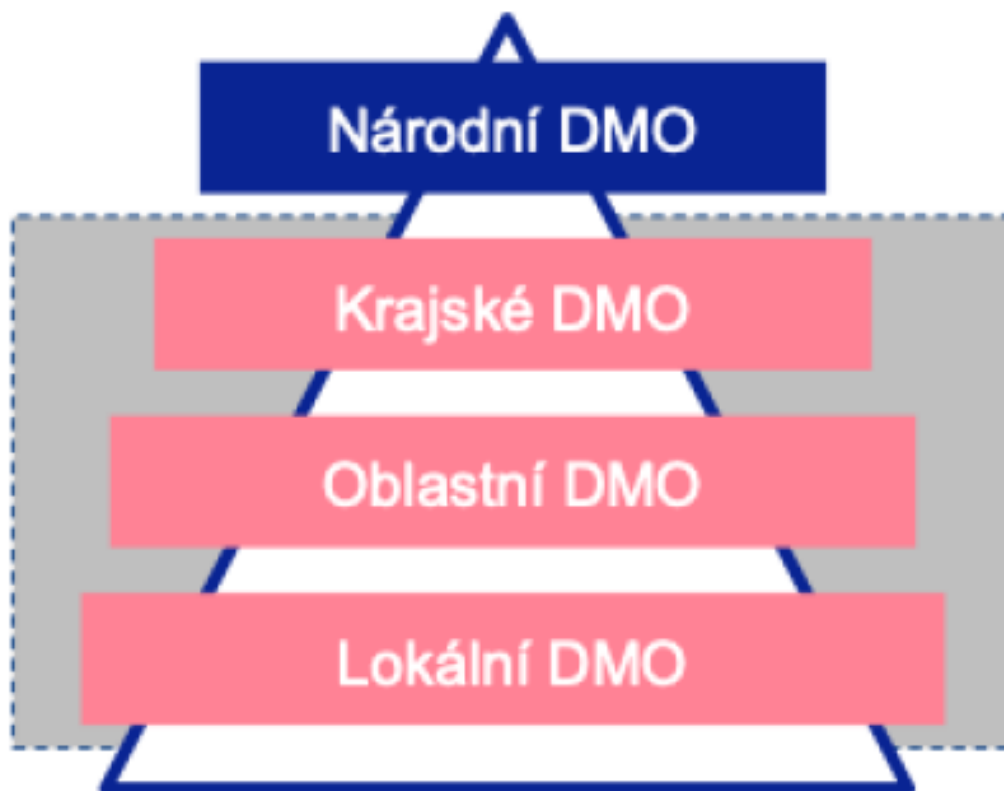
Přesné definování společnosti destinačního managementu lze nalézt v definici, která říká, že je to „organizace zaměřená na řízení destinace v oblasti tvorby a propagace destinace a jejích produktů cestovního ruchu na trhu“ (Pásková, Zelenka 2002, s. 275). Destinace se prezentuje jako komplexní turistický produkt složený z přírodních a kulturně-historických zdrojů a infrastruktury cestovního ruchu (Holešinská 2007). Celkově jsou organizace destinačního managementu důležitým nástrojem, který umožňuje úspěšnou a udržitelnou správu destinace a jeho využití přináší prospěch všem zainteresovaným subjektům v cestovním ruchu.

3.2.2 Organizace destinačního managementu v Česku

Vznik prvních DMO v Česku byl do značné míry chaotický, což bylo ovlivněno dynamickým vývojem nových turistických destinací. Dnes se situace liší v různých regionech. Některé DMO mají bohatou tradici, zatímco v jiných regionech se teprve začínají formovat. Různé DMO mohou mít i odlišné přístupy k rozvoji cestovního ruchu a v některých případech může dojít k překrývání jejich činností nebo území působnosti (Becková, Nováková 2016). Zelenka a Pásková (2012) identifikují charakteristické prvky destinačního managementu, mezi které patří sdílené logo, sběr statistických dat z cestovního ruchu, společný rezervační systém či iniciace partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem.

Nyní organizace destinačního managementu představují individuální pobočky, které se nacházejí na území Česka. Tyto entity lze dle CzechTourismu (2022) kategorizovat podle jejich velikosti, od národní úrovně až po lokální (Obrázek 5).

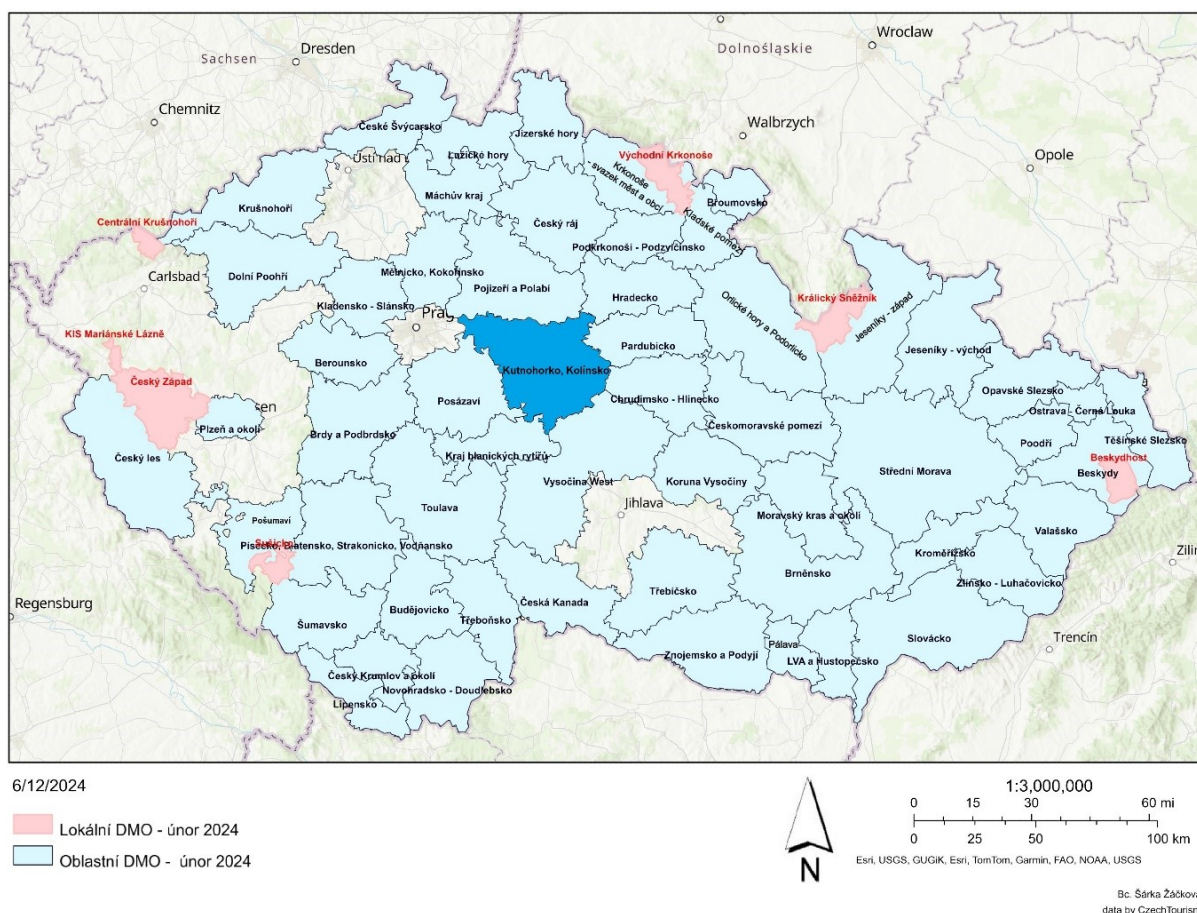
Obrázek 5: Úrovně organizací destinačního managementu



Zdroj: Asociace organizací cestovního ruchu

Lokální úroveň zahrnuje obce, města a mikroregiony, zatímco na národní úrovni se destinačním managementem zabývá organizace CzechTourism. Krajské organizace destinačního managementu jsou založeny krajskými úřady a koordinují aktivity cestovního ruchu na úrovni kraje. Konkrétní příklady a kategorizace těchto organizací jsou k nalezení na webu Asociace organizací cestovního ruchu, kde je mimo jiné popsáno, že oblastní organizace působí na úrovni kulturně nebo geograficky vymezeného území. Oblastní a lokální DMO jsou vyznačeny za Obrázku 6.

Oblastní a lokální DMO



Zdroj: Vlastní zpracování, podkladová data CzechTourism.cz

3.2.3 Certifikace

Certifikace DMO je proces, který jasně vymezuje kompetence destinačních společností. Je zaměřená na řízení destinace v oblasti tvorby a propagace destinace a jejích produktů cestovního ruchu na trhu. Tento proces zahrnuje posuzování a ověřování schopností a efektivity DMO při plnění jejich úkolů v rámci cestovního ruchu. Aktuálně se v Česku projevuje podstatná transformace v organizaci cestovního ruchu, jež byla vyvolána implementací metodického nástroje pro Certifikaci DMO. MMR zavedlo tuto iniciativu na začátku roku 2018. Hlavním záměrem tohoto certifikačního procesu je zvýšení kvality a efektivity aktivit spojených s destinačním managementem v rámci Česka. Tento krok má za cíl posílit uplatňování principu 3K v praktickém provozu (viz kapitola 3.3.6). S důrazem na zlepšení řízení destinací cestovního ruchu byla odpovědnost za tento metodický nástroj přenesena z MMR na agenturu CzechTourism, která zároveň spravuje Český systém kvality služeb (Holešinská 2019).

DMO v Česku jsou zařazovány do specifických kategorií v rámci určeného systému za účelem zajištění jejich certifikace. Tento systém je navržen podle normativního rámce, jenž stanovuje základní kritéria pro fungování DMO. V rámci této kategorizace jsou stanoveny odlišné kategorie DMO, jak je vidět Obrázku 5 s konkrétními kritérii, jejichž splnění je klíčové pro udělení certifikace. Tato kritéria byla navržena tak, aby reflektovala různorodost a specifika cestovního ruchu na území Česka. Systém kategorizace primárně specifikuje podmínky pro založení, zaměření a provoz DMO a pro různé kategorie určuje další esenciální kritéria pro certifikaci (CzechTourism, 2019). Hlavní ambicí tohoto systému je zvyšování kvality a efektivity práce v oboru destinačního managementu na území Česka. Dále si klade za cíl posilovat kvalitu a efektivitu marketingových strategií a aktivit, jak pro domácí, tak i pro mezinárodní trh, a to prostřednictvím stanovených pravidel pro fungování DMO.

Certifikace DMO v Česku vyžaduje splnění několika povinných požadavků, které jsou ověřovány během tříletého certifikačního období (viz Obrázek 7). Mezi klíčové požadavky patří předložení aktuálních údajů o počtu lůžek a přenocování za poslední tři roky, což je relevantní zejména pro oblastní DMO. Dále je nutné mít operativní prováděcí dokument, například marketingový nebo akční plán pro aktuální rok a funkční 3K platformu, která musí být pravidelně aktualizována na webových stránkách organizace. Zavedený systém sledování ukazatelů cestovního ruchu, zahrnující průběžnou kontrolu a doplňování dat je také nezbytnou součástí certifikace. Aktivní realizace marketingových aktivit musí být doložena výroční zprávou nebo jiným dokumentem popisujícím tyto aktivity. Dále jsou kladeny rozvojové požadavky na hodnocení spokojenosti, které zahrnují aktuální seznam partnerů pro realizaci výzkumné ankety. Rovněž je požadován dokument o absolvování odborného vzdělávání, který dokládá rozvoj profesních kompetencí. Kromě těchto požadavků musí být organizace schopna předložit dokumentaci prokazující plnění nápravných opatření definovaných v protokolu z předchozí certifikace, včetně stručného popisu, jak byla tato opatření realizována (CzechTourism 2022).

Proces certifikace:



Zdroj: CzechTourism.cz

Certifikaci uděluje Certifikační komise Kategorizace organizací destinačního managementu, která je nezávislým orgánem CzechTourism. Komise má celkem 11 členů a její členové jsou jmenováni ředitelem CzechTourism na funkční období 3 let. Komise zajišťuje transparentnost procesu certifikace Kategorizace organizací destinačního managementu, a to zejména v zásadních rozhodovacích procesech. Komise rozhoduje zejména o návrhu udělení/neudělení certifikace žadateli, způsobu prověření platnosti certifikace v případě zjištění porušení jejich pravidel nebo stížnosti na certifikovanou DMO, stížnostech a podobně (CzechTourism 2022).

„Turistická oblast Kutnohorsko a Kolínsko z. s. je certifikovanou turistickou oblastí od 9. 3. 2021. Certifikaci Kategorizace destinačního managementu v kategorii Oblastní organizace destinačního managementu uděluje MMR prostřednictvím agentury CzechTourism. V roce 2022 prošel spolek recertifikací a certifikaci na další rok obhájil“ (Výroční zpráva KUKO 2022). Poslední recertifikace proběhla v září 2023 (CzechTourism 2024)

3.2.4 Vznik a řízení destinací

Vznik destinací a jejich řízení může být buď výsledkem přirozeného vývoje nebo jednostranného rozhodnutí, zakotveného v právních normách. Můžeme rozlišovat mezi řízením destinace shora (top-down), zdola (bottom-up) a kombinovaným neboli smíšeným systémem (combined) (Plzáková, Studnička 2014). Top-down přístup spočívá v rozhodování o založení takové organizace na úrovni veřejné správy. Zpravidla je zakladatelem regionální samospráva, která nově vzniklé

organizaci přiznává pravomoc v oblasti turismu. Přínos tohoto řídicího stylu je zjevný: jasně vymezené kompetence, rychlost rozhodovacího procesu, soulad strategických cílů veřejné správy s destinačním managementem a politická a finanční podpora činností. Potenciální nevýhody jsou například možná nedůvěra ze strany podnikatelského sektoru, která by mohla vzniknout z důvodu vytvoření dalšího administrativního útvaru. Další problematickou oblastí může být vliv samosprávy na výši rozpočtu pro činnosti organizace cestovního ruchu a nejistota ohledně důsledků spojených se střídáním regionálních vlád v rámci volebních cyklů. Přístup označovaný jako Bottom-up představuje zcela odlišný způsob zakládání a řízení DMO. V tomto případě iniciativa k vytvoření DMO vychází ze soukromého podnikatelského sektoru nebo neziskového sektoru. Jedním z hlavních přínosů tohoto přístupu je etablování efektivní spolupráce mezi jednotlivými aktéry v destinaci. Spolupráce začíná na úrovni soukromých podnikatelů, pokračuje přes poskytovatele služeb a teprve nakonec se zapojuje i veřejná sféra, která se vyjadřuje k problematice jako poslední. Toto dobrovolné zapojení soukromého sektoru do rozvoje destinace vychází ze strategičtějších a dlouhodobějších motivů, než je pouhý krátkodobý zisk.

Při hledání optimálního způsobu řízení destinací, zdá se, že nejvhodnějším přístupem je kombinovaný neboli smíšený systém (Plzáková, Studnička 2014). Tento přístup zapojuje subjekty z veřejného i soukromého sektoru, kteří spolupracují na společných cílech. Přístup řízení destinace shora, který preferuje veřejný sektor, může mít omezený pohled a narážet na neznalost specifických problémů v místních destinacích. Naopak přístup řízení destinace zdola se opírá o reálnou situaci a potřeby dané destinace, ale hrozí, že bude mít nedostatečnou podporu ze strany místní samosprávy.

V Česku je při zakládání destinací cestovního ruchu nejčastěji preferován kombinovaný přístup (Palatková 2011). Většinou jsou DMO založeny za účasti měst, dobrovolných svazků obcí a měst společně s podnikateli, informačními centry, profesními svazy a různými asociacemi. Tak vznikla i sledovaná destinace Kutnohorsko a Kolínsko, kde se na založení podílelo 10 subjektů z veřejného, 7 subjektů z neziskového a 8 subjektů ze soukromého sektoru (Turistická oblast Kutnohorsko a Kolínsko z. s., 2022). Hlavní výhodou tohoto přístupu je naplnění základních principů partnerství, kdy se již od počátku DMO snaží nastavit dlouhodobé strategie a cíle za spolupráce všech zúčastněných sektorů (viz kapitola 3.4.1). Společné financování aktivit a lepší koordinace při řízení patří rovněž mezi ceněné výhody tohoto přístupu. Avšak komunikace mezi mnoha různými zainteresovanými subjekty může být náročná, proto je klíčové klást důraz na kvalitní personální zajištění a správné nastavení jednotlivých činností DMO. Jen tak může být zajištěno efektivní fungování a dosažení stanovených cílů.

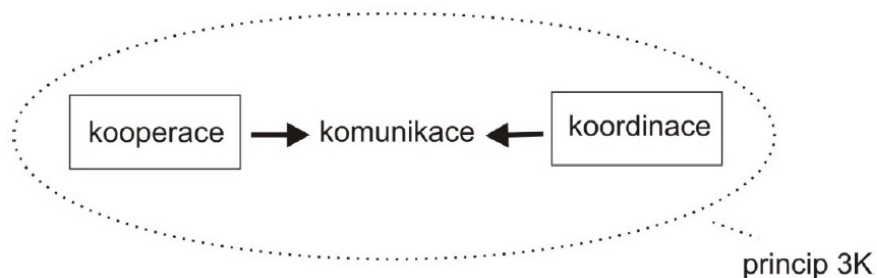
3.2.5 Participativní management

Participativní management představuje otevřený a kooperativní přístup k řízení daného území, jak uvádějí Zelenka a Pásková (2012). Tento druh managementu se zaměřuje na podporu zapojení různých aktérů cestovního ruchu v procesech spolupráce, vzájemné informovanosti, sdílení hodnot, monitoringu, přípravy společných projektů a jejich realizace, rozhodování a tvorby plánů a cílů. Klíčovým aspektem je dosažení udržitelných a konkurenceschopných produktů cestovního ruchu. Podle Pedersena (2002) v rámci participativního managementu rovněž spolupracují různé subjekty, jako jsou místní obyvatelé, samospráva, návštěvníci území a organizace státní správy a sousedních území, na plánování a řízení cestovního ruchu. Tento přístup zahrnuje aktivní zapojení všech zainteresovaných stran do rozhodovacích procesů, což zvyšuje transparentnost, podporuje spolupráci a buduje důvěru mezi všemi aktéry. Zavádění participativního managementu vyžaduje důkladné zvážení dostupnosti potřebných zdrojů a empatii ke všem aktérům cestovního ruchu. Využitím participativního managementu v rámci cestovního ruchu lze dosáhnout efektivní spolupráce a udržitelného rozvoje destinace, přičemž zapojení různých aktérů do procesu rozhodování a tvorby plánů může přinést cenné příspěvky a perspektivy (Zelenka a Kacatl, 2013). V tomto kontextu je možné položit další výzkumnou otázku: Je participativní management ve zkoumané destinaci uplatňován a kde je prostor pro zlepšení?

3.2.6 Princip 3K a 3K platforma

Jak už bylo nastíněno, destinační management spočívá v koordinaci a spolupráci mezi aktéry v oblasti cestovního ruchu. Princip 3K lze definovat také jako „specifickou formu řízení, která spočívá v procesu založeném na kooperaci mezi jednotlivými zainteresovanými aktéry cestovního ruchu a na koordinaci v oblasti plánování, organizování a rozhodování v destinaci (tzv. princip 2K), přičemž klíčovým faktorem úspěšné realizace destinačního řízení je vzájemná komunikace (princip 3K)“ (Holešinská 2012, s. 47), viz Obrázek 8. Princip 3K tedy ukazuje význam kooperace, koordinace a především vzájemné komunikace pro efektivní fungování destinace. Ritchie a Crouch (2003) zdůrazňují důležitost těchto principů, protože když se neprojektují nastává „dezorganizace, odcizení a dysfunkce“, vedoucí k snížené efektivitě.

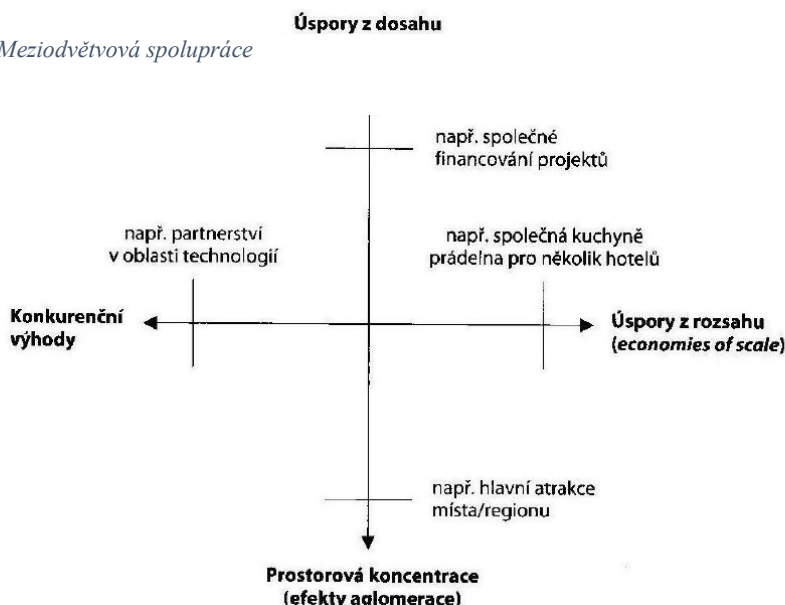
Obrázek 8: Princip 3K



Zdroj: Holešinská 2007

Tímto tématem se zabývali již autoři Bieger a Weibel (1998), kteří v rámci meziodvětvové spolupráce rozlišují několik typů spolupráce, z nichž každý přispívá k vytváření synergií vedoucích k efektivnějšímu využívání zdrojů a lepšímu managementu, viz Obrázek 9.

Obrázek 9: Meziodvětvová spolupráce



Zdroj: Bieger, Weibel 1998

Podle Holešinské (2012) Bratl a Schmidt popisují evoluci spolupráce v alpských regionech, a Holešinská (2012) z těchto fází odvozuje formy spolupráce, kde destinační management je považován za nejvyšší stupeň spolupráce. Klíčovým prvkem úspěšné spolupráce je důvěra mezi aktéry. Důvěra se však nestaví okamžitě, ale je výsledkem opakovaných úspěšných interakcí, které přinášejí výhody pro všechny zúčastněné strany.

Komunikace je základní pilíř efektivního destinačního managementu a je zásadní pro dosažení koordinace a spolupráce mezi různými aktéry v destinaci (Pike, Page 2014). S nástupem digitálního věku a rychlým rozvojem informačních a komunikačních technologií je důležité, aby destinace využívaly moderní komunikační nástroje pro efektivní komunikaci. Destination Management

Systems (DMS) představují jeden z těchto nástrojů. Tyto systémy nabízejí nejen základní informace a rezervační portály, ale také strategické nástroje pro analýzu dat, koordinaci mezi dodavateli a monitorování konkurence (Buhalis 2003). Je důležité zdůraznit, že ačkoliv technologie může výrazně zefektivnit komunikaci a řízení v destinaci, lidský prvek je stále klíčový. Důvěra, osobní vztahy a schopnost naslouchat potřebám a zájmům různých skupin jsou stejně důležité jako technologické nástroje (CzechTourism 2021).

Využívání principu 3K by měly podporovat takzvané 3K platformy, což je „funkční platforma v rámci které dochází k výměně informací nezbytných pro koordinaci aktivit cestovního ruchu“ (CzechTourism 2024, s. 4). 3K platforma by měla umožňovat pravidelnou komunikaci aktérů v destinaci, vytvářet podmínky pro koordinaci a kooperaci subjektů, iniciovat příležitosti pro vznik rozvojových záměrů. Do 3K platformy by měl mít přístup každý subjekt, který by se chtěl zapojit. Mimo jiné je funkční 3K platforma jednou z podmínek k získání certifikace (viz kapitola 3.3.3). Dalším z cílů práce je zjistit, jestli je princip 3K ve sledované destinaci uplatňován, jak dobře funguje 3K platforma, a případně navrhnout opatření, která by zvýšila aktivitu účastníků.

3.4 Vývoj a význam spolupráce v destinačním managementu

Spolupráce v oblasti cestovního ruchu ve vyspělých destinacích prošla dlouhým a postupným vývojem, s intenzivním rozvojem destinačního managementu od devadesátých let dvacátého století. Koncepce destinace a potřeba organizací cestovního ruchu byly zmíněny již dříve, avšak hluboká analýza destinačního managementu se objevuje až od devadesátých let 20. století. Většina aktérů v cestovním ruchu dříve považovala ostatní subjekty v regionu za konkurenty, což bránilo rozvoji spolupráce. Postupně se situace zlepšila díky inovativním představitelům destinací, kteří zdůraznili důležitost vzájemné spolupráce a koordinace.

Rakousko a Švýcarsko představují významné alpské destinace, které prošly dlouhým vývojem spolupráce v cestovním ruchu a nyní je zde řízení destinací na pokročilejší úrovni. Podle Holešinské Bratl a Schmidt identifikují tři klíčové fáze spolupráce v alpských zemích a Holešinská podává přehledný popis jednotlivých fází a navíc je dále rozlišuje podle předmětu spolupráce (Bratl, Schmidt 1998 in Holšinská 2010).

- Budovací fáze (60. léta): Alpské země začaly usilovat o zviditelnění svých destinací, což vedlo ke vzniku sdružení zaměřených na reklamu a propagaci. Tato sdružení se soustředila na společné propagační aktivity, účast na veletrzích a organizaci kulturních akcí. Spolupráce byla omezená na jednoúčelové úkoly.

- Růstová fáze (70. a 80. léta): Reklamní sdružení se transformovala na lokální a regionální organizace cestovního ruchu, které měly větší potenciál pro rozvoj destinace. Společná strategie se stala klíčovým prvkem pro dlouhodobý rozvoj, přičemž vznikla strategická partnerství zaměřená nejen na propagaci, ale i na podporu prodeje a poskytování informačních služeb.
- Koncentrační fáze (90. léta): Zavedení destinačního managementu jako nejpokročilejší formy spolupráce, charakterizovaného strategickým řízením a dlouhodobou kooperací mezi partnery založenou na vzájemné důvěře. Regiony se staly strategicky řízenými subjekty fungujícími na manažerských principech podnikatelské praxe. Aktivity partnerů jsou koordinovány dle předem vytvořeného plánu a jejich zapojení do plánování a rozhodování je významné.

Vývoj spolupráce v cestovním ruchu ukazuje, jak se postupem času mění pohled na to, jak by měly destinace pracovat, aby optimalizovaly své aktivity a zvýšily svou atraktivitu. Přejít od konkurenčního přístupu, přes reklamní sdružení k důrazu na kooperaci, spolupráci a koordinaci je dnes základem úspěšného destinačního managementu. Model vývoje spolupráce v alpských zemích poskytuje cenné lekce pro ostatní destinace, které by měly adaptovat tyto poznatky ve svém specifickém prostředí, aby dosáhly maximálního potenciálu a úspěchu.

Wang, Hutchinson, Okumus a Naipaul (2013) analyzují faktory, které motivují subjekty cestovního ruchu k navázání spolupráce. Studie se zaměřuje na spolupráci mezi destinacemi, ale principy lze aplikovat i v rámci jedné destinace. Autoři prezentují tři klíčové druhy motivů pro spolupráci:

- Transakční náklady: Subjekty usilují o efektivnější hospodaření s finančními prostředky. Společným rozdělením nákladů, například na marketingové aktivity, mohou destinace propagovat jako celek a zvýšit svou konkurenceschopnost.
- Strategický přístup: Subjekty uzavírají partnerství s cílem posílit svou pozici na trhu a získat konkurenční výhody. Spolupráce může vést ke sdílení know-how, inovacím a využívání nových technologií, což napomáhá efektivitě a růstu destinace.
- Učení se novým věcem: Subjekty jsou otevřeny novým postupům, učí se od sebe navzájem a zavádějí inovace. Tento druh spolupráce je zásadní pro udržitelný rozvoj destinace a její konkurenceschopnost.

Spolupráce v cestovním ruchu je klíčová pro úspěch destinace. Partnerství mezi subjekty přispívá k posílení atraktivity destinace, efektivnímu marketingu, zlepšení produktivity a celkovému řízení destinace. Udržitelná spolupráce založená na důvěře a společných cílech je zásadní pro dosažení úspěšného a udržitelného cestovního ruchu.

3.4.1 Public – Private Partnership (PPP)

Pro udržitelný a konkurenceschopný rozvoj destinace je nezbytná spolupráce mezi různými subjekty cestovního ruchu. Podle Bramwell a Lane (2000) existuje několik forem spolupráce, jako je spolupráce mezi podnikatelskými subjekty, veřejnoprávními subjekty, různými úrovněmi veřejného sektoru, přeshraniční spolupráce a Public-Private Partnership (PPP) mezi veřejnoprávními a soukromými subjekty. Holešinská (2012) zdůrazňuje, že subjekty v cestovním ruchu by měly spolupracovat jako partneři místo konkurentů, což umožňuje spojení i konkurenčních subjektů. Buhalis (2000) zdůrazňuje důležitost PPP pro poskytování kvalitních produktů a lákání návštěvníků. Ryglová, Rasovská, Šácha (2017) považují PPP za klíčový faktor pro dosažení cílů cestovního ruchu.

Veřejný sektor zahrnuje Ministerstvo pro místní rozvoj, CzechTourism, kraje, města a obce. Soukromý sektor tvoří cestovní kanceláře, agentury, provozovatelé ubytovacích, stravovacích, sportovních, kulturních a dalších zařízení. Subjekty, které patří do obou sektorů, zahrnují turistická informační centra, muzea, organizátory akcí a místní dopravce. Efektivní spolupráce mezi všemi účastníky zajišťuje lepší propagaci regionu, zvyšuje ekonomické zisky a zajišťuje spokojenost návštěvníků, což podporuje jejich návrat (Ryglová, Rasovská, Šácha 2017)

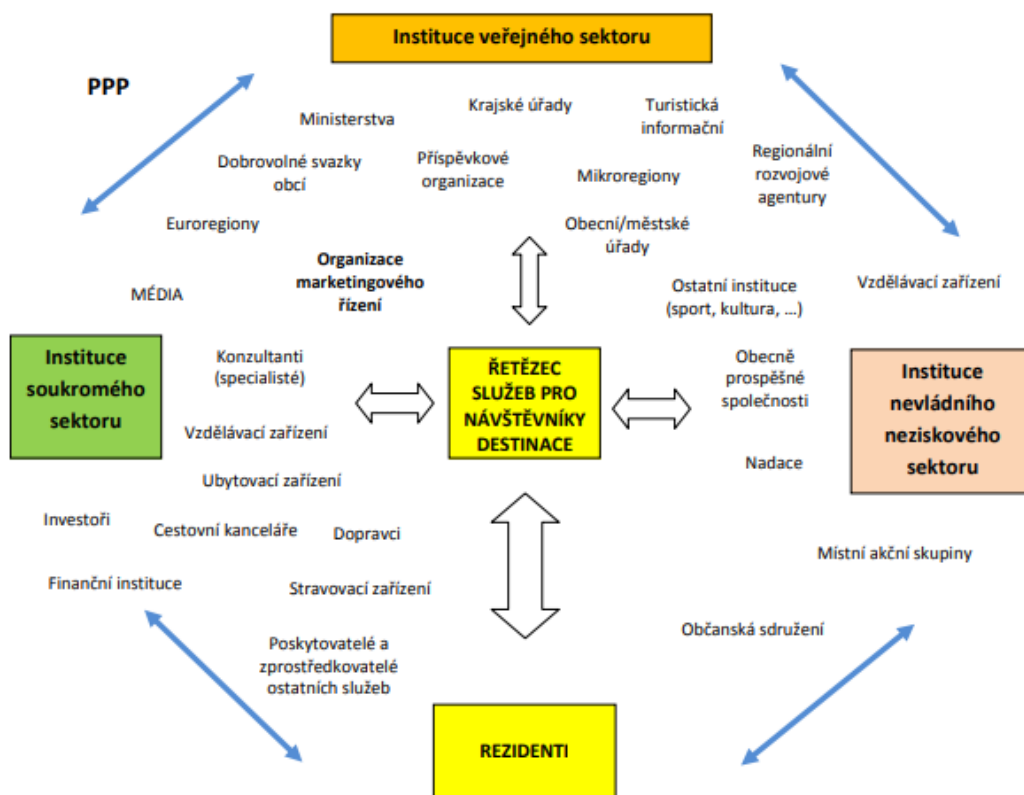
Podle World Bank (2022) je klíčové, aby spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem v destinaci probíhala ve čtyřech hlavních oblastech:

- **Posilování atraktivity destinace:** Budování pozitivní image, ochrana životního prostředí a zlepšování podmínek pro návštěvníky přitahuje více turistů.
- **Zefektivnění marketingu:** Zapojení více subjektů do marketingových kampaní a společné plánování akcí umožňuje lepší využití finančních prostředků a nových technologií.
- **Posílení produktivity:** Zavedení standardů kvality, sdílení know-how, inovací a nových postupů zlepšuje produkty a služby v destinaci.
- **Posílení celkového managementu destinace:** Spolupráce při žádání o finanční dotace a společná účast na vzdělávacích seminářích přispívá k lepšímu řízení destinace a vyšší ochotě subjektů se aktivně účastnit spolupráce.

Politika turismu je dílem institucí a organizací ve veřejném, soukromém i neziskovém sektoru, které spolupracují na rozvoji cestovního ruchu na různých úrovních (Palatková 2011). Toto partnerství umožňuje dosáhnout udržitelného a efektivního rozvoje cestovního ruchu. Vznik, důvody a principy partnerství jsou klíčové pro efektivní spolupráci mezi subjekty v destinacích cestovního ruchu. Partnerství se vytváří mezi různými institucemi a sektory, čímž vznikají složité vazby s charakterem síťové struktury.

Obrázek 9 prezentuje klíčové subjekty formující různorodá partnerství napříč sektory. Některé organizace nemusí mít jasně definovanou afiliaci k určitému sektoru (např. vzdělávací instituce, mediální společnosti, kulturní instituce). Partnerství vznikají také mimo oblast cestovního ruchu, často s produkty typickými pro danou destinaci, jako je spolupráce mezi pěstiteli vína a turistickou agenturou, nebo s produkty nezbytnými pro aktivity v destinaci, jako je sportovní vybavení. V důsledku toho se vyvíjí komplexní vztahy s prvky síťového propojení. (Šauer, Vystoupil, Holešinská a kol. 2015). Motivace k uzavírání partnerství v cestovním ruchu jsou různorodé. Výhody partnerství pro návštěvníky zahrnují vytvoření řetězce služeb s vysokou hodnotou pro klienta, zvýšení kvality produktů, hodnoty značky destinace a snížení nákladů. Ekonomické důvody zahrnují úspory z rozsahu, efektivnost a účinnost rozpočtu, poskytování lepších služeb a vyšší hodnotu pro klienta. Další důvody zahrnují splnění cílů politiky destinace, podporu prodeje prostřednictvím „karet destinací“, ovlivňování procesů a rozhodování v destinaci, zvýšení vyjednávací síly, získání finančních prostředků, širší sortiment zboží a služeb, uspokojení potřeb návštěvníků a rezidentů, sjednocení marketingové strategie, získání know-how a výměnu zkušeností (Šauer, Vystoupil, Holešinská a kol., 2015).

Obrázek 9: Vybrané subjekty partnerství v marketingovém managementu destinace



Zdroj: Palatková 2011

Okruh institucí, které se mohou stát partnery v oblasti cestovního ruchu, je velmi široký. Podle Nechvílové, Holého a Krátkého (2006) patří mezi klíčové principy partnerství v marketingovém řízení destinací následující: Konceptnost – zahrnuje realizaci cílů na základě strategických směrnic, vizí a plánů směřujících k naplnění sdílených ambic. Kooperace a důvěra – zakládají se na dobrovolné a aktivní spolupráci, upevnění důvěry a transparentnosti. Efektivní komunikace – podporuje konstruktivní zpětnou vazbu a otevřenou komunikaci. Kreativita a inovace – projevují se v inovativních přístupech při výběru partnerů a řešení výzev. Koordinace a respektování – zahrnují harmonizaci směrnic a plánů, otevřenost a respekt k myšlenkám ostatních. Benchmarking a analýza – zaměřují se na hodnocení metod a výsledků, kontinuální vzdělávání a sledování trendů. Koncentrace a alokace zdrojů – znamená optimalizaci a správnou distribuci zdrojů. Komplexní pohled – zahrnuje přehled o všech aspektech partnerství, včetně propojení, benefitů, investic a potenciálních rizik. Tyto principy jsou důležité pro vytváření a udržení efektivního partnerství, zdůrazňují spolupráci, transparentnost, inovaci a vzájemný respekt. Kombinací těchto zásad lze dosáhnout efektivních výsledků a udržitelného rozvoje cestovního ruchu.

Této problematice je věnována pozornost, protože efektivní spolupráce mezi různými subjekty cestovního ruchu je klíčová pro udržitelný a konkurenceschopný rozvoj destinace, což přináší teoretický základ pro analýzu síťových vztahů mezi aktéry v sledovaném regionu. V praktické části práce jsou tyto principy využívány k hodnocení a zlepšení kooperace mezi místními veřejnými a soukromými subjekty, což vede k lepší koordinaci mezi aktéry a větší spokojenosti návštěvníků cestovního ruchu.

3.4.2 Přínosy spolupráce

Jak již bylo nastíněno v kapitole 3.4, v oblasti cestovního ruchu proběhl dlouhý vývoj spolupráce ve vyspělých destinacích, který nyní dosáhl vysoké úrovně. Synergické efekty vznikají díky spolupráci mezi subjekty, přičemž výsledky této spolupráce jsou hodnotnější než součet samostatných přínosů jednotlivých aktérů (Fyal, Garrod 2005). Již Huxham (1996) používá termín „Collaborative advantage“ pro označení těchto synergických efektů. Spolupráce může výrazně pomoci subjektům bez výrazné konkurenční výhody dosahovat vyšších výkonů. Leiper (2004) zdůrazňuje, že synergie je pro cestovní ruch zvláště důležitá, protože umožňuje dosahovat výsledků, které by samostatně nebyly dosažitelné.

Bieger a Weibel (1998) identifikují čtyři základní druhy výhod ze spolupráce mezi subjekty:

- Horizontální spolupráce umožňuje úspory z rozsahu díky spolupráci mezi subjekty stejného druhu.

- Vertikální spolupráce spojuje subjekty z různých odvětví a umožňuje vytvoření celého řetězce služeb, čímž se dosahuje úspor z dosahu a konkurenčních výhod.
- Laterální spolupráce zahrnuje subjekty z jiných odvětví a slouží k výměně strategických zdrojů pro získání konkurenčních výhod nebo usnadnění vstupu na nový trh.
- Využití heterogenních efektů aglomerací, kdy koncentrace nabídky služeb na jednom místě umožňuje návštěvníkům využívat různé služby bez nutnosti cestování.

Spolupráce v cestovním ruchu přináší nejen synergické efekty, ale také posiluje konkurenceschopnost, umožňuje úspory z rozsahu a poskytuje lepší přístup k novým technologiím a finančním dotacím. To činí spolupráci klíčovým faktorem pro úspěšný rozvoj cestovního ruchu v současné době.

3.4.3 Překážky spolupráce

Řídící pracovníci destinačního managementu a všechny subjekty zainteresované na spolupráci se musí vypořádat s různými překážkami a problémy, které mohou významně ovlivnit úspěch a kontinuitu této spolupráce (Holešinská 2007). Tyto problémy lze rozdělit na vnitřní a vnější příčiny. Vnitřní příčiny jsou způsobeny činností a vztahy mezi subjekty v destinaci a lze je řešit přímo na místě. Patří sem nedostatečná důvěra mezi subjekty, omezenost dostupných zdrojů pro spolupráci, nedostatečné znalosti a zkušenosti, nerovnost partnerů, neochota spolupracovat nebo vzájemná rivalita. Vnější příčiny přesahují vliv destinace a jsou obtížně ovlivnitelné. Může jít o politické a legislativní prostředí, nebo makroekonomické podmínky, čemuž se dále věnuje kapitola 3.6. Je důležité, aby řídicí pracovníci v destinaci byli obeznámeni s těmito překážkami a problémy a přijali vhodná opatření k minimalizaci jejich dopadu na spolupráci (Wang, Hutchinson, Okumus, Naipaul 2013).

3.5 Marketing destinace

Marketing destinací se zabývá propagací a řízením turistických destinací, využíváním technologií a strategií pro efektivní marketing. Buhalis (2001) zkoumá, jak technologie mění turismus a destinační marketing, a nabízí strategie pro efektivní začlenění technologie do marketingových procesů. V Obrázku 1 je vidět, že se předmět jeho zkoumání vztahuje k technologickému prostředí v Systému cestovního ruchu podle Kasapara (1995). Z dalších autorů se Page (2007) zaměřuje na mnoho aspektů řízení turismu, včetně destinačního marketingu. Kotler, Haider a Rein (1993) se soustředí na marketing míst a nabízejí strategie pro přilákání turistů, obchodů a investorů. Palatková (2006, 2011) se věnuje marketingu destinací v českém kontextu. Marketing je klíčovým prvkem pro řízení destinací a jeho efektivní využití přispívá k dlouhodobému a udržitelnému rozvoji

destinací (Čertík 2001). Americká marketingová asociace (2008) definuje marketing jako proces plánování, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce. Marketingové řízení destinace zahrnuje vzájemnou spolupráci marketingu a managementu, což je zásadní pro úspěšnou destinační správu (Palatková 2006). Základní principy marketingového řízení destinací zahrnují koncepčnost, dobrovolnost a aktivní spolupráci, efektivní komunikaci, kreativitu a inovace, koordinaci, benchmarking, koncentraci a komplexní pohled (Nechvílová, Holý, Krátký 2006). Partnerství přináší lepší uspokojení potřeb klientů, sdílení rizik, výměnu zkušeností a posilování jednoty destinace. Kvalitní partnerství je klíčem k efektivnímu marketingovému řízení destinace a dosažení společných cílů.

Marketing v destinačním managementu spojuje tradiční metody s inovativními přístupy v rámci partnerství. Kvalitní partnerství a efektivní marketingové strategie zajišťují konkurenceschopnost destinace na globálním trhu cestovního ruchu. Této problematice je věnována pozornost, protože marketing destinací je zásadní pro propagaci a řízení turistických destinací, což poskytuje teoretický základ pro efektivní využití marketingových strategií a technologií v destinačním managementu. V praktické části práce jsou tyto principy aplikovány při analýze a zlepšování marketingových aktivit DMO KUKO, což podporuje udržitelný rozvoj a konkurenceschopnost regionu.

3.5.1 Cíl marketingu destinací

Cíle marketingu destinací jsou náročné a mnohem komplexnější než v případě jiných typů marketingu. Cílem marketingu destinací je propagovat konkrétní turistickou destinaci, aby přilákala co největší počet návštěvníků, maximalizovala hospodářský přínos a zároveň zachovala udržitelnost a respektovala potřeby místních obyvatel. Další cíle zahrnují zlepšení pověsti destinace, což přitahuje investory, rozšíření nabídky služeb, aby místní obyvatelé měli příležitosti pracovat v cestovním ruchu a aby se zvyšovaly příjmy místních podniků. Dále zisk financí pro zlepšení infrastruktury a zlepšení místního životního prostředí. I když se některé cíle mohou zdát zaměřené na finanční zisk, jejich smyslem je prospěch celého místního obyvatelstva. Orgány veřejné správy mají zájem na cestovním ruchu kvůli příjmům z daní a poplatků za návštěvu státních atraktivit (Horner, Swarbrooke 2003).

Úspěšný marketing destinace tedy podporuje cestovní ruch a má pozitivní dopad na celkový rozvoj destinace a kvalitu života místních obyvatel. Marketingové strategie by měly být zaměřeny na dlouhodobé a udržitelné cíle.

3.5.2 Marketing a management

Pojmy „destinační management“ a „destinační marketing“ často splývají jak v odborné literatuře, tak v praxi. Pro lepší porozumění je však možné se opřít o informaci, která rozlišuje "management destinace" jako širší pojem zahrnující různé vnitřní aktivity destinace, a "destinační marketing" jako součást tohoto rámce, který se zaměřuje na propagaci a prezentaci destinace na trhu (Palatková 2006).

Lei, Huibin, a Kostopoulou (2014) ve svém článku kriticky zkoumají vztah mezi marketingem (DMG) a managementem (DMT) turistických destinací, přičemž zdůrazňují jejich vzájemnou propojenost. Moderní pohled na destinaci zahrnuje komplexní soubor prvků, které činí destinaci jedinečnou. DMG nejenže přispívá k propagaci destinace, ale také harmonizuje turistické strategie s regionálním rozvojem a minimalizuje negativní dopady cestovního ruchu. DMT zahrnuje strategie a plánování, zastupování zájmů, nabídku produktů a marketing. Efektivní DMT vyžaduje spolupráci různých subjektů s cílem dosáhnout společných cílů. Autoři zdůrazňují, že úspěch turistické destinace závisí na integraci DMG a DMT. K dosažení tohoto cíle je třeba se zaměřit na měření spokojenosti turistů, sledování interakce mezi místními obyvateli a turisty a rozvoj infrastruktury. Efektivní spolupráce mezi marketingem a managementem je klíčová pro úspěch a udržitelnost destinace.

3.5.3 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor taktik používaných k propagaci a prodeji produktu nebo služby. Tradičně zahrnuje čtyři základní složky, známé jako 4P. Tento koncept byl poprvé navržen McCarthym v roce 1960 (Jochmanová 2012). S vývojem trhu a digitálního marketingu byl model rozšířen na 7P, přidáním lidí, procesů a fyzického důkazu (Kucuk 2016).

- **Product:** Základní nabídka společnosti, která může být hmotná (produkt) nebo nehmotná (služba). Zahrnuje design, vlastnosti, funkčnost a hodnotu pro zákazníka.
- **Price:** Cena produktu nebo služby, zahrnující strategie stanovení cen, slevy a platební podmínky.
- **Place:** Distribuční kanály a prodejní místa, zahrnující strategie distribuce a logistiku.
- **Promotion:** Aktivity a strategie k propagaci produktu, včetně reklamy, PR, osobního prodeje a online marketingu.
- **People:** Všichni zapojení do spotřeby produktu nebo služby, včetně zaměstnanců a zákazníků.
- **Processes:** Procedury a mechanismy pro vytváření, komunikaci a doručení nabídek, zajišťující konzistenci a kvalitu služeb.
- **Physical Evidence:** Fyzické prvky, které pomáhají zákazníkovi hodnotit produkt nebo službu, jako je design balení, webové stránky nebo interiér obchodu.

Úspěšný marketingový plán destinace vyžaduje spolupráci mezi veřejným a soukromým sektorem a dalšími aktéry cestovního ruchu. Zaměření na specifické cílové skupiny a poskytování vysoce kvalitních služeb jsou klíčové pro udržitelný rozvoj destinace. Důkladné pochopení potřeb návštěvníků a vytvoření pozitivní image jsou rozhodující pro atraktivitu destinace na konkurenčním trhu cestovního ruchu (Horner, Swarbrooke 2003). Správné uplatnění marketingového mixu v kombinaci s důrazem na kvalitu služeb a image destinace umožňuje dosáhnout efektivního řízení destinace a naplnit klíčové cíle.

Cílem marketingového mixu je optimalizovat kombinaci sedmi klíčových proměnných. Úspěšná integrace a řízení těchto proměnných umožňuje organizacím lépe vyhovět potřebám svých cílových trhů, posilovat konkurenceschopnost a maximalizovat hodnotu pro zákazníky. Pravidelné přezkoumávání a přizpůsobování marketingového mixu je klíčové pro reagování na nové trendy a tržní výzvy, čímž společnosti dosahují strategických a operativních cílů a vytvářejí udržitelnou konkurenční výhodu.

3.5.4 Produkt cestovního ruchu

Produkt cestovního ruchu je klíčovým prvkem destinačního marketingu, propojení marketingu a produktu cestovního ruchu je nezbytné pro úspěšnou prosperitu destinace na trhu. S rostoucí konkurencí a náročností klientů se subjekty působící v cestovním ruchu musí zaměřovat na poskytování lepších služeb a hledat způsoby, jak uspokojit potřeby současných klientů a zároveň přilákat klienty nové (Vystoupil, Šauer, Metelková, Holešinská 2004). V odborné literatuře existuje několik různých přístupů k definici produktu cestovního ruchu, které jsou shrnuty v Tabulce 4.

Tabulka 4: Přehled definic produktu cestovního ruchu

Autor	Rok	Definice / čím se autoři zabývají	Přístup
Gunn	1988	Produkt CR je komplexní soubor služeb (informační, dopravní, ubytovací, atraktivní), které jsou návštěvníkům nabízeny během jejich pobytu v destinaci	Balíček služeb
Mannelle Iso-ahola	1987	Produkt cestovního ruchu není pouze o službách samotných (vstupy), ale zahrnuje také to, co si návštěvník odnesl ze svého pobytu (výstupy). Tyto prvky pak tvoří základní stavební kameny produktu cestovního ruchu.	Vstupy a výstupy
Mayo, Jarvis	1981		
Ross	1994		
Schmoll	1977	Přístupnost destinace (náklady, rychlost, pohodlí návštěvníka při dosažení cíle cesty), image destinace (ovlivňuje výběr destinace) přiměřená cena (je ovlivněna mnoha faktory, například sezónou, kurzem místní měny, vzdáleností destinace)	Složky produktu cestovního ruchu
Wahab	1986		
Kiráľová	2003	Primární nabídka zahrnuje přírodní aspekty a kulturně-historické památky, významnou roli využitelnosti destinace hraje sekundární nabídka, což je turistická infrastruktura, která aktivuje potenciál primární nabídky	Primární a sekundární nabídka
Vystoupil, Šauer, Metelková, Holešinská	2004	Charakter, šířka a hloubka produktu je přímo závislá na vymezení destinace. Produkty cestovního ruchu mohou být prezentovány na různých geografických úrovních a jsou vztahovány k různým zdrojovým trhům.	Produktový mix

Zdroj: Vlastní zpracování

Destinace může plnit různé funkce na trhu cestovního ruchu a nabízet rozmanité tematické balíčky – produkty cestovního ruchu. Návštěvník se při rozhodování o samotné destinaci soustředí na výběr destinace jako celku a následně na konkrétní aktivity, atraktivitu, ubytování a stravování. Důležité je uvědomit si, že jak samotná destinace, tak i produkt cestovního ruchu může být „prodáván“ různým segmentům trhu, a to zároveň a opakovaně (Kiráľová 2003; Palatková 2006). Kiráľová (200, s. 17) navíc uvádí, že „návštěvník se rozhoduje pro určitou destinaci (Šumava) v neprospěch druhé (Krkonoše)“.

Celkově tedy lze říci, že produkty cestovního ruchu nabízené destinací mají mnoho různých rozměrů a mohou být prezentovány na různých úrovních a trzích. Destinace se stává zastřešující jednotkou, která kombinuje tematické produkty a nabízí je různým segmentům trhu. Jedním z cílů této práce je navrhnout nový, zajímavý a udržitelný produkt cestovního ruchu, vycházející z teoretického konceptu Buhalise (2003) e-tourism, který je popsán v následující kapitole 3.5.5, a který by má ambici zlepšit digitální prezentaci destinace a prodloužit délku pobytu turistů, případně přeměnit návštěvníky v turisty.

3.5.5 Produkt cestovního ruchu a e-tourism

Produkt cestovního ruchu má v kontextu e-tourism podle Buhalise významnou souvislost. Dimitrios Buhalis, který je známý svými pracemi na téma e-tourism, zdůrazňuje, že technologie mění způsob, jakým je cestovní ruch vytvářen, distribuován a konzumován. Technologické prostředí je zmíněné již v systému cestovního ruchu podle Kaspara (viz Obrázek 1) a následně v upraveném schématu podle Biegera (viz Obrázek 2). E-tourism, jak ho Buhalis (2003) definuje, zahrnuje digitalizaci a využití informačních a komunikačních technologií (ICT) pro podporu a zlepšení cestovního ruchu. Podle Buhalise ICT umožňují destinacím lépe komunikovat své produkty cestovního ruchu a přizpůsobovat je potřebám a preferencím návštěvníků. E-tourism tak umožňuje vytvoření více personalizovaných a inovativních produktů cestovního ruchu, které mohou zahrnovat virtuální prohlídky, online rezervace, digitální mapy a průvodce nebo aplikace nejen pro plánování cest.

Egger a Buhalis (2008) na produkt cestovního ruchu pohlíží jako na klíčový prvek, který je díky e-tourismu transformován. Technologie umožňují sběr dat o návštěvnicích, analýzu jejich chování a preferencí, což vede k vytvoření cílenějších a atraktivnějších produktů. Navíc e-tourism usnadňuje interakci mezi destinacemi a turisty před, během a po jejich cestě, čímž zvyšuje jejich celkový zážitek.

Celkově vzato, produkt cestovního ruchu a e-tourism jsou úzce propojeny. Je třeba zdůraznit, že efektivní využití ICT může výrazně zvýšit hodnotu a atraktivitu produktů cestovního ruchu, což vede k větší spokojenosti zákazníků a udržitelnému růstu destinací (Egger, Buhalis 2008).

3.5.6 Aplikace jako produkt cestovního ruchu

Využití aplikací v cestovním ruchu představuje významný aspekt moderního destinačního managementu a marketingu. Jak už bylo nastíněno v předchozí kapitole, Buhalis ve svých pracích poukazuje na to, jak digitalizace a ICT transformují způsob, jakým jsou produkty cestovního ruchu vytvářeny, distribuovány a konzumovány. Mobilní aplikace umožňují destinacím poskytovat personalizované a interaktivní zážitky, což výrazně zlepšuje celkový zážitek návštěvníků a efektivitu destinací (Buhalis 2003). Jak už bylo nastíněno v úvodu, jedním z cílů této práce je navrhnout inovativní produkt cestovního ruchu, který bude využívat konceptu e-tourism.

3.5.7 Příklady úspěšných aplikací

VisitBritain

Dostupné z: <https://www.visitbritain.com/en>

Projekt VisitBritain je jedním z příkladů úspěšného využití aplikací v cestovním ruchu. Tato aplikace poskytuje návštěvníkům širokou škálu informací, včetně digitálních map, doporučení atraktivit

a možností rezervace vstupenek a ubytování. Uživatelé mohou také vytvářet a sdílet vlastní itineráře a hodnocení, což podporuje interaktivitu a angažovanost (Visitbritain 2024).

My Disney Experience

Dostupné z: <https://www.disneyworld.eu/guest-services/my-disney-experience/mobile-apps/>

Dalším příkladem je aplikace My Disney Experience, kterou používají návštěvníci Walt Disney World Resortu. Aplikace umožňuje plánovat návštěvy, rezervovat atrakce, restaurace a další služby. Poskytuje aktuální informace o čekacích dobách na atrakce, mapy a možnost interakce s postavami Disney (Disneyworld 2021).

Airbnb

Dostupné z: <https://www.airbnb.cz/>

Celosvětově používaná aplikace Airbnb funguje jako platforma pro sdílení ubytování. Nabízí uživatelům možnost vyhledávat, rezervovat a hodnotit ubytování po celém světě. Aplikace zahrnuje funkce jako last-minute hledání ubytování, plánování skupinových výletů a in-app messaging, což zvyšuje uživatelský komfort a interaktivitu (Airbnb 2024).

Culture Trip

Dostupné z: <https://theculturetrip.com/>

Culture Trip je aplikace zaměřená na kulturní cestování. Nabízí uživatelům inspirativní cestovní průvodce, plánování itinerářů, rezervace ubytování a virtuální zážitky, jako jsou malování, vaření a meditace. Tato aplikace poskytuje unikátní obsah od místních obyvatel, což zvyšuje autenticitu zážitků (The Culture Trip 2024).

GPSmyCity

Dostupné z: <https://www.gpsmycity.com/>

Aplikace GPSmyCity propojuje turisty s místními průvodci prostřednictvím samostatně vedených prohlídek měst a GPS-navigovaných cestovních článků. Nabízí informace o místních atrakcích, restauracích a nočním životě, což pomáhá turistům lépe se orientovat v navštívených destinacích (GPSmyCity 2024).

3.5.8 Výhody aplikací v cestovním ruchu pro turisty

Aplikace v cestovním ruchu přináší turistům řadu výhod. Umožňují destinacím komunikovat s návštěvníky před, během a po jejich cestě, poskytují aktuální informace a umožňují okamžitou zpětnou vazbu. Díky personalizovaným a interaktivním funkcím mohou aplikace zvýšit atraktivitu destinace tím, že nabízejí jedinečné a přizpůsobené zážitky. Navíc umožňují sbírat a analyzovat data o chování a preferencích návštěvníků, což destinacím umožňuje neustále zlepšovat své produkty a služby (Buhalis 2003).

3.5.9 Výhody aplikací v cestovním ruchu pro destinace a DMO

Aplikace v cestovním ruchu přináší destinacím, respektive DMO řadu výhod. Pomáhají zlepšit efektivitu automatizačních procesů, jako jsou rezervace, platby a zákaznický servis, čímž snižují náklady a zvyšují provozní efektivitu. Díky sběru a analýze dat mohou DMO lépe porozumět potřebám a preferencím návštěvníků, což jim umožňuje vytvářet cílené marketingové kampaně a efektivněji oslovovat potenciální zákazníky. Navíc aplikace umožňují poskytovat návštěvníkům personalizované zážitky, což může vést k vyšší spokojenosti a loajalitě návštěvníků (Egger, Buhalis 2008).

Aplikace také přináší výhody pro subjekty, jako jsou podniky a organizace z veřejného či neziskového sektoru, které jsou součástí DMO. Umožňují lepší koordinaci a spolupráci mezi jednotlivými subjekty, což vede k efektivnějšímu řízení a propagaci destinace. Podniky mohou využívat aplikace k přímému oslovování zákazníků, propagaci svých služeb a získávání zpětné vazby. Veřejné a neziskové organizace mohou aplikace využívat k šíření informací o kulturních a společenských akcích, vzdělávacích programech a dalších aktivitách, což přispívá k celkovému rozvoji a atraktivitě destinace.

Celkově aplikace představují klíčový prvek moderního cestovního ruchu, který umožňuje destinacím poskytovat personalizované a interaktivní zážitky. Efektivní využití ICT může výrazně zvýšit hodnotu a atraktivitu produktů cestovního ruchu, což vede k větší spokojenosti zákazníků a udržitelnému růstu destinací.

3.6 Financování organizací cestovního ruchu

Financování organizací destinačního managementu je klíčové pro jejich efektivní fungování a podporu cestovního ruchu v daném regionu. Finanční zdroje mohou pocházet z různých oblastí, včetně členských příspěvků, výnosů z vlastní podnikatelské činnosti, příspěvků od obcí, krajských a veřejných správních orgánů, dotací, darů a různých evropských fondů. „Vláda schválila Strategii rozvoje cestovního ruchu České republiky 2021–2030 a první Akční plán ke Strategii na roky 2022–2023. Přáním MMR je, aby se Česká republika dostala na přední místa v celosvětovém Indexu konkurenceschopnosti cestovního ruchu. Cílem strategie je, aby byla Česká republika – SMART inovativní destinace v čele Evropy. Pro naplnění vize Strategie bude potřeba adekvátní rozpočet. Rámcově se počítá s roční alokací na podporu cestovního ruchu z rozpočtu MMR ve výši cca 1,2 mld. Kč. Jedná se o rozpočet pro zajištění udržitelného rozvoje cestovního ruchu a jeho transformaci“ (Ministerstvo pro místní rozvoj 2021).

Tvorba příjmů a financování organizací destinací cestovního ruchu závisí na právní formě, kterou si tato organizace zvolí. Jak poukazuje Palatková (2011), značnou část financí mohou DMO čerpat z evropských dotací, čímž podporují své rozpočty v řádech milionů českých korun. „Lze konstatovat, že základní zdroje financování oblastních organizací cestovního ruchu mohou být prakticky pouze dva – finance plynou buď ze sektoru veřejného nebo soukromého. Na místě je tedy vždy pečlivě balancovat poměr zdrojů z obou sektorů, přičemž důraz musí být bezpodmínečně kladen na stabilitu příjmů rozpočtů oblastních organizací cestovního ruchu“ (Moždiáková 2010, s. 5).

Finanční zdroje pro organizace cestovního ruchu zahrnují:

- **Členské příspěvky:** Organizace mohou získávat příspěvky od členů, kteří jsou buď fyzickými nebo právnickými osobami, zapojenými do cestovního ruchu.
- **Výnosy z vlastní činnosti:** Turistická informační centra generují příjmy z prodeje vstupenek, literatury, map, suvenýrů, a z organizace sportovních akcí či kongresů.
- **Příspěvky od obcí a veřejných orgánů:** Místní a regionální správy poskytují finanční prostředky na podporu turistických aktivit.
- **Dotace:** Nejvýznamnějším zdrojem jsou dotace z národních, regionálních nebo evropských rozpočtů.
- **Dary a sponzoring:** Firmy a soukromí dárci přispívají finančními prostředky.
- **Granty a strukturální fondy EU:** Financování z různých evropských programů na podporu rozvoje turistické infrastruktury a služeb (Királ'ová 2003; Palatková 2011).

S těmito různými zdroji financování mohou organizace cestovního ruchu plánovat a provádět své marketingové aktivity, rozvíjet infrastrukturu, nabízet nové atrakce a služby, a tím přispívat k prosperitě destinace. Navzdory různým zdrojům financování se organizace často potýkají s nedostatečnými prostředky pro zajištění svých aktivit. Z průzkumů mezi DMO vyplývá, že většina financí pochází z veřejných dotací, přičemž další zdroje zahrnují členské příspěvky, dary, granty a příjmy z vlastních činností. Tyto zdroje však často pokrývají pouze provozní náklady a nezajišťují dostatek prostředků na další rozvojové aktivity (Becková, Nováková 2017). Financování cestovního ruchu v Česku je nesystematické a značně závislé na veřejných dotacích. Většina financí pochází z veřejných zdrojů, což zahrnuje státní rozpočet, regionální operační programy a další dotace. Tento stav vede k vysoké závislosti destinací na veřejné podpoře, což může být problematické vzhledem k neustálým změnám ve výši dostupných prostředků. Podle analýzy Moždiákové (2010) je klíčové, aby do financování byli více zapojeni i soukromí investoři, což by zajistilo stabilnější finanční základ pro dlouhodobý rozvoj cestovního ruchu.

Financování DMO KUKO je k nahlédnutí v poslední výroční zprávě KUKO z roku 2022. Výroční zpráva za rok 2023 není k dispozici.

Obrázek 10: Hospodaření KUKO za rok 2022

Finanční plán 2022	plán	skutečnost
PŘÍJMY CELKEM	1.913.456 Kč	1.988.782 Kč
Příjmy z členských poplatků	923.456 Kč	969.570 Kč
Příjmy z vlastní činnosti	50.000 Kč	82.587 Kč
Příjem z dotace	940.000 Kč	936.625 Kč
VÝDAJE	1.910.000 Kč	2.232.714 Kč
Služby a provoz	1.260.000 Kč	1.545.335 Kč
Osobní náklady	650.000 Kč	687.379 Kč
ZISK/ZTRÁTA	3.456 Kč	243.932 Kč

Zdroj: Výroční zpráva KUKO, 2022

Z tabulky vyplývá, že výsledkem roku 2022 je ztráta ve výši 243 932 Kč (v roce 2021 byl zisk 118 789 Kč). Tento výsledek však vyžaduje další vysvětlení. KUKO je nezisková organizace, která negeneruje zisk. Ztráta je způsobena časovým nesouladem finančních toků, kdy platby za projekty

předcházejí přijetí dotací určených na tyto projekty. Konečný stav bankovního účtu byl k 31. 12. 2022 262 735,95 Kč a pokladnu spolek nevede.

Spolek úspěšně žádal o dotaci z Programu podpory rozvoje destinačních managementů ve Středočeském kraji a 22. července 2022 byla na účet poukázána částka 740 000 Kč. Dále spolek žádal o dotaci z Národního programu podpory rozvoje cestovního ruchu, kterou získal na přípravu strategického dokumentu. Tuto dotaci, ve výši 196 625 Kč, spolek vyčerpal v listopadu 2022.

V roce 2022 byly většinou nákladů marketingové aktivity, grafické práce, copywriting a tvorba audiovizuálního materiálu pro prezentaci destinace a vytvoření strategického dokumentu. Webové stránky byly vylepšeny a byla nasazena interaktivní mapa. Náklady na tento projekt realizovaný s firmou Workoholix činily 114 167 Kč. Grafické práce a copywriting pro sociální média a tištěné materiály byly provedeny firmou Brand Fathers (219 050 Kč) a TWDC (88 330 Kč).

Hlavním produktem bylo vytvoření strategického dokumentu s analýzou a návrhovou částí od firmy KROKEM s.r.o., ve výši 393 250 Kč. Služby firmy Extred na propagaci na Facebooku a Google kampaních stály 205 200 Kč. Čtyři díly krátkých videí od Produkce Soukup stály 85 000 Kč a fotografický materiál 61 620 Kč (Turistická oblast Kutnohorsko a Kolínsko z. s. 2023).

3.6.1 Potřeba zákona o cestovním ruchu

Absence jednotného právního rámce pro řízení a financování cestovního ruchu v Česku představuje významnou překážku pro jeho efektivní rozvoj. MMR již dříve připravilo návrh zákona o podpoře a řízení cestovního ruchu, který měl zavést systém destinačního managementu a definovat jasná pravidla pro financování a koordinaci aktivit (Moždiáková 2010). Podle Petráše (2023) byla příprava zákona o cestovním ruchu v České republice opakovaně zahájena, ale nikdy nedospěla k finálnímu přijetí. Zákon měl za cíl zavést systematickou regulaci cestovního ruchu, včetně financování destinačního managementu, ale jeho přijetí se setkalo s řadou překážek a odporu. Petráš uvádí, že první pokusy o vytvoření zákona sahají až do období po roce 2000, kdy se začala diskutovat potřeba koordinace a efektivnějšího řízení cestovního ruchu na národní úrovni. V letech 2010–2014 se Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR) intenzivně věnovalo přípravě návrhu zákona. Tento návrh měl zavést systematický rámec pro financování a koordinaci činností v oblasti cestovního ruchu. Byla připravena koncepce destinačního managementu, která měla umožnit efektivnější řízení a propagaci turistických destinací. Navzdory těmto snahám se však nepodařilo dosáhnout konsensu mezi klíčovými aktéry a zákon nebyl přijat. Situace se znovu vyostřila v roce 2022, kdy MMR opět obnovilo diskusi o nutnosti přijetí zákona o cestovním ruchu. Návrh zákona byl inspirován úspěšnými modely z Rakouska a Slovenska, kde podobné zákony fungují a přinášejí pozitivní výsledky.

Přesto se však objevily překážky v podobě rozpočtových omezení a nedostatečné politické podpory, což vedlo k dalšímu odkladu přijetí zákona (Petráš, 2023).

Petráš také zdůrazňuje, že neexistence jednotného zákona komplikuje organizaci cestovního ruchu na regionální a místní úrovni. Chybí jasně definované role a odpovědnosti pro všechny zapojené subjekty, což vede k neefektivnímu využívání dostupných zdrojů a brzdí rozvoj cestovního ruchu v Česku. Přijetí zákona by mělo zajistit lepší koordinaci, stabilnější financování a celkově efektivnější řízení cestovního ruchu.

4. Výzkum v destinaci Kutnohorko a Kolínsko

V rámci certifikované DMO KUKO si tato práce klade za cíl prozkoumat a analyzovat stávající vazby mezi aktéry cestovního ruchu, členy DMO KUKO, zjistit jejich spokojenost s organizací a identifikovat v čem je pro členy KUKO členství přínosné. Důraz je kladen na porozumění charakteru a mechanismů jejich spolupráce. Prvotní fáze zahrnuje dotazník, který se zaměřuje především na zmapování sítě kontaktů mezi aktéry cestovního ruchu, dále také na postoje oslovených aktérů na KUKO 3K platformu, vnímání důležitosti cestovního ruchu pro jejich organizace, komunikaci, spolupráci a financování jejich aktivit souvisejících s cestovním ruchem. Ve druhé části jsou osloveni aktéři pro hloubkové rozhovory, v nichž jsou hlavním tématem spolupráce a partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem, aplikace principu 3K, funkčnost 3K platformy, konkrétní výzvy a překážky, kterým organizace čelí. Zahrnutí těchto témat do hloubkových rozhovorů poskytuje komplexní vhled do fungování destinace a různých aspektů spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem v oblasti cestovního ruchu. Praktickým cílem práce je navrhnout nový a inovativní produkt cestovního ruchu, který přiláká účastníky cestovního ruchu, prodlouží jejich pobyt v destinaci a zlepší digitální prezentaci destinace. Pro tento účel slouží data z hloubkových rozhovorů a aplikace konceptu e-tourism.

4.1 Výzkumné otázky

Během empirické části má práce za cíl zjistit, jestli se DMO Kutnohorko a Kolínsko daří efektivně naplňovat koncept destinačního managementu ve svém rozsahu činností a spolupráce v souladu s modelem 3. fáze vývoje spolupráce, inspirovaným zkušenostmi z turisticky vyspělých zahraničních destinací, kterou lze považovat za nástroj regionální politiky cestovního ruchu.

K dosažení cílů práce jsou zformulovány výzkumné otázky, hlavní z ní:

1. Naplňuje KUKO koncept destinačního managementu?

K zodpovězení hlavní výzkumné otázky z řešeršní části vychází další výzkumné otázky:

2. Jaké jsou existující síťové vztahy mezi subjekty v destinaci a jak mohou být optimalizovány pro zvýšení efektivity a vzájemného prospěchu?
3. Funguje princip 3K a 3K platforma ve sledované destinaci?
4. Funguje princip PPP ve sledované destinaci?
5. Je participativní management ve zkoumané destinaci uplatňován a kde je prostor pro zlepšení?
6. Je pro aktéry složité získat prostředky k financování jejich iniciativ?
7. V čem je pro členy KUKO členství přínosné?

4.2 Dotazníkové šetření

V rámci praktické části této práce je proveden průzkum prostřednictvím dotazníku zaměřeného na mapování sítě kontaktů a spolupráce mezi aktéry cestovního ruchu v Turistické oblasti Kutnohorsko a Kolínsko z. s. Cílem je mimo jiné i získat informace o aktérech cestovního ruchu, jež jsou členy Turistické oblasti Kutnohorsko a Kolínsko z. s. a data pro analýzu současného stavu spolupráce, spokojenosti s členstvím v Turistické oblasti Kutnohorsko a Kolínsko z. s. a návrh strategie pro rozvoj cestovního ruchu. Jak je detailně popsáno v kapitole 2, dotazník obsahuje otázky zaměřené na identifikaci respondentů, jejich spolupráci, využívání platformy 3K a spokojenosti s členstvím v Turistické oblasti Kutnohorsko a Kolínsko, z.s., kde respondenti zejména hodnotí, v čem je pro ně členství užitečné. Cílem dotazníku je získat komplexní informace o aktérech, aktuálních vazbách a spolupráci mezi jednotlivými aktéry cestovního ruchu, které by mohly napomoci strategickému rozvoji regionu, případně k prodloužení pobytu návštěvníků/turistů. Data získaná prostřednictvím tohoto dotazníku umožňují pochopení dynamiky cestovního ruchu v regionu a slouží jako jeden z podkladů pro návrh produktu cestovního ruchu. Relevantní literatura a odborné články potvrzují důležitost síťové spolupráce a inovativních přístupů v cestovním ruchu, například studie o efektivitě destinačního managementu a výzkumy zaměřené na nové trendy v turistickém průmyslu.

Do dotazníkového šetření byli osloveni členové Turistické oblasti Kutnohorsko a Kolínsko z. s. z následujících sektorů: veřejný (10), soukromý (13) a neziskový (9). Z celkem 32 oslovených subjektů se vrátilo 10 vyplněných dotazníků od následujících aktérů:

Tabulka 5: Přehled respondentů

Aktér	Sektor
Římskokatolická farnost – arciděkanství Kutná Hora	neziskový
Město Kolín	veřejný
Městys Červené Pečky	veřejný
Městys Rataje nad Sázavou	veřejný
Dačický s.r.o.	soukromý
Kávy pitel s.r.o.	soukromý
Pension Pod Věží	soukromý
Město Čáslav	veřejný
Obec Žleby	veřejný
Město Kutná Hora	veřejný

Zdroj: Vlastní výzkum

Dotazník vyplnilo 6 aktérů z veřejného sektoru, 3 ze soukromého sektoru a 1 z neziskového sektoru. Vzhledem k tomu, že se členská základna skládá z největší části z aktérů soukromého sektoru,

očekávala jsem, že se vrátí nejvíce odpovědí právě od aktérů ze soukromého sektoru. Největší účast v dotazníku měli ale aktéři veřejného sektoru. Tento jev připisuji tomu, že oslovení aktéři veřejného sektoru jsou zástupci měst nebo obcí, do jejichž agendy spadá právě cestovní ruch. Pro vyplnění dotazníku mohli mít větší zájem.

Tabulka 6: Přehled respondentů podle sektorů

	Veřejný	Soukromý	Neziskový
Celkem osloveno	10	13	9
Odpovědělo	6	3	1
Podíl	60 %	23 %	11 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Další otázka byla zaměřená na to, jak se jednotliví aktéři stali členy KUKO. Jediný respondent z neziskového sektoru byl zakládajícím členem. Pět z šesti aktérů z veřejného sektoru byli rovněž zakládajícími členy, jen město Čáslav bylo k členství osloveno. Ze soukromého sektoru byli dva respondenti a uvedli, že jsou zakládajícími členy, jen Dačický s.r.o. uvedl, že byl k členství osloven. To se ale rozporuje se Stanovy organizace Turistická oblast Kutnohorsko a Kolínsko z. s., kde je Dačický s.r.o. uveden jako zakládající člen. Tento rozpor se dá vysvětlit tím, že různí zástupci Dačický s.r.o. mohou mít odlišné vzpomínky na proces vstupu do organizace. Je možné, že některé osoby vnímaly formální oslovení jako součást procesu zakládání, zatímco jiní jej mohli považovat za samostatný krok vedoucí ke členství. Tento nesoulad ukazuje na potřebu přesnější komunikace.

Zakládající členové jsou většina aktérů. Jejich role naznačuje hlubší angažovanost a zájem o rozvoj cestovního ruchu v regionu, což může přispět k dlouhodobé stabilitě organizace. Členové KUKO, kteří uvedli že byli k členství osloveni, jsou dva. To naznačuje strategický přístup KUKO k rozšiřování členské základny prostřednictvím cíleného oslovování klíčových partnerů. Žádný z aktérů neuvedl, že členství vyhledal sám. Absence samostatně přihlášených k členství může ukazovat na nízké povědomí nebo nedostatek aktivního náboru ze strany KUKO. Tyto poznatky mohou být užitečné pro strategické plánování KUKO, například pro upevnění vztahů se zakládajícími členy, rozšíření povědomí o organizaci a rozmanitost členství pro obohacení jejich aktivit.

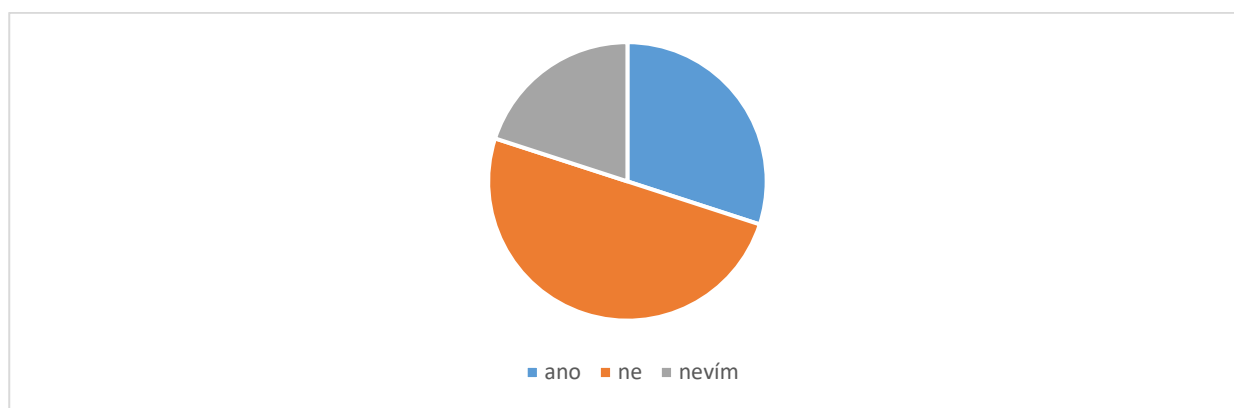
Účast na 3K platformě:

Otázka v dotazníku zněla „Účastnil se někdo z Vaší organizace KUKO 3K platformy?“ Jen 3 z 10 respondentů uvedlo, že se někdo z jejich organizace účastnil KUKO 3K platformy. Pět respondentů uvedlo, že se nikdo z jejich organizace neúčastnil, a další dva respondenti uvedli, že neví. To naznačuje, že povědomí o KUKO 3K platformě a účast v ní jsou mezi organizacemi relativně nízké. Může to také ukazovat na nedostatečnou komunikaci nebo propagaci této platformy ze strany

KUKO, což by mohlo ovlivnit míru zapojení a efektivitu spolupráce mezi aktéry. Dalším zajímavým poznatkem je, že nikdo ze soukromého sektoru se KUKO 3K platformy neúčastnil, nebo o účasti svých kolegů v této platformě neví. To vypovídá o možném nedostatečném povědomí nebo zájmu soukromého sektoru o účasti v této platformě.

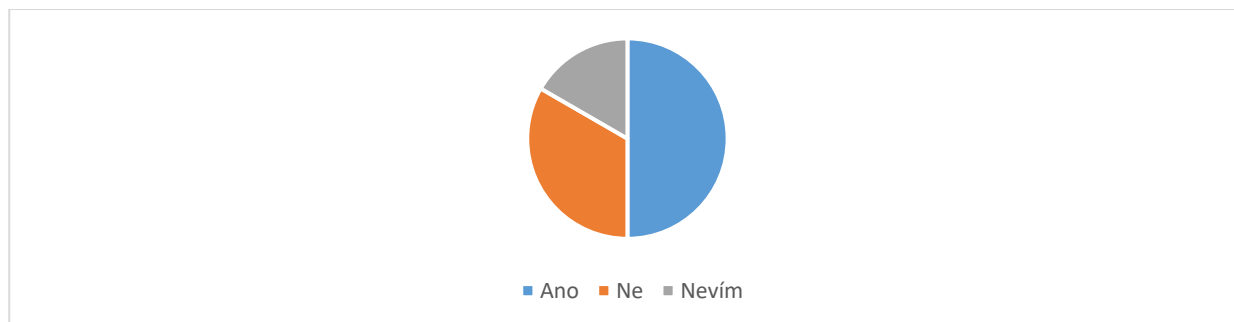
Zajímavý je i fakt, že jeden respondent z veřejného sektoru (Obec Žleby) neví, zda se někdo z jejich organizace 3K platformy účastnil. Tento fakt může naznačovat, že komunikace v rámci této organizace není dostatečně efektivní nebo průhledná, což může vést k nedostatečnému povědomí o aktivitách a zapojení organizace do důležitých iniciativ, jako je KUKO 3K platforma.

Graf 1: Účastnil se někdo z Vaší organizace KUKO 3K platformy?



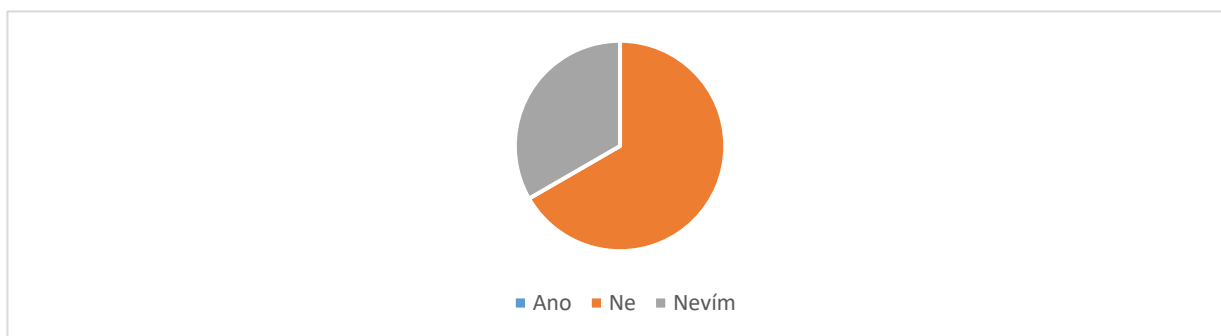
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 2: Účastnil se někdo z Vaší organizace KUKO 3K platformy? Odpovědi za veřejný sektor



Zdroj: Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 3: Účastnil se někdo z Vaší organizace KUKO 3K platformy? Odpovědi za soukromý sektor



Zdroj: Vlastní výzkum

Přínosnost členství v Turistické oblasti Kutnohorsko a Kolínsko z. s.

V této otázce měli respondenti na škále od 1 do 10 hodnotit, jak je pro jejich organizaci členství v Turistické oblasti Kutnohorsko a Kolínsko z. s. přínosné, přičemž 10 znamenalo „je velmi přínosné“ a 1 znamenalo „není pro nás vůbec přínosné“. Průměr všech odpovědí je hodnota 6,5, což naznačuje, že obecně je členství považováno za přínosné, ale s určitou rezervou. Mezi jednotlivými sektory se odpovědi lišily jen málo. Průměr za veřejný sektor je 5,6, což signalizuje mírně horší vnímání přínosnosti ve srovnání se soukromým sektorem, kde průměrná hodnota dosáhla 7. Jediný respondent reprezentující neziskový sektor (Římskokatolická farnost – arciděkanství Kutná Hora) uvedl hodnotu 10, což ukazuje na vysokou spokojenost tohoto subjektu. Stejnou hodnotu 10 uvedlo také Město Kutná Hora. Naopak nejnižší hodnoty uvedli zástupci Obce Žleby (2) a Městys Červené Pečky (3), oba patřící do veřejného sektoru, což může signalizovat, že přínosnost členství je vnímána jako nízká zejména mezi menšími veřejnými subjekty.

Tabulka 7: Přínosnost členství v KUKO pro respondenty

Jak přínosné je pro Vaší organizaci členství v Turistické oblasti Kutnohorsko a Kolínsko z.s.?	
Římskokatolická farnost – arciděkanství Kutná Hora	10
Město Kolín	7
Městys Červené Pečky	3
Městys Rataje nad Sázavou	7
Dačický s.r.o.	7
Kávy pitel s.r.o.	7
Pension Pod Věží	7
Město Čáslav	5
Obec Žleby	2
Město Kutná Hora	10
Průměr	6,5

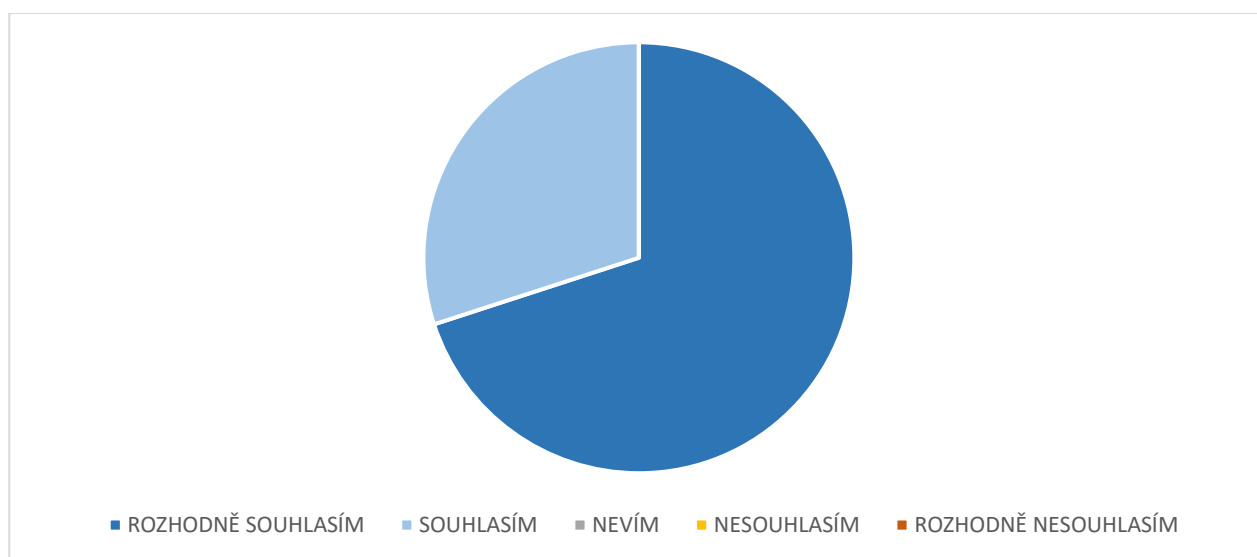
Zdroj: Vlastní výzkum

Následující set otázek měl za cíl zmapovat názory a postoje respondentů ohledně významu cestovního ruchu, efektivity komunikace a spolupráce mezi aktéry, a složitosti financování v kontextu jejich organizace a destinace. Tyto otázky jsou relevantní, protože pochopení vnímání těchto aspektů může odhalit silné a slabé stránky současného přístupu k rozvoji cestovního ruchu a umožnit lepší strategické plánování.

Otázky byly formulovány následujícím způsobem: Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky?

Cestovní ruch je pro naši organizaci důležitý.

Graf 4: Cestovní ruch je pro naši organizaci důležitý

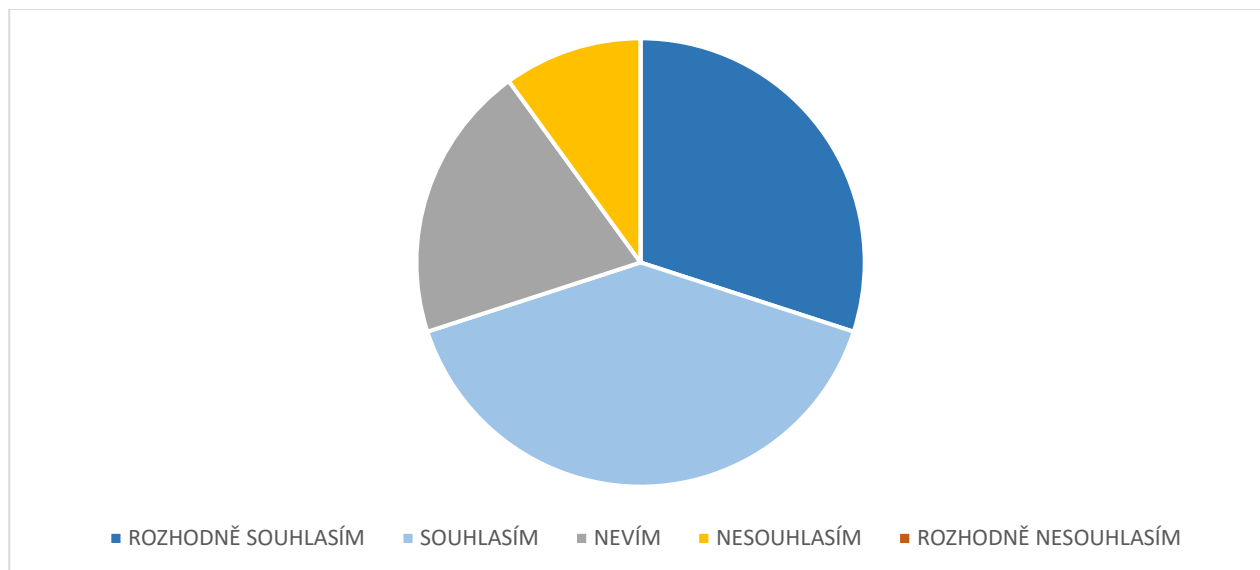


Zdroj: Vlastní výzkum

Pro všechny oslovené aktéry cestovního ruchu je cestovní ruch důležitý, avšak menší míru souhlasu vyjádřili zástupci Obce Žleby a Města Čáslav. To může vypovídat o různorodosti priorit a rozdílné míře závislosti na cestovním ruchu mezi těmito obcemi a městy. Zatímco některé organizace mohou považovat cestovní ruch za klíčový pro svůj ekonomický a kulturní rozvoj, jiné mohou mít širší spektrum priorit nebo se zaměřovat na jiné oblasti rozvoje. Tato variabilita může také naznačovat, že Obec Žleby a Město Čáslav nemusí zatím plně využívat potenciál cestovního ruchu, nebo že čelí specifickým výzvám, které snižují jejich vnímání přínosnosti této oblasti. Podobné závěry jsou podporovány výzkumy, které ukazují, že míra vnímání důležitosti cestovního ruchu může záviset na místních podmínkách, historickém kontextu a dostupných zdrojích (Hall, Page 2009).

Členství v KUKO je pro naši organizaci přínosné.

Graf 5: Členství v KUKO je pro naši organizaci přínosné



Zdroj: Vlastní výzkum

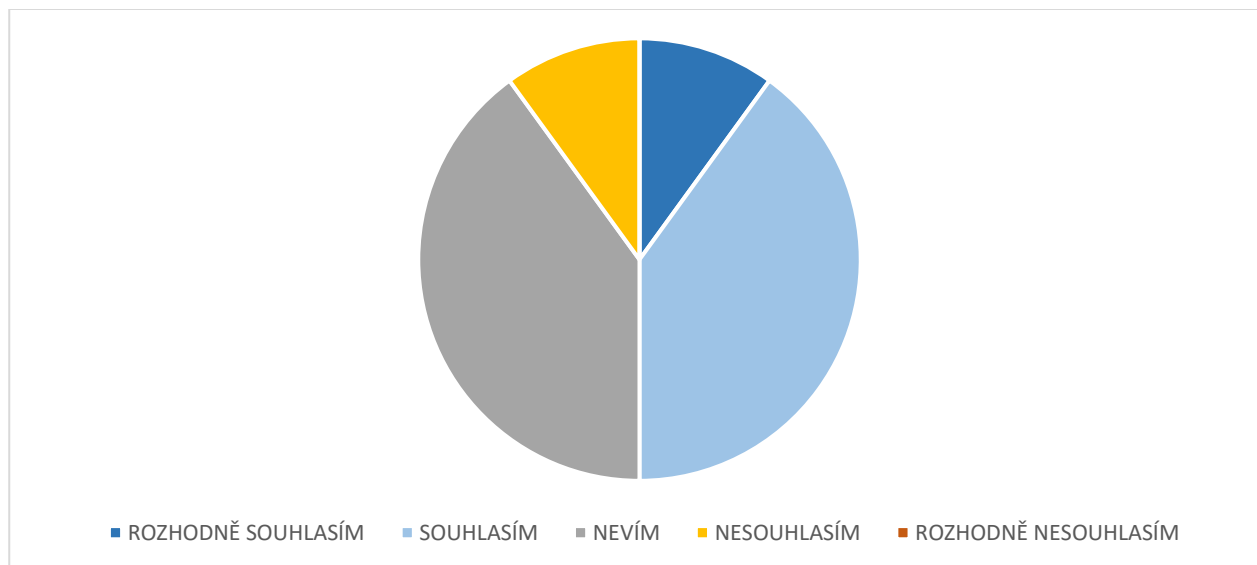
7 z 10 oslovených aktérů vyjadřuje souhlas s výrokem „Členství v KUKO je pro jejich organizaci přínosné“. Největší míru souhlasu uvedli dva aktéři z veřejného sektoru a jeden aktér ze soukromého sektoru – Penzion Pod Věží. To může vypovídat o tom, že tyto organizace vnímají konkrétní výhody plynoucí z členství v KUKO, jako je lepší propagace, sdílení zdrojů a zvýšená spolupráce.

Obec Žleby s tímto výrokem nesouhlasí, zatímco město Čáslav a městys Červené Pečky uvedly odpověď "nevím". To může naznačovat, že některé veřejné instituce buď nemají dostatek informací o přínosech členství v KUKO, nebo zatím nevidí konkrétní výhody pro své potřeby.

V návaznosti na předchozí otázku vidíme jistou souvislost mezi vnímáním důležitosti cestovního ruchu a přínosnosti členství v KUKO. Organizace, které považují cestovní ruch za klíčový, často také vnímají členství v KUKO jako prospěšné, což naznačuje, že tyto instituce lépe využívají možnosti a zdroje, které KUKO nabízí. Organizace destinačního managementu, jako je KUKO, mají za cíl koordinovat a podporovat rozvoj cestovního ruchu, zlepšovat komunikaci a spolupráci mezi různými aktéry a zajišťovat efektivní propagaci destinace. Tento cíl se zrcadlí v míře souhlasu, kterou vyjádřili někteří respondenti, a naznačuje úspěšnost KUKO v těchto oblastech.

Efektivní komunikace mezi aktéry je klíčovým faktorem pro rozvoj naší organizace.

Graf 6: Efektivní komunikace mezi aktéry je klíčovým faktorem pro rozvoj naší organizace



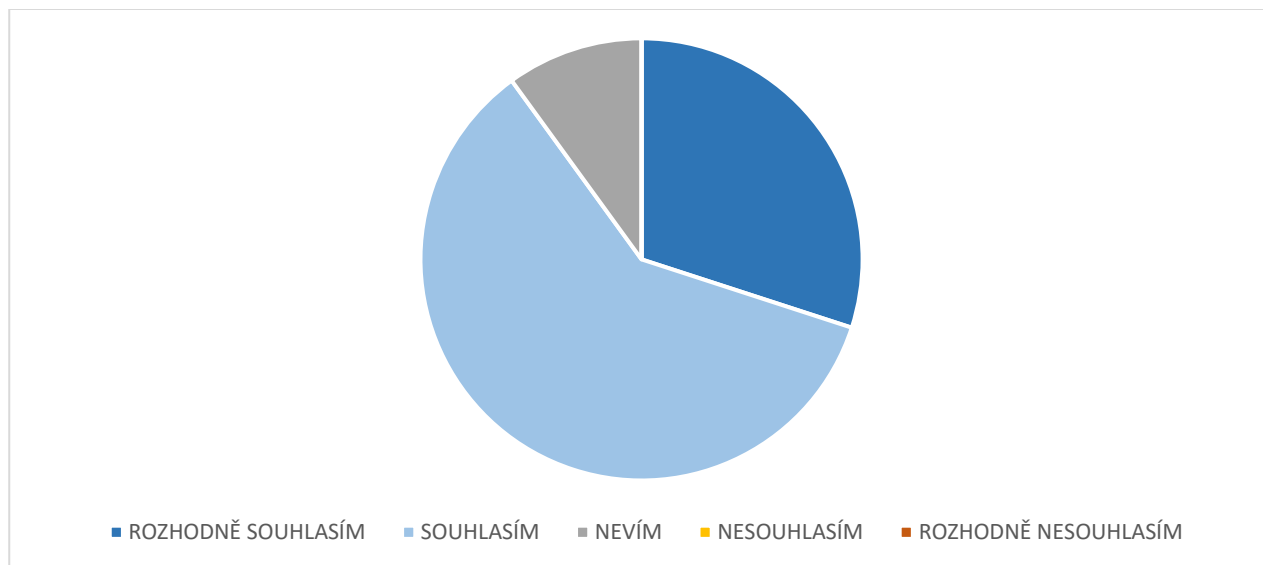
Zdroj: Vlastní výzkum

Město Kutná Hora rozhodně souhlasí s tím, že efektivní komunikace mezi aktéry je klíčovým faktorem pro rozvoj jejich organizace. Další čtyři oslovení aktéři uvedli, že s tvrzením souhlasí, a čtyři uvedli, že nevědí. Všechny odpovědi "nevím" byly od aktérů z veřejného sektoru, což může naznačovat, že v těchto organizacích buď není dostatečné povědomí o významu komunikace, nebo je komunikace vnímána jako méně prioritní. Jeden ze tří oslovených aktérů ze soukromého sektoru – Pension pod Věží uvedl, že s tímto výrokem nesouhlasí, zatímco ostatní aktéři ze soukromého sektoru s tímto výrokem souhlasí. Tyto skutečnosti se dají vysvětlit rozdílnými zkušenostmi a potřebami jednotlivých organizací.

Soukromé subjekty mohou vnímat efektivní komunikaci jako klíčovou pro jejich provoz a růst, zatímco některé organizace ve veřejném sektoru nemusí mít tak silné vazby nebo potřebu intenzivní komunikace s ostatními aktéry. Rozdílné odpovědi také mohou odrážet různou úroveň zkušeností s komunikací a spoluprací v rámci jednotlivých sektorů. Nedostatečná komunikace a koordinace mohou vést k problémům a omezením ve spolupráci, což může být jedním z důvodů, proč někteří aktéři z veřejného sektoru váhají se souhlasem (Ritchie, Crouch 2003).

Efektivní komunikace mezi aktéry je klíčovým faktorem pro rozvoj destinace.

Graf 7: Efektivní komunikace mezi aktéry je klíčovým faktorem pro rozvoj destinace



Zdroj: Vlastní výzkum

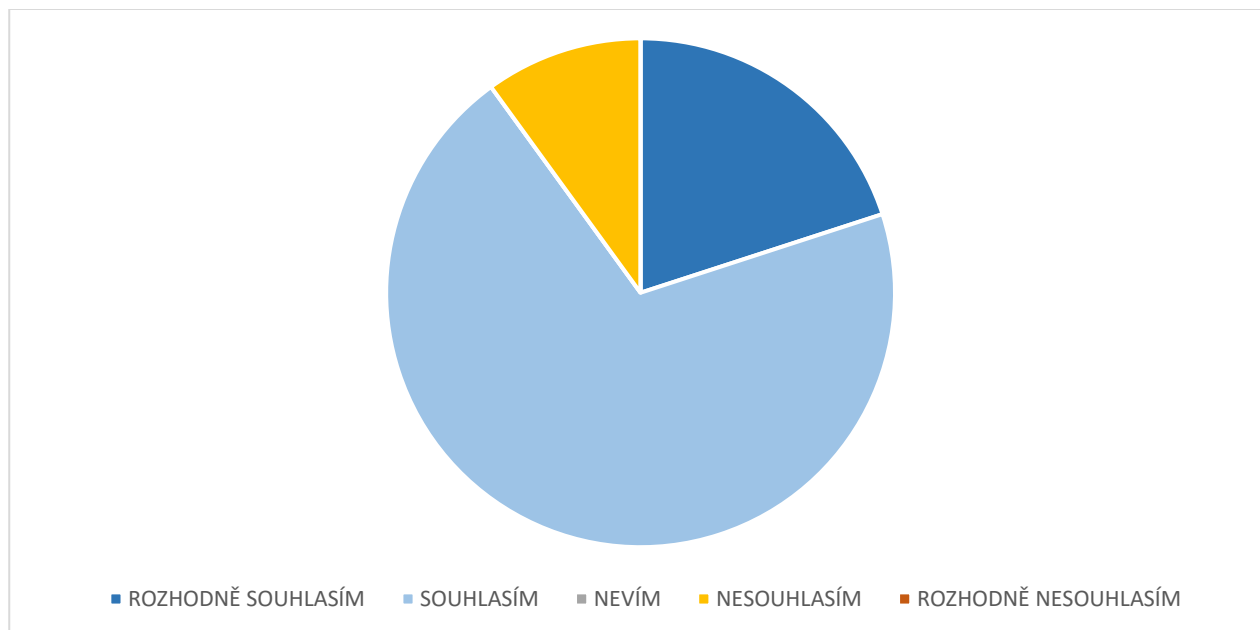
Většina aktérů souhlasí (6) nebo rozhodně souhlasí (3) s výrokem, že efektivní komunikace mezi aktéry je klíčovým faktorem pro rozvoj destinace. Pouze Městys Rataje nad Sázavou uvedl, že neví. To je v souladu s dosavadním poznáním, jak uvádí studie Jamal a Getz (1995), která zdůrazňuje, že efektivní komunikace a spolupráce mezi zainteresovanými stranami jsou zásadní pro udržitelný rozvoj cestovního ruchu. Další studie (Bramwell, Lane 2000) rovněž podporuje tuto myšlenku, když ukazuje, že komunikace mezi aktéry může výrazně přispět k úspěšnému rozvoji destinací a zvýšení jejich konkurenceschopnosti.

V návaznosti na předchozí otázku vidíme, že respondenti obecně vnímají efektivní komunikaci jako zásadní nejen pro rozvoj jejich vlastních organizací, ale také pro celkový rozvoj destinace. To naznačuje, že dobrá komunikace a spolupráce jsou považovány za klíčové faktory pro úspěch jak na mikro úrovni (jednotlivé organizace), tak na makro úrovni (celá destinace).

Celkově aktéři vnímají komunikaci jako důležitou součást své strategie a rozvoje, což je v souladu s literaturou, která opakovaně zdůrazňuje význam komunikace a spolupráce pro dosažení udržitelného a efektivního rozvoje cestovního ruchu (Ritchie, Crouch 2003). Tento konsensus mezi aktéry podtrhuje potřebu zaměřit se na posílení komunikačních kanálů a mechanismů spolupráce, aby bylo dosaženo optimálních výsledků jak pro jednotlivé organizace, tak pro celou turistickou destinaci.

Budování partnerství mezi aktéry je důležitou součástí rozvoje naší organizace.

Graf 8: Budování partnerství mezi aktéry je důležitou součástí rozvoje naší organizace



Zdroj: Vlastní výzkum

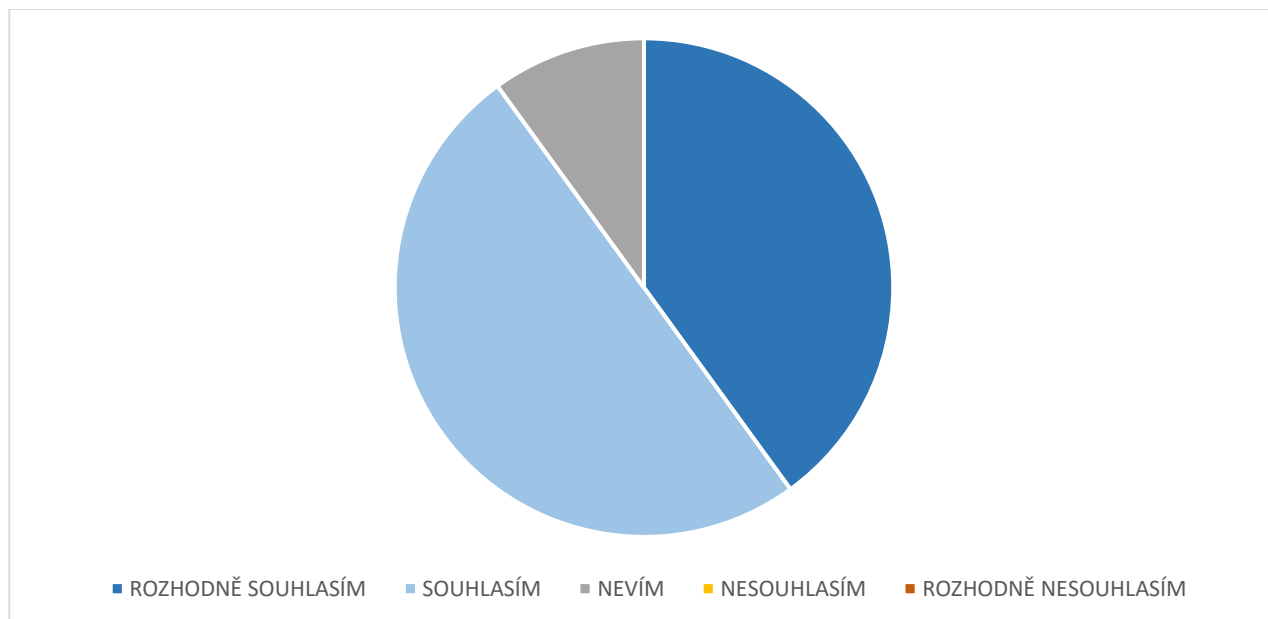
Většina aktérů souhlasí (7) nebo rozhodně souhlasí (2) s výrokem, že budování partnerství mezi aktéry je důležitou součástí rozvoje jejich organizace. Pouze Pension Pod Věží nesouhlasí. To se dá vysvětlit možnými rozdíly v prioritách a zkušenostech tohoto konkrétního subjektu, který může mít odlišné obchodní modely nebo preferovat samostatné operování bez nutnosti spolupráce s dalšími aktéry.

Celkově se dá říci, že většina organizací vnímá budování partnerství jako klíčový faktor pro svůj rozvoj. Tento pohled je v souladu s dosavadními výzkumy, které zdůrazňují význam spolupráce a partnerství v oblasti cestovního ruchu. Například studie od Bramwell a Lane (2000) ukazuje, že partnerství mezi různými aktéry může vést k lepšímu řízení destinace a větší udržitelnosti. Podobně Dredge, Jenkins, Whitford (2016) poukazují na to, že efektivní partnerství přispívá k sdílení zdrojů, znalostí a zkušeností, což může výrazně zvýšit konkurenceschopnost a atraktivitu destinace.

Fyall a Garrod (2005) také zdůrazňují, že spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem je zásadní pro úspěch destinačního managementu, protože umožňuje synergii mezi různými zájmovými skupinami a lepší využití dostupných zdrojů. Tento konsensus mezi aktéry podporuje myšlenku, že silná a efektivní partnerství mohou přinést značné výhody pro všechny zúčastněné strany a jsou klíčová pro dlouhodobý úspěch v oblasti cestovního ruchu.

Budování partnerství mezi aktéry je důležitou součástí rozvoje destinace.

Graf 9: Budování partnerství mezi aktéry je důležitou součástí rozvoje destinace



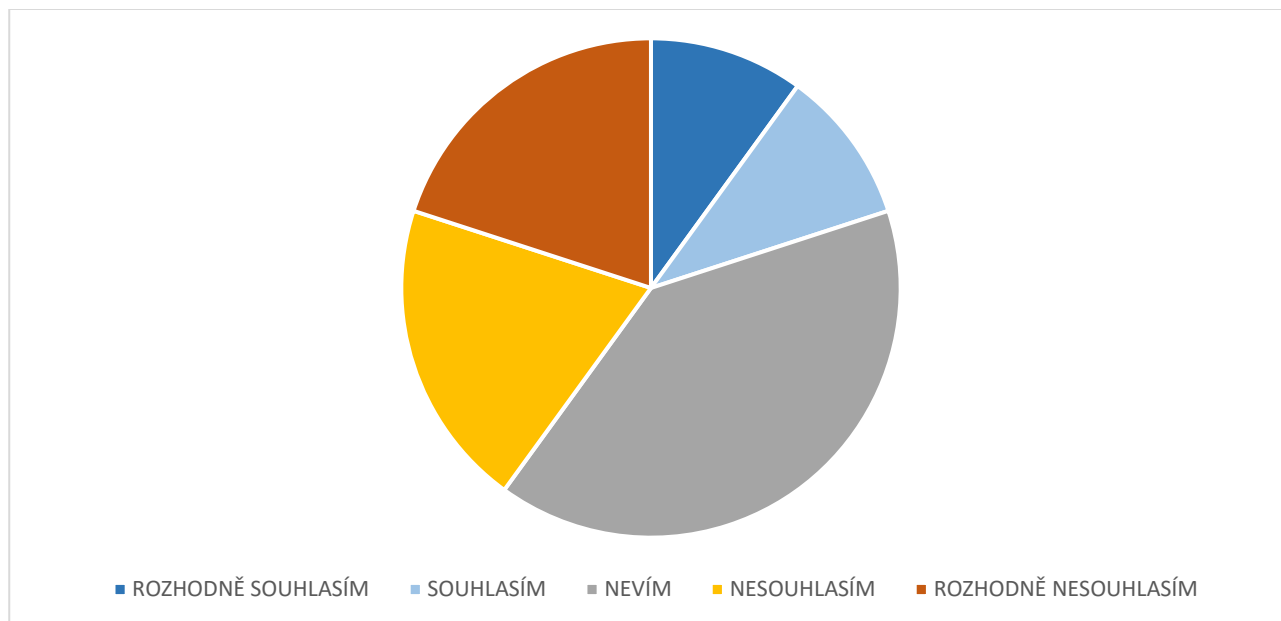
Zdroj: Vlastní výzkum

Většina aktérů souhlasí (5) nebo rozhodně souhlasí (4) s výrokem, že budování partnerství mezi aktéry je důležitou součástí rozvoje destinace. Pouze zástupce Městysse Rataje nad Sázavou uvedl, že neví. To vypovídá o obecné shodě mezi aktéry na významu spolupráce a partnerství pro rozvoj destinace. Výjimka v podobě nejasného postoje Městysse Rataje nad Sázavou může naznačovat nedostatek informací nebo zkušeností s těmito iniciativami v této konkrétní organizaci.

Při porovnání výsledků této otázky s výsledky předešlé otázky týkající se spolupráce, je patrné, že celkový pohled na význam partnerství zůstává pozitivní a podporuje teorii, že budování partnerství je zásadní pro rozvoj destinace. Obě otázky ukazují vysokou míru souhlasu mezi aktéry, což naznačuje, že spolupráce je obecně vnímána jako klíčový faktor pro úspěch a udržitelnost. I přes individuální rozdíly a výjimky, většina aktérů vidí hodnotu ve spolupráci, což potvrzuje dřívější výzkumy, například studie od Bramwell, Lane (2000), Dredge, Jenkins, Whitford (2016) a Fyall, Garrod (2005), které zdůrazňují význam efektivního partnerství pro zlepšení řízení destinace a zvýšení její atraktivity.

Je snadné získat prostředky pro financování našich projektů a iniciativ.

Graf 10: Je snadné získat prostředky pro financování našich projektů a iniciativ



Zdroj: Vlastní výzkum

Na tvrzení, že "Je snadné získat prostředky pro financování našich projektů a iniciativ," jsou reakce různorodé. Celkem vyjádřili nesouhlas čtyři aktéři, z nichž jeden je ze soukromého sektoru a tři z veřejného. Pouze dva aktéři s výrokem souhlasí; o Město Kutná Hora a restauraci a apartmány Dačický s.r.o. Zbylí čtyři aktéři uvedli, že neví, přičemž dva z nich jsou z veřejného sektoru, jeden ze soukromého a jeden z neziskového: Římskokatolická farnost – arciděkanství Kutná Hora.

Tato různorodá reakce ukazuje na komplexitu a různost zkušeností jednotlivých aktérů v otázce financování projektů a iniciativ. Nesouhlas vyjádřili především zástupci veřejného sektoru, což může naznačovat určité systémové překážky v přístupu k financím, které jsou pro veřejné instituce typické. Tento výsledek podporuje i studie Moždiákové (2010), která tvrdí, že financování cestovního ruchu v Česku je nesystematické a značně závislé na veřejných dotacích. Tento stav vede k vysoké závislosti destinací na veřejné podpoře, což může být problematické vzhledem k neustálým změnám ve výši dostupných prostředků. Dále Petráš (2023) tvrdí, že chybí jasně definované role a odpovědnosti pro všechny zapojené subjekty, což vede k neefektivnímu využívání dostupných zdrojů, což brzdí rozvoj cestovního ruchu v Česku. Přestože Město Kutná Hora patří do veřejného sektoru, jeho souhlas s výrokem může naznačovat specifické zkušenosti nebo úspěšné strategie při získávání financí, které nejsou běžné u ostatních veřejných subjektů. Soukromé firmy, jako Dačický s.r.o., mají přístup k širšímu spektru finančních zdrojů, což může vysvětlovat jejich pozitivní odpovědi. Šauer, Vystoupil, Holešinská a kol. (2015) uvádějí, že díky partnerstvím mezi veřejným a soukromým

sektorem může být snazší získávat finanční prostředky. Nejistota vyjádřená čtyřmi aktéry, z nichž dva jsou z veřejného sektoru, jeden ze soukromého a jeden z neziskového sektoru, poukazuje na nejednoznačnost a složitost situace. Neziskové organizace často čelí specifickým výzvám při získávání finančních prostředků.

Diskutovaný zákon o cestovním ruchu může mít rovněž vliv na tyto názory a zkušenosti. Zákon by mohl ovlivnit strukturu a dostupnost financování, což by mohlo mít dopad na všechny sektory zapojené do cestovního ruchu. Jak zmiňuje Petráš (2023), legislativní změny mohou mít zásadní vliv na dostupnost finančních prostředků a celkovou efektivitu financování, což je klíčové pro úspěšnou realizaci projektů a iniciativ v regionálním rozvoji.

Celkově lze říci, že názory na snadnost získávání finančních prostředků se liší podle typu organizace a jejich zkušeností s aktuálním legislativním prostředím. Diskutovaný zákon o cestovním ruchu by mohl být klíčovým faktorem ovlivňujícím tyto názory a zkušenosti, a to jak pozitivně, tak negativně, v závislosti na konkrétních úpravách a jejich implementaci v praxi. Relevantní studie naznačují, že legislativní změny mohou buď usnadnit přístup k financím, nebo naopak vytvořit nové bariéry, což je aspekt, který by měl být pečlivě zvážen při tvorbě a schvalování nových zákonů.

Shrnutí a analýza výsledků setu otázek

Výsledky této části dotazníku poskytují komplexní pohled na vnímání důležitých aspektů rozvoje cestovního ruchu mezi různými aktéry v regionu. Dotazovaní respondenti zahrnují zástupce veřejného, soukromého a neziskového sektoru, což umožňuje širší pochopení různorodých perspektiv a zkušeností. Celkově lze říct, že většina respondentů považuje cestovní ruch, efektivní komunikaci a budování partnerství za klíčové faktory pro rozvoj jejich organizací a destinací.

Jedním z hlavních výsledků je, že vnímání důležitosti cestovního ruchu úzce koreluje s pozitivními názory na přínos členství v KUKO a efektivitu komunikace mezi aktéry. Organizace, které považují cestovní ruch za klíčový, často také vnímají členství v KUKO jako prospěšné a kladou důraz na efektivní komunikaci a spolupráci. Respondenti, kteří vnímají komunikaci jako zásadní pro rozvoj svých organizací, také často vyjadřují větší míru spokojenosti s budováním partnerství. Tento trend je konzistentní s výzkumy, které zdůrazňují, že efektivní komunikace a spolupráce jsou klíčové pro úspěšný rozvoj destinací (Jamal, Getz 1995; Fyall, Garrod 2005).

Naopak, nesouhlas a nejistota ohledně snadnosti získávání financí často přicházejí od veřejných a neziskových organizací. To naznačuje, že tyto subjekty mohou čelit větším výzvám v přístupu k finančním zdrojům, což může být důsledkem byrokratických překážek nebo omezených možností financování. Tento trend podporují studie, které ukazují, že veřejné a neziskové organizace často čelí

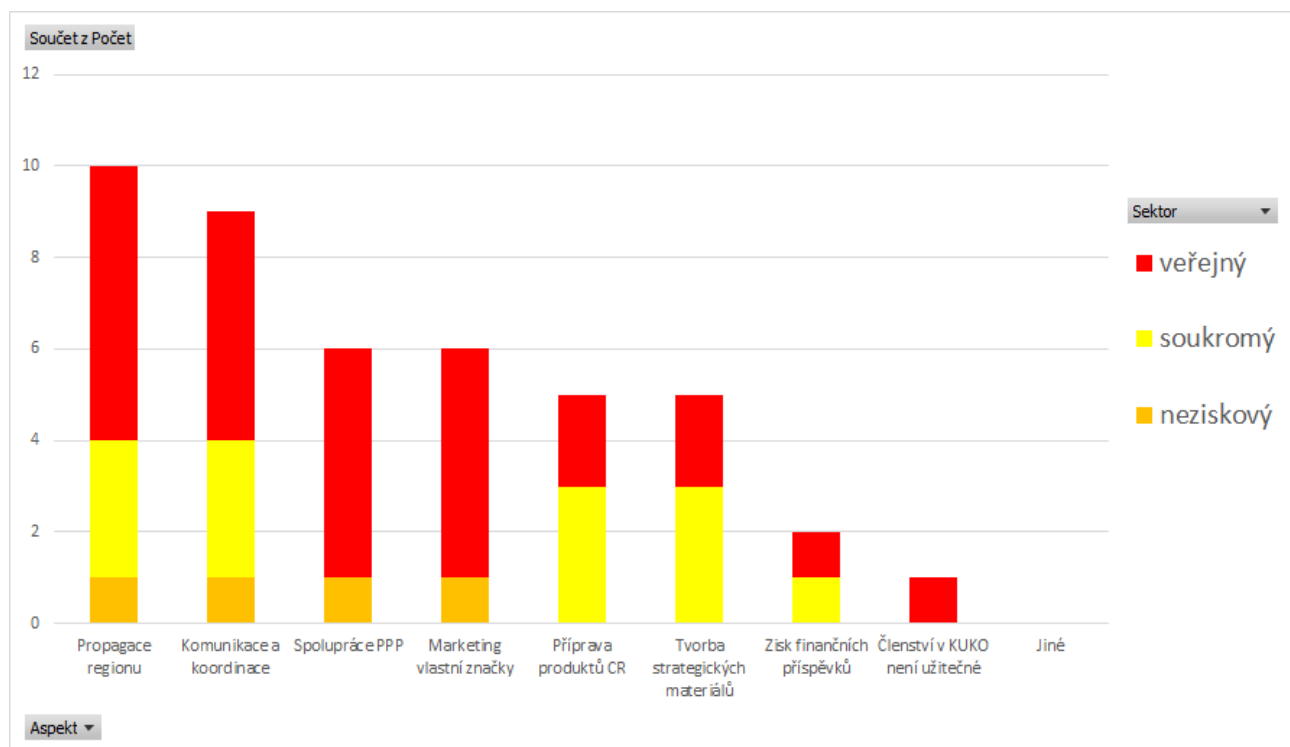
specifickým výzvám v oblasti financování a udržitelnosti projektů (Hall, Page 2006; Dredge, Jenkins, Whitford 2016).

Významnou výzvou, která z těchto výsledků vyplývá, je potřeba zlepšit přístup k financování, zejména pro veřejné a neziskové organizace. Legislativní úpravy, které by mohly zjednodušit proces získávání financí a zvýšit dostupnost finančních zdrojů, by mohly výrazně přispět k řešení těchto problémů. Rovněž je důležité posílit komunikační kanály a spolupráci mezi veřejnými, soukromými a neziskovými subjekty, což může vést k lepší koordinaci a efektivitě při realizaci projektů. Pro zajištění udržitelného rozvoje cestovního ruchu v regionu je nutné zaměřit se na zlepšení legislativních podmínek, posílení spolupráce mezi aktéry a efektivnější využívání dostupných zdrojů. Tímto způsobem lze dosáhnout lepší integrace a harmonizace úsilí všech zainteresovaných stran, což přispěje k celkovému rozvoji a konkurenceschopnosti destinace.

V dalším setu otázek měli aktéři cestovního ruchu, jež jsou členy KUKO hodnotit v čem je členství v Turistické oblasti Kutnohorsko a Kolínsko z. s. užitečné.

V čem je pro Vaši organizaci členství v Turistické oblasti Kutnohorsko a Kolínsko z. s. užitečné?

Graf 11: Distribuce užitečných aspektů podle sektorů



Zdroj: Vlastní výzkum

Členství v turistických organizacích může mít pro různé typy organizací (neziskové, veřejné, soukromé) různé přínosy. Tato analýza zkoumá, jak různé sektory hodnotí užitečnost členství v Turistické organizaci Kutnohorsko Kolínsko z.s. (KUKO) a identifikujeme klíčové přínosy a oblasti pro zlepšení. Zároveň se zaměříme na nalezení souvislostí a korelací mezi jednotlivými aspekty členství.

Shrnutí klíčových zjištění

Propagace regionu je nejvíce ceněným přínosem napříč všemi sektory, což potvrzuje význam regionální propagace pro zvýšení povědomí a návštěvnosti, jak uvádí Buhalis (2000) a Jamal a Getz (1995). Dále se z tohoto faktu dá usoudit, že DMO KUKO se nachází v budovací fázi (viz kapitola 3.4), kterou podle Bratla a Schmidta prošly vyspělé alpské destinace 60. letech 20. století (Bratl a Schmidt 1998 in Holšínská 2010). Komunikace a koordinace je dalším důležitým aspektem, zejména pro neziskový a soukromý sektor, což zdůrazňuje potřebu efektivní komunikace mezi aktéry cestovního ruchu. Spolupráce PPP je důležitá hlavně pro neziskový a veřejný sektor, zatímco soukromý sektor ji považuje za méně významnou. Marketing vlastní značky je klíčovým přínosem pro soukromý sektor, což odráží jejich zájem o budování a propagaci vlastní značky. Tvorba strategických materiálů je rovnoměrně hodnocena napříč sektory, což naznačuje její strategický význam pro plánování a pozici značky na trhu.

Detaily podle sektorů

Neziskový sektor vysoce hodnotí propagaci regionu, komunikaci a koordinaci a spolupráci PPP, což ukazuje na potřebu podpory a spolupráce při propagaci regionu a koordinaci aktivit. Ostatní aspekty, jako marketing vlastní značky, tvorba strategických materiálů, příprava produktů CR a zisk finančních příspěvků, nejsou pro neziskový sektor klíčové, což může souviset s jejich zaměřením na jiné priority a zdroje financování. Na neziskový byla získána odpověď jen od jednoho respondenta, není možné tedy vyvozovat obecné závěry pro celý sektor. Tento jediný respondent nemusí reprezentovat názory všech neziskových organizací v regionu. Pro získání přesnějšího a reprezentativnějšího obrazu by bylo potřeba získat více odpovědí od neziskových organizací.

Veřejný sektor nejvíce oceňuje propagaci regionu, což je v souladu s jejich úlohou ve zvyšování povědomí a návštěvnosti. Komunikace a koordinace a spolupráce PPP jsou také důležité, což ukazuje na potřebu spolupráce a koordinace mezi veřejným a soukromým sektorem. Ostatní aspekty, jako marketing vlastní značky, tvorba strategických materiálů a zisk finančních příspěvků, jsou méně hodnoceny, což může naznačovat potřebu další podpory a zdrojů v těchto oblastech.

Soukromý sektor považuje propagaci regionu, komunikaci a koordinaci a marketing vlastní značky za klíčové přínosy, což ukazuje na jejich zájem o propagaci a budování značky. Tvorba strategických materiálů je pro ně také důležitá, což naznačuje její význam pro strategické plánování. Spolupráce PPP, příprava produktů CR a zisk finančních příspěvků nejsou považovány za tak významné, což může naznačovat menší zájem nebo potřebu v těchto oblastech.

Další zjištění a možné korelace:

Vysoká hodnota propagace regionu bez ohledu na typ organizace naznačuje, že všechny sektory si uvědomují význam zvyšování povědomí o regionu pro přilákání turistů a návštěvníků. Komunikace a koordinace je klíčová zejména pro neziskový a soukromý sektor, což může odrážet jejich potřebu efektivní spolupráce a koordinace aktivit cestovního ruchu. Marketing vlastní značky je zvláště důležitý pro soukromý sektor, což ukazuje na jejich zájem o budování a propagaci své vlastní značky, což je v souladu s teorií marketingu. Spolupráce PPP je hodnocena vysoko veřejným a neziskovým sektorem, ale méně soukromým sektorem, což může naznačovat potřebu lepší integrace a spolupráce mezi těmito sektory.

Tato analýza ukazuje, že členství v Turistické organizaci Kutnohorsko Kolínsko z.s. je obecně považováno za přínosné, zejména pro propagaci regionu a zlepšení komunikace mezi aktéry cestovního ruchu. Každý sektor však klade důraz na různé aspekty členství, což naznačuje potřebu přizpůsobení služeb a podpory podle specifických potřeb jednotlivých sektorů. Pro další zlepšení by mohlo být užitečné zaměřit se na posílení méně hodnocených oblastí, jako je příprava a prodej produktů cestovního ruchu a zisk finančních příspěvků.

Doporučení na základě analýzy:

Propagace regionu je nejvíce ceněným přínosem napříč všemi sektory. Doporučuji tedy pokračovat a dále posilovat marketingové aktivity zaměřené na zvýšení povědomí o regionu. To může zahrnovat investice do digitálního marketingu, účast na turistických veletrzích, a tvorbu kvalitního obsahu, který přiláká více návštěvníků. Návazné doporučení je snažit se prosadit strategii, který by prodloužila pobyt účastníků cestovního ruchu a udělala by tak z návštěvníků turisty. V kapitole 3.2.3 bylo popsáno, že v DMO KUKO je průměrná délka pobytu 3 noci, což je ve srovnání s podobně velkými DMO podprůměrné číslo. Zvýšený počet přenocování má pro destinace zásadní ekonomické přínosy.

Efektivní komunikace a koordinace aktivit jsou klíčové zejména pro neziskový a soukromý sektor. V tomto ohledu již existuje KUKO 3K platforma, která má za cíl zlepšit komunikaci a koordinaci mezi členy. Nicméně, současná účast a povědomí o této platformě jsou mezi organizacemi relativně nízké, což naznačuje, že její funkčnost a efektivita mohou být nedostatečné. Aby se zvýšila účinnost

KUKO 3K platformy, doporučuji zvýšit informovanost a propagaci. Je nezbytné zvýšit povědomí o existenci a přínosech KUKO 3K platformy. Toho lze dosáhnout prostřednictvím cílených informačních kampaní, pravidelných newsletterů, e-mailových upozornění a využití sociálních médií. Informace by měly být jasně a pravidelně komunikovány všem členům organizace. Zvláštní pozornost by měla být věnována soukromému sektoru, který vykazuje nízkou účast na KUKO 3K platformě. Je důležité vysvětlit výhody účasti na této platformě a jak může přispět k dosažení jejich obchodních cílů. Personalizované přístupy a ukázky úspěšných případů mohou zvýšit zájem a zapojení soukromých organizací. Pro veřejné organizace, kde je interní komunikace problematická, je důležité zavést jasné a transparentní komunikační kanály. Pravidelné interní schůzky a jasně definované odpovědnosti mohou zajistit, že všichni členové organizace budou informováni o důležitých iniciativách, jako je KUKO 3K platforma.

Spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem je podle výsledků dotazníku důležitá pro neziskový a veřejný sektor. Doporučuji vytvořit iniciativy a programy, které podporují partnerství mezi těmito sektory. To může zahrnovat společné projekty na rozvoj infrastruktury, marketingové kampaně a další aktivity, které přinesou výhody oběma stranám. Posílení PPP může vést k lepšímu využití zdrojů a dosažení společných cílů.

Tvorba strategických materiálů a zpracování strategie jsou důležité pro všechny sektory. Doporučuji posílit tyto aktivity prostřednictvím odborných školení a konzultací. Příkladem takové aktivity je vytvoření Strategie produktů cestovního ruchu na území oblasti Kutnohorsko a Kolínsko, kterou pro KUKO vytvořil Špaček v roce 2022. Vytvoření jasné a konzistentní strategie může pomoci organizacím lépe plánovat a dosahovat svých cílů. Spolupráce na tvorbě strategických materiálů může také vést k lepší koordinaci a jednotnému směřování aktivit. Vzhledem k tomu, že KUKO má pouze jednu manažerku, jednu předsedkyni a účetní, je vhodné využívat nabídek výše postavené DMO, nebo si nechávat strategické dokumenty zpracovávat od třetích stran. Zde se ale opět vyskytuje problém s financováním.

Příprava a prodej turistických produktů jsou oblasti s menší podporou. Doporučuji zvýšit informovanost o dostupných produktech a službách, poskytnout školení zaměřená na vytváření atraktivních turistických balíčků a zlepšit prodejní kanály. Vhodné by bylo také vytvořit nový a inovativní produkt cestovního ruchu, který je v souladu s konceptem e-tourism, jak ho Buhalis definuje (viz kapitola 3.5.5), který zahrnuje digitalizaci a využití informačních a komunikačních technologií (ICT) pro podporu a zlepšení cestovního ruchu (Buhalis 2003). Takovým produktem by mohla být mobilní aplikace, do které by se mohli zapojit všichni aktéři cestovního ruchu v destinaci.

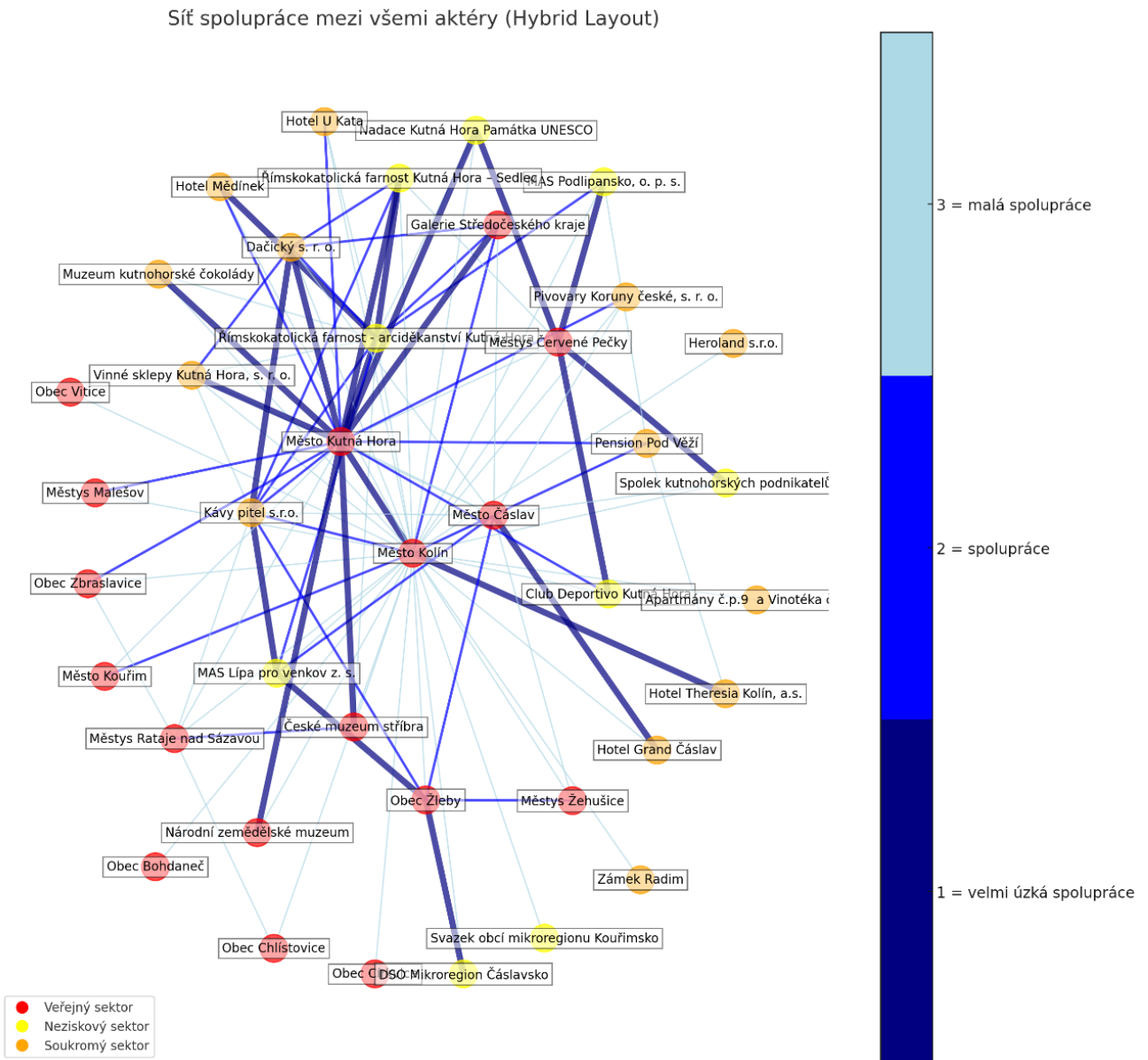
Zisk finančních příspěvků je méně hodnocený přínos. Doporučuji zvýšit úsilí v získávání finančních prostředků prostřednictvím grantů, dotací a sponzorství. Vytvoření fundraisingových kampaní a partnerství s korporátními sponzory může přinést další zdroje financování, které podpoří aktivity členů.

Každý sektor má různé priority a potřeby. Důležité jsou pravidelné hodnocení a přizpůsobení nabízených služeb a podpory podle zpětné vazby členů, k čemu může sloužit právě málo využívaná KUKO 3K platforma. To může zvýšit spokojenost a angažovanost členů. Implementace těchto doporučení může zvýšit přínosů pro členy a celkové zlepšení spolupráce a efektivity aktivit v destinaci. Doporučení jsou založena na analýze hodnocení jednotlivých aspektů členství a reflektují specifické potřeby a priority různých sektorů.

Celkově se dá říci, že hlavní přínosy členství v KUKO se týkají propagace regionu a komunikace mezi aktéry, což je v souladu s cíli a funkcemi organizací destinačního managementu (Buhalis 2000; Jamal, Getz 1995). Rozdíly mezi sektory odrážejí specifické potřeby a priority jednotlivých organizací. Například soukromý sektor klade větší důraz na marketing vlastní značky, zatímco veřejný sektor se zaměřuje na širší strategické a koordinační aktivity. Tyto výsledky mohou sloužit jako základ pro další zlepšení a přizpůsobení nabízených služeb a podpory členům KUKO, aby se lépe vyhovělo jejich specifickým potřebám a maximalizoval se přínos členství pro všechny.

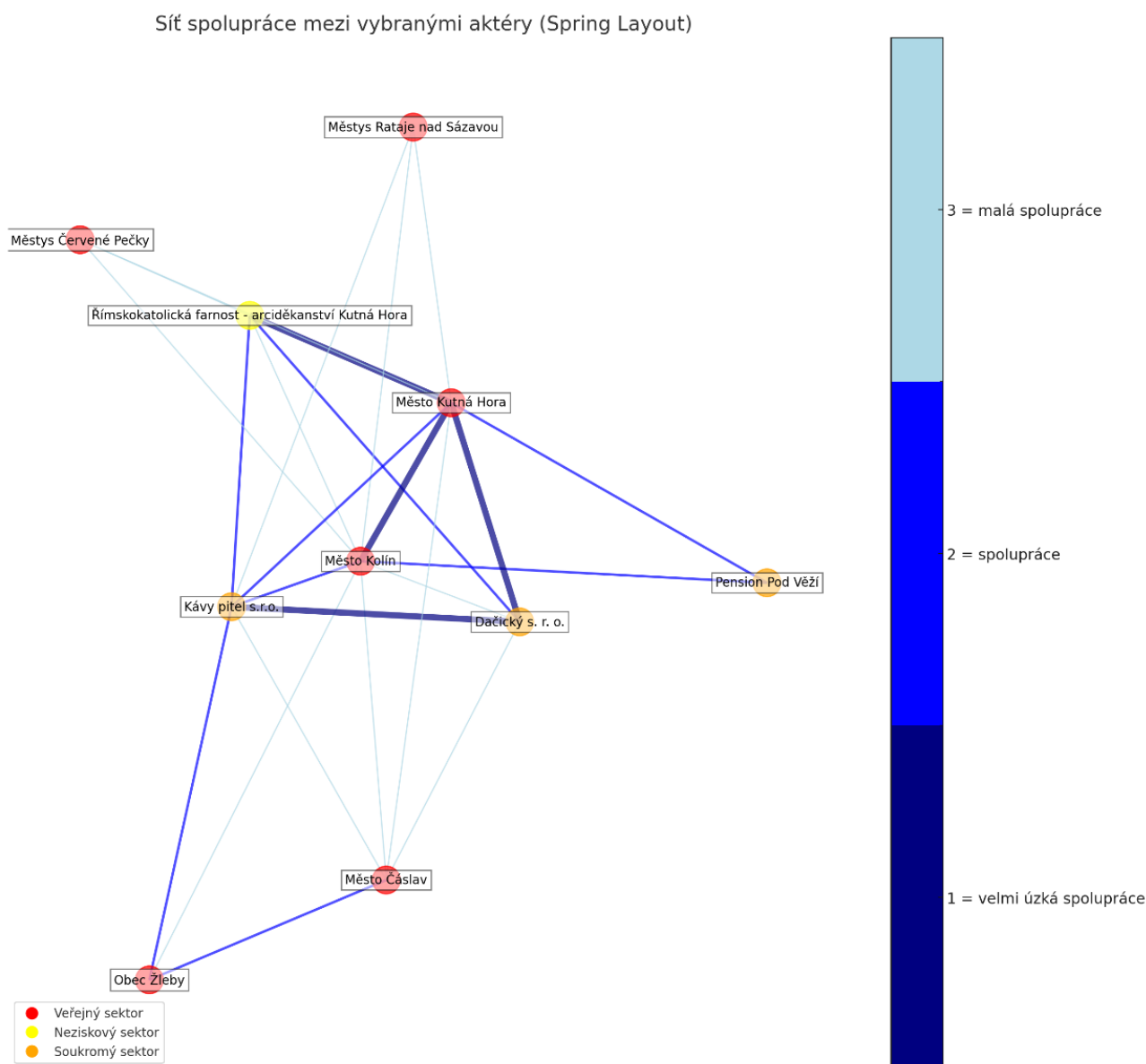
Poslední set otázek v dotazníku má za cíl odhalit síťovou strukturu spolupráce mezi aktéry cestovního ruchu v Turistické oblasti Kutnohorsko a Kolínsko z. s. Respondenti měli hodnotit úroveň spolupráce mezi všemi dalšími oslovenými aktéry z této DMO. Síťové grafy spolupráce v plné kvalitě jsou k nalezení v Příloze 1 a 2.

Graf 12: Síť spolupráce mezi všemi oslovenými aktéry



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 13: Síť spolupráce mezi respondenty



Zdroj: Vlastní výzkum

Grafy 12 a 13 představují komplexní analýzu interakcí a intenzity spolupráce mezi různými aktéry v sektoru cestovního ruchu. Barevné označení uzlů ukazuje rozdělení aktérů do veřejného sektoru (červená barva), neziskového sektoru (žlutá barva) a soukromého sektoru (oranžová barva). V grafech je intenzita spolupráce znázorněna tloušťkou a barvou hran mezi uzly. Tlusté tmavě modré hrany představují velmi úzkou spolupráci, středně modré hrany označují střední hodnotu spolupráce a tenké světle modré hrany indikují malou spolupráci.

Z grafů je patrné, že nejvyšší intenzita spolupráce se vyskytuje mezi několika klíčovými aktéry. Veřejný sektor hraje klíčovou roli při vytváření podmínek pro rozvoj cestovního ruchu. Vysoká míra spolupráce mezi veřejnými institucemi, jako jsou města, obce a další aktéři, je klíčová pro strategické

plánování a realizaci turistických projektů (Bramwell, Lane 2000). Intenzivní spolupráce mezi Městem Kutná Hora a dalšími aktéry naznačuje efektivní řízení a koordinaci na úrovni města.

Vysoká intenzita spolupráce mezi dalšími klíčovými aktéry, jako je Římskokatolická farnost – arciděkanství Kutná Hora a Dačický s.r.o, odráží efektivní partnerství, které podporuje synergii a vytváří přidanou hodnotu. Podobné závěry lze nalézt v literatuře, která zdůrazňuje význam silných partnerství v cestovním ruchu pro zajištění udržitelného rozvoje a konkurenceschopnosti destinace (Bramwell, Lane 2000). Na druhou stranu, některé aktéry spojuje pouze malá spolupráce nebo zde neexistuje žádná spolupráce, což naznačuje potenciální problémy v komunikaci nebo nedostatečné koordinační mechanismy. Malé hodnoty spolupráce se vyskytují především mezi menšími obcemi a vybranými podnikateli. Není to ale pravidlo, protože například Dačický s.r.o, Kávy pitel s.r.o, nebo Muzeum kutnohorské čokolády a čokoládovna mají dost silných vazeb mezi dalšími aktéry. Městys Červené Pečky nebo Obec Žleby mají rovněž vysoký počet silných vazeb.

Neziskové organizace často přinášejí nové perspektivy a inovativní přístupy k rozvoji cestovního ruchu. Spolupráce mezi neziskovými organizacemi a ostatními sektory může být klíčová pro dosažení cílů udržitelného rozvoje (Jamal, Getz 1995). V analýze je vidět, že neziskové organizace Římskokatolická farnost – arciděkanství Kutná Hora nebo MAS Podlipansko, mají silné vazby s veřejnými institucemi, což podporuje integraci a koordinaci aktivit.

Soukromé podniky jsou motorem ekonomického rozvoje v oblasti cestovního ruchu. Efektivní spolupráce mezi soukromými podniky a ostatními sektory může přinést významné ekonomické přínosy a zlepšit kvalitu služeb. Vysoká míra spolupráce mezi restaurací a apartmány Dačický s.r.o a statními aktéry ukazuje na silnou roli soukromého sektoru v regionu.

Z literatury vyplývá, že spolupráce mezi veřejným, neziskovým a soukromým sektorem je klíčová pro efektivní řízení cestovního ruchu. V kontextu konceptu PPP je zřejmé, že existují významné příležitosti k růstu, zejména mezi veřejným a soukromým sektorem. Spolupráce mezi veřejnými institucemi, jako jsou města a obce, a soukromými podniky, jako jsou hotely a restaurace, je nezbytná pro rozvoj turistických destinací a zajištění udržitelnosti.

Detailnější pohled na data:

- **Centralita a klíčoví aktéři:**
 - **Identifikace centrálních uzlů:** Kromě Města Kutná Hora jsou i další aktéři, kteří vykazují vysokou centralitu, tedy mají mnoho přímých vazeb na ostatní aktéry. Těmito aktéry jsou Město Kolín a Město Čáslav. Tyto města mají četné vazby s ostatními

aktéry, což naznačuje jejich klíčovou roli ve spolupráci a koordinaci turistických aktivit v regionu.

- **Klíčoví prostředníci:** Někteří aktéři mohou fungovat jako mosty mezi různými skupinami aktérů. Například Římskokatolická farnost – arciděkanství Kutná Hora může spojovat neziskový sektor s veřejným a soukromým sektorem, čímž usnadňuje integraci a koordinaci napříč sektory. Jejich role je klíčová pro integraci celé sítě a zajištění plynulé komunikace a spolupráce mezi různými skupinami.
- **Fragmentace sítě:**
 - **Izolovaní aktéři:** Někteří aktéři mohou být relativně izolovaní s méně intenzivními vazbami. Například Obec Vitice a Obec Chlístovice mají méně vazeb ve srovnání s klíčovými aktéry. Tato izolace může indikovat potřebu zvýšené integrace a podpory pro tyto aktéry, aby byly lépe zapojeny do širší sítě spolupráce.
 - **Klastry spolupráce:** Je patrné, že určité skupiny aktérů tvoří klastry s intenzivní spoluprací uvnitř, ale menší spoluprací s aktéry mimo klastr. Například klastry vznikají kolem Města Kutná Hora, kde jsou silné vazby mezi městem a blízkými institucemi jako České muzeum stříbra nebo Galerie Středočeského kraje. Identifikace těchto klastrů může pomoci při cílení na rozvoj spolupráce mezi různými skupinami.
- **Role specifických typů organizací:**
 - **Vzdělávací instituce a kulturní organizace:** Tyto instituce mohou hrát specifickou roli ve spolupráci. Například České muzeum stříbra nebo Galerie Středočeského kraje mohou mít specifické vazby na vzdělávací a kulturní projekty, které nebyly explicitně zmíněny. Tyto organizace mohou přispívat ke kulturnímu rozvoji a přitahovat návštěvníky nebo turisty do regionu.
 - **Menší podniky:** I menší podniky jako Kávy pitel s. r. o. nebo Pension Pod Věží mohou hrát důležitou roli v rámci lokální ekonomiky a přispívat k diverzifikaci služeb cestovního ruchu. Tyto podniky mohou nabídnout unikátní zážitky a produkty, které přitahují turisty a podporují ekonomický růst regionu.

Detailnější pohled na spolupráci mezi veřejným, soukromým a neziskovým sektorem:

- **Úspěšná spolupráce:**
 - **Město Kutná Hora a Římskokatolická farnost – arciděkanství Kutná Hora:** Město Kutná Hora má silné vazby s Římskokatolickou farností – arciděkanstvím Kutná Hora, což naznačuje úspěšnou spolupráci mezi veřejným a neziskovým sektorem. Tato spolupráce se může projevat v koordinaci kulturních

a náboženských akcí, které přitahují turisty a podporují místní ekonomiku. Tato spolupráce je klíčová pro rozvoj kulturní turistiky a udržení historického dědictví města.

- **Město Kutná Hora a Dačický:** Město Kutná Hora má významné vazby s restaurací a apartmány Dačický s.r.o, což ukazuje na úspěšnou spolupráci mezi veřejným a soukromým sektorem. Tato spolupráce může zahrnovat společné projekty v oblasti gastronomických akcí nebo podporu místních podnikatelů. Taková spolupráce podporuje lokální ekonomiku a zvyšuje atraktivitu města pro návštěvníky.
- **MAS Podlipansko a Městys Červené Pečky:** MAS Podlipansko, nezisková organizace, má silné vazby s Městyssem Červené Pečky. Tato spolupráce může být zaměřena na rozvoj venkovských oblastí a podporu komunitních projektů. Taková spolupráce zlepšuje kvalitu života v regionu a podporuje udržitelný rozvoj venkovských oblastí.
- **Slabší spolupráce:**
 - **Město Kouřim a soukromé podniky:** Město Kouřim vykazuje slabší nebo žádné vazby s místními soukromými podniky. Tento nedostatek spolupráce může znamenat, že město nevyužívá plně potenciál soukromého sektoru pro rozvoj turistiky. Doporučila bych zvýšit komunikaci a koordinaci mezi městem Kouřim a soukromými podniky, například prostřednictvím společných marketingových kampaní.
 - **Obce a kulturní organizace:** Obce mají méně vazeb s kulturními organizacemi, což naznačuje potenciál pro zlepšení v oblasti kulturní turistiky. Doporučila bych navázat silnější spolupráci s místními kulturními organizacemi a využít jejich potenciál pro pořádání kulturních akcí a festivalů.
 - **Obce a neziskové organizace:** Obce mají omezené vazby s neziskovými organizacemi, což může omezovat možnosti pro komunitní rozvojové projekty. Doporučila bych podpořit neziskové organizace v regionu a vytvořit společné iniciativy zaměřené na sociální a environmentální projekty.

Mechanismy pro posílení spolupráce:

Pravidelná setkání, konference a pracovní skupiny mohou posílit komunikaci a koordinaci mezi aktéry. Tyto platformy umožňují výměnu informací, sdílení osvědčených postupů a společné plánování. Ve sledované oblasti existuje KUKO 3K platforma, které ale není podle dosavadního zjištění plně využívána. Doporučila bych se zaměřit na posílení této platformy. Dredge a Jenkins (2016) zdůrazňují, že pravidelná setkání a pracovní skupiny mohou zlepšit

komunikaci a koordinaci mezi různými aktéry, což vede k efektivnějšímu řízení cestovního ruchu. Tato platforma by se dala posílit zavedením digitální platformy pro sdílení informací a dokumentů (např. intranet, cloudové úložiště). Dále by bylo vhodné zřídit koordinační komisi složenou z reprezentantů různých sektorů, která bude zodpovědná za dohled nad realizací projektů. Další možnost je vytvořit společný kalendář akcí a aktivit, který umožní lepší plánování a koordinaci mezi aktéry. Posílení konceptu 3K je nezbytné pro úspěšné řízení a rozvoj cestovního ruchu v sledované destinaci. Implementace doporučených mechanismů, které podporují efektivní komunikaci, koordinaci a spolupráci, může vést k lepším výsledkům a trvalému rozvoji. Literatura jasně ukazuje, že pravidelná setkání, digitální platformy, koordinační komise, PPP modely a grantové programy jsou klíčové pro úspěšnou implementaci 3K přístupů. ICT umožňují sdílení dat a informací mezi aktéry, mohou zlepšit koordinaci a rozhodování (Buhalis 2003). Tyto systémy mohou zahrnovat databáze, online platformy a nástroje pro projektové řízení. Veřejný sektor může hrát klíčovou roli při facilitaci spolupráce mezi různými aktéry. To může zahrnovat poskytování finančních prostředků, podpory a vzdělávání pro rozvoj kapacit. Bramwell a Lane (2000) zdůrazňují, že veřejný sektor má klíčovou roli při vytváření podmínek pro spolupráci, zejména prostřednictvím politik a regulací, které podporují partnerské vztahy.

Závěr síťové analýzy

Celkově grafy ukazují, že existuje silná spolupráce mezi některými klíčovými aktéry, zatímco jiné mají méně intenzivní vazby. Je nezbytné se zaměřit na posílení těchto slabších vazeb a podporu širší spolupráce mezi sektory. Literatura o managementu cestovního ruchu a konceptu PPP zdůrazňuje význam efektivní spolupráce pro udržitelnost a konkurenceschopnost turistických destinací, což je cíl, který by měl být prioritou pro všechny zúčastněné strany. Zavedení inovativních přístupů a technologií může dále podpořit růst a rozvoj v této oblasti. Na základě analýzy grafů a dat je patrné, že spolupráce mezi veřejným, soukromým a neziskovým sektorem je klíčová pro efektivní řízení cestovního ruchu a rozvoj regionu. Identifikace úspěšné spolupráce, jako je mezi Městem Kutná Hora a Římskokatolickou farností – arciděkanstvím Kutná Hora, může sloužit jako příklad dobré praxe. Na druhé straně, oblasti se slabší spoluprací, jako je mezi Městem Kouřim a soukromými podniky, představují příležitosti pro zlepšení.

4.3 Hlubkové rozhovory s aktéry cestovního ruchu

Další část praktické části diplomové práce je věnována hlubkým rozhovorům s aktéry cestovního ruchu, jež jsou členi DMO KUKO. Jak je popsáno v kapitole 2, rozhovory byly částečně inspirovány rozhovorem se Silvií Doušovou v rámci Kutnohorského vidcastu Martina Bartoše.

Římskokatolická farnost Kutná Hora – Sedlec

Rozhovor se zaměřuje na různé aspekty cestovního ruchu v regionu Kutnohorska a Kolínska. Diskuse zahrnuje několik klíčových témat, která odrážejí postoje a zkušenosti respondentky v oblasti cestovního ruchu. Jedním z hlavních témat rozhovoru je destinační společnost Kutnohorsko a Kolínsko (KUKO). Respondentka zdůrazňuje, že farnost je zakládajícím členem této společnosti, která se snaží o vytvoření vizuální identity a strategie pro region. Podle ní tato společnost hraje zásadní roli v koordinaci a propagaci turistických aktivit, což již začíná přinášet viditelné výsledky.

Respondentka kritizuje úroveň komunikace s CzechTourism. Podle ní není tato komunikace dostatečně transparentní a často ignoruje potřeby lokálních památek. Konkrétně zmiňuje frustraci z prezentace kostnice, která je často nesprávně propagována jako „bizarní muzeum hrůzy“ místo jejího skutečného významu jako funkčního kostela a hrobky. Tato nesprávná prezentace poškozují obraz kostnice a nesouhlasí s jejím skutečným posláním. Respondentka má kritický postoj k některým metodám a přístupům CzechTourism. Naznačuje, že i přes určité úspěchy v marketingu a propagaci je zde prostor pro zlepšení. Podle ní je potřeba větší zapojení místních subjektů do rozhodovacích procesů a větší respekt k jejich potřebám a specifikům.

Dalším klíčovým bodem je spolupráce mezi různými aktéry cestovního ruchu. Respondentka vyzdvihuje význam KUKO 3K platformy pro setkávání a výměnu zkušeností mezi veřejným, soukromým a neziskovým sektorem. Farnost má podle ní nejbližší spolupráci s arciděkanstvím Kutná Hora a místní průvodcovskou službou. Tato spolupráce je klíčová pro efektivní správu a propagaci památek, i když respondentka přiznává, že další hlubší partnerství nejsou tak častá. Používání rezervačních systémů pro průvodcovské služby, tedy využívání technologií ICT, je dalším důležitým tématem rozhovoru. Farnost implementovala rezervační systém před třemi lety (k 1. 11. 2023), což zjednodušilo organizaci a správu těchto služeb. Tento systém pomáhá efektivně řídit návštěvy a zlepšuje celkovou zkušenost návštěvníků.

Rozhovor ukazuje na důležitost dlouhodobé strategie a udržitelného přístupu k rozvoji cestovního ruchu. Respondentka zdůrazňuje, že region by měl cílit primárně na české turisty a nabízet jim široké spektrum aktivit, které by je udržely v oblasti déle než jen na jednodenní návštěvu. Vnímá dostupnost

Kutné Hory z Prahy jako výhodu, která může být využita k prodloužení pobytu turistů v regionu. Z těchto závěrů vyplývá několik doporučení: je potřeba zlepšit komunikaci a spolupráci mezi CzechTourism a lokálními památkami, posílit edukaci a správnou prezentaci turistických atrakcí a pokračovat v podpoře a rozvoji platformy KUKO 3K, jako klíčového nástroje pro koordinaci a propagaci cestovního ruchu v regionu. Celkově rozhovor zdůrazňuje význam spolupráce, komunikace a dlouhodobé strategie pro úspěšný rozvoj cestovního ruchu na Kutnohorsku a Kolínsku.

Dobrovolný svazek obcí Mikroregion Čáslavsko

Rozhovor se zaměřuje na problematiku rozvoje cestovního ruchu v regionu Kutnohorsko a Kolínsko z pohledu DSO Mikroregion Čáslavsko. Respondent poskytuje pohled na činnost jejich organizace a její vztah ke KUKO. Hlavním tématem rozhovoru účast Mikroregion Čáslavsko v aktivitách destinační společnosti KUKO. Respondent přiznává, že DSO Mikroregion Čáslavsko se stal členem KUKO, aby byl součástí regionálního cestovního ruchu, ale nevidí v tom zásadní přínos. KUKO podle něj propaguje menší památky a regionální zajímavosti, ale v celonárodním kontextu nepřináší očekávaný dopad. Respondent uvádí, že očekával větší tah v oblasti propagace, což se zatím nenaplnilo.

Spolupráce DSO Mikroregionu Čáslavsko s dalšími subjekty v rámci KUKO je spíše omezená. Respondent zmiňuje, že na jednání za mikroregion chodí tajemnice DSO, ale neví, jestli se jedná o KUKO 3K platformu. Dále zmiňuje, že spolupracují především s MAS Lípa pro venkov, ale tyto spolupráce jsou nezávislé na KUKO. Přesto vidí určitý přínos členství v KUKO, zejména pro propagaci menších kostelů a regionálních památek.

Dalším zajímavým bodem rozhovoru je pohled respondenta na regionální cestovní ruch. Přiznává, že Čáslavsko není exponovaný turistický region, a že hlavní turistickou atrakcí je zámek Žleby. Považuje tento zámek za podceněnou atrakci s velkým potenciálem, který by mohl být lépe využit. V této souvislosti zmiňuje plány na vybudování cyklostezek, které by mohly zvýšit atraktivitu regionu a usnadnit přístup k zámku Žleby. Respondent rovněž zmiňuje různé projekty a spolupráce s místními školami a podnikateli, které však nejsou přímo spojeny s cestovním ruchem. Uvádí například spolupráci na drogové prevenci a projekt Den otevřených dveří pro studenty. Tyto aktivity ukazují na snahu o rozvoj regionu, ale nejsou primárně zaměřeny na podporu turismu.

Z rozhovoru lze vyvodit několik závěrů. DSO Mikroregion Čáslavsko se stal členem KUKO s očekáváním většího dopadu na propagaci regionu, což se zatím nenaplnilo. Spolupráce v rámci KUKO je omezená a mnoho aktivit DSO Mikroregionu Čáslavsko probíhá nezávisle na této organizaci. Region má potenciál pro rozvoj cestovního ruchu, zejména prostřednictvím zámku Žleby

a plánovaných cyklostezek, ale je potřeba většího zapojení a koordinace s dalšími subjekty. Dále je zřejmé, že regionální cestovní ruch potřebuje lepší strategii a propagaci, aby mohl plně využít svůj potenciál. Účast na KUKO 3K platformě a spolupráce s místními aktéry mohou být klíčové pro dosažení tohoto cíle, ale je potřeba většího úsilí a koordinace. Posílení komunikace, rozvoj cyklostezek a lepší propagace zámku Žleby mohou být prvním krokem k tomu, aby region Čáslavsko přilákal více návštěvníků a zvýšil svou atraktivitu.

Město Kutná Hora

Rozhovor se zaměřuje na různé aspekty rozvoje cestovního ruchu v regionu Kutnohorska a Kolínska. Diskuse zahrnuje hlavně témata spojená s destinační společností KUKO, spolupráci s různými subjekty a přínosy této spolupráce pro město a další aktéry v regionu a celou destinaci. Respondentka zdůrazňuje, že město Kutná Hora je zakládajícím členem destinační společnosti KUKO a hodnotí toto členství převážně pozitivně. Podle ní členství v KUKO přináší prospěch zejména menším obcím, kterým umožňuje lepší propagaci a viditelnost, čehož by samy nebyly schopné docílit. Dále zmiňuje, že město může vytipovat hlavní turistické atrakce a doporučit je k propagaci, což přináší užitek i pro menší cíle a méně známé památky v regionu.

Respondentka také hovoří o spolupráci s dalšími subjekty v oblasti cestovního ruchu. Partnerství vidí jako důležité, ačkoli je vnímá spíše jako záštitu než jako skutečné partnerství. Město spolupracuje s různými vlastníky památek, včetně dvou farností, Středočeského kraje a soukromých subjektů. Tato spolupráce je založena na vzájemných dohodách a společném úsilí o propagaci méně známých míst a zlepšení návštěvnosti. Zajímavým aspektem rozhovoru je pohled na KUKO 3K platformu. Respondentka přiznává, že se jí přímo neúčastní a že její znalosti o této platformě jsou omezené. Nicméně, zdůrazňuje, že její kolegové se této platformy účastní a že se snaží pracovat na budoucím rozvoji a zlepšení této platformy. Dalším důležitým tématem je zpětná vazba od návštěvníků. Město Kutná Hora využívá dotazníková šetření k získání informací o tom, co se návštěvníkům líbí a kde vidí prostor pro zlepšení. Tato zpětná vazba je cenná, protože nabízí pohled na město z perspektivy návštěvníků, což může pomoci odhalit aspekty, které místní obyvatelé mohou přehlížet. Co se týče přínosu destinační společnosti KUKO, respondentka uznává, že společnost je stále relativně mladá a stále se rozvíjí. Vidí v ní perspektivu a potenciál pro další růst a zlepšení, což by mělo přinést dlouhodobé výhody pro celý region.

Z rozhovoru vyplývá několik závěrů. Podle respondentky je jasné, že členství v KUKO je pro město Kutná Hora a okolní regiony přínosné, zejména pro menší obce a méně známé památky. Spolupráce mezi různými subjekty je klíčová pro efektivní propagaci a zlepšení návštěvnosti. Zpětná vazba

od návštěvníků je důležitým nástrojem pro identifikaci oblastí, které vyžadují zlepšení. Přestože 3K platforma zatím není plně rozvinutá, existuje potenciál pro její budoucí využití. Celkově rozhovor ukazuje, že destinační společnost KUKO a spolupráce mezi různými aktéry cestovního ruchu jsou klíčové pro rozvoj a propagaci regionu Kutnohorska a Kolínska. Přestože je stále co zlepšovat, snaha o další růst je jasně patrná.

Turistická oblast Kutnohorsko a Kolínsko

Rozhovor mezi Martinem Bartošem a Silvií Doušovou, předsedkyní DMO KUKO, poskytuje hluboký vhled do fungování a cílů tohoto spolku, který vznikl na podporu cestovního ruchu v regionu Kutnohorska a Kolínska. Respondentka podrobně popisuje strukturu, účel a činnost spolku, a zdůrazňuje různé aspekty spolupráce mezi obcemi, podnikateli a neziskovými organizacemi v regionu.

Hlavním tématem rozhovoru je vysvětlení role a významu KUKO. Respondentka uvádí, že spolek byl založen v roce 2019 s cílem propojit různé aktéry cestovního ruchu a podporovat jejich činnosti prostřednictvím společné propagace a marketingových aktivit. KUKO zahrnuje obce, menší vesnice s turistickými cíli, podnikatele z oblasti ubytování a gastronomie, a neziskové organizace. Respondentka klade důraz na význam síťování a propojení subjektů cestovního ruchu, což umožňuje lepší koordinaci a efektivní využití zdrojů pro propagaci regionu. Uvádí, že jedním z hlavních cílů KUKO je vytvářet produkty cestovního ruchu, které zahrnují různé nabídky a služby pro návštěvníky, což by mělo přitáhnout více turistů a podpořit místní ekonomiku.

Jedním z klíčových témat je také spolupráce s různými subjekty v oblasti cestovního ruchu. Respondentka zmiňuje, že KUKO zahrnuje nejen města a menší obce, ale také místní akční skupiny a podnikatele. Spolupráce mezi těmito subjekty je nezbytná pro efektivní fungování spolku a dosažení jeho cílů. Uvádí například spolupráci s místními vinaři a pivovary, které jsou důležitou součástí turistické nabídky regionu. Respondentka se také vyjadřuje ke KUKO 3K platformě, která je součástí širšího rámce spolupráce a diskusí o budoucím rozvoji cestovního ruchu v regionu. I když se osobně této platformy neúčastní, zmiňuje, že její kolegové v ní hrají aktivní roli a že 3K platforma poskytuje prostor pro výměnu názorů a zkušeností mezi různými aktéry. Dalším zajímavým aspektem rozhovoru je otázka financování a rozpočtu spolku. Doušová zdůrazňuje, že spolek hospodaří s rozpočtem okolo dvou milionů Kč ročně, přičemž část prostředků pochází z členských příspěvků a část z dotací. Uvádí, že získávání finančních prostředků je klíčové pro realizaci marketingových kampaní a rozvoj nových produktů cestovního ruchu.

Z rozhovoru vyplývá několik důležitých závěrů. Především je zřejmé, že podle respondentky KUKO hraje zásadní roli v koordinaci a propagaci cestovního ruchu v regionu Kutnohorska a Kolínska. Spolupráce mezi různými subjekty, včetně obcí, podnikatelů a neziskových organizací, je klíčová pro úspěšný rozvoj cestovního ruchu. Dále je zřejmé, že financování a získávání dotací jsou nezbytné pro realizaci cílů spolku. KUKO se snaží nejen propagovat známé turistické cíle, ale také zviditelňovat méně známá místa a nabídky, což přispívá k rozmanitosti a atraktivitě regionu. Celkově rozhovor ukazuje, že KUKO je dle respondentky důležitým nástrojem pro podporu a rozvoj cestovního ruchu v regionu Kutnohorska a Kolínska, a že jeho činnost má potenciál přinést dlouhodobé přínosy pro místní ekonomiku a komunitu.

Výsledky a porovnání rozhovorů:

Analýza čtyř rozhovorů s různými aktéry cestovního ruchu v regionu Kutnohorska a Kolínska odhaluje jak společné pohledy, tak rozdíly v názorech na rozvoj tohoto sektoru. Rozhovory byly vedeny se zástupci Římskokatolické farnosti Kutná Hora – Sedlec, DSO mikroregionu Čáslavsko, města Kutná Hora a DMO Turistická oblast Kutnohorsko a Kolínsko. Následující text se pokouší shrnout klíčové aspekty a analyzovat je ve světle teoretických předpokladů z odborné literatury.

Všichni aktéři shodně uznávají význam spolupráce a koordinace mezi různými subjekty v oblasti cestovního ruchu. Zástupkyně Římskokatolické farnosti Kutná Hora – Sedlec zdůrazňuje potřebu lepší komunikace a spolupráce s CzechTourism, aby byla propagace místních památek a regionu efektivnější. Zástupce DSO z Mikroregion Čáslavsko vyjadřuje určitou skepsi ohledně přínosu KUKO pro jejich region a organizaci, ale také uznává, že spolupráce může být přínosná pro menší obce a specifické turistické cíle. Zástupkyně města Kutná Hora vnímá členství v KUKO jako pozitivní krok jak pro město, tak především pro menší obce, a zdůrazňuje důležitost zpětné vazby od návštěvníků. Podle ní je rovněž důležitá spolupráce s vlastníky památek. Předsedkyně spolku KUKO, klade velký důraz na síťování a propojení různých subjektů cestovního ruchu, což je v souladu s moderními přístupy k destinačnímu managementu.

Rozdíly v pohledech se objevují především v hodnocení přínosů členství v KUKO. Zatímco zástupkyně Římskokatolické farnosti Kutná Hora – Sedlec a Města Kutná Hora vidí konkrétní výhody zejména pro menší obce a propagaci méně známých památek, zástupce DSO Mikroregionu Čáslavsko je skeptičtější a nevidí takový přínos pro Čáslavsko, které není hlavním turistickým centrem. Tento rozdíl v názorech může být částečně vysvětlen odlišnými prioritami a specifiky jednotlivých regionů a množstvím turistických atrakcí v nich. Dalším rozdílem je přístup k marketingu a propagaci. Předsedkyně KUKO zdůrazňuje význam marketingových kampaní a moderních technologií, jako

jsou sociální sítě a cílené reklamy, což je v souladu s moderními přístupy k destinačnímu marketingu, jak je tvrdí Buhalis (2000). Zástupkyně Římskokatolické farnosti Kutná Hora – Sedlec a Města Kutná Hora rovněž uznávají důležitost správné prezentace památek a zpětné vazby od návštěvníků, avšak jejich přístup je více zaměřen na konkrétní opatření na místní úrovni.

V otázce fungování 3K platformy se názory také různí. Zástupkyně Římskokatolické farnosti Kutná Hora – Sedlec a Města Kutná Hora vyjadřují omezené zkušenosti a přínosy z této platformy, zatímco Předsedkyně KUKO ji vnímá jako důležitou součást širší spolupráce a diskusí o budoucím rozvoji cestovního ruchu. Z rozhovorů je patrné, že je třeba se zaměřit na lepší komunikaci a spolupráci, efektivní marketing a propagaci, a klást důraz na udržitelný a dlouhodobý rozvoj. Všichni aktéři uznávají význam zpětné vazby od návštěvníků a snahu o lepší prezentaci regionu. Odborná literatura podporuje tyto přístupy. Podle Buhalise (2000) a jeho konceptu e-tourism je klíčové využívat moderní technologie a digitální nástroje k propagaci destinací. Morrison (2013) zdůrazňuje význam destinačního marketingu a síťování mezi různými subjekty cestovního ruchu, což je v souladu s přístupy, které prosazuje předsedkyně KUKO

Celkově lze konstatovat, že rozhovory odhalují jak společné snahy o zlepšení cestovního ruchu v regionu Kutnohorska a Kolínska, tak různé pohledy a přístupy, které jsou ovlivněny specifiky jednotlivých regionů a jejich turistických atrakcí. Spolupráce a koordinace mezi různými subjekty jsou klíčové pro úspěšný rozvoj cestovního ruchu, což potvrzují i teoretické přístupy z odborné literatury. Výzvou zůstává efektivní implementace těchto přístupů v praxi, aby byl dosažen maximální přínos pro všechny zúčastněné strany.

4.4 Návrh produktu cestovního ruchu – mobilní aplikace KUKO Cashing

Dalším cílem práce je navrhnout nový a inovativní produkt cestovního ruchu, který by výrazně zlepšil turistický zážitek a podpořil rozvoj sledovaného regionu Kutnohorsko a Kolínsko. Tento produkt cestovního ruchu – aplikace, by využíval moderní technologie k poskytování personalizovaných a interaktivních zážitků. Je nutné říct, že tento produkt zůstává pouze v teoretické rovině. V rámci tohoto návrhu je důležité zahrnout koncept e-tourism (viz kapitola 3.5.5) a využití ICT pro podporu a zlepšení cestovního ruchu (Buhalis 2003). Relevantní je také koncept PPP (viz kapitola 3.4.1), který může být klíčový pro zajištění financování a efektivní realizaci projektu (Wang, Xiang, Fesenmaier 2016).

Jednou z hlavních výhod navrhované aplikace je schopnost poskytovat personalizované zážitky na základě preferencí a zájmů uživatelů. Díky analýze dat o chování a preferencích návštěvníků by aplikace mohla nabízet cílené doporučení a itineráře, což zvyšuje spokojenost turistů a jejich zájem

o destinaci (Buhalis 2003). Tento přístup je v souladu s konceptem e-tourism, který využívá technologie k vytváření více personalizovaných a inovativních produktů cestovního ruchu.

Aplikace by zahrnovala interaktivní mapy s funkcí rozšířené reality (AR), které umožní návštěvníkům prozkoumávat historická a kulturní místa s doplňkovými informacemi a rekonstrukcemi v reálném čase (Gretzel, Sigala, Xiang, Koo 2015). Tato technologie může výrazně obohatit zážitek turistů a zlepšit jejich interakci s místem. Použití AR je příkladem, jak e-tourism mění způsob, jakým je cestovní ruch konzumován (Buhalis 2003).

Další klíčovou funkcí aplikace by byla integrace geocachingu, který je základem konceptu KUKO Cashing. „Kešky“ mohou být jak virtuální, tak klasické fyzické, jako je tomu v tradičním geocachingu. Navíc mohou být „kešky“ ve formě QR kódů, které mohou uživatelé skenovat svými chytrými telefony. Tyto „kešky“ mohou zakládat všichni aktéři cestovního ruchu v regionu, nebo spíše všichni členové KUKO. Po nalezení těchto „kešek“ by návštěvníci získali různé výhody, jako například kávu zdarma k zákusku v místní kavárně, slevu na vstup do místního muzea, speciální nabídky a slevy v restauracích a obchodech, či voucher na komentovanou prohlídku historických památek. Tato interaktivní hra by nejen zvýšila atraktivitu destinace, ale také podpořila zapojení návštěvníků, turistů i místních obyvatel a jejich interakci s místními podniky. Aplikace by také mohla obsahovat navržené trasy a okruhy, které by účastníky cestovního ruchu vedly po jednotlivých „keškách“. Tento prvek by nejen zvýšil atraktivitu turistických okruhů, ale také motivoval účastníky k prozkoumávání méně známých míst. Ke každé „kešce“ by mohly být přidány informace o místě, které by poskytovaly historické nebo kulturní souvislosti, což by obohatilo celkový zážitek. Uživatelé by navíc mohli získávat body za nalezení „kešek“, které by mohli vyměňovat za různé odměny, jako jsou slevy v místních obchodech, restauracích nebo na vstupy do muzeí. Tento gamifikační prvek by podpořil opakované návštěvy a dlouhodobé zapojení uživatelů.

Díky doporučením na lokální podniky, restaurace a obchody s místními produkty by aplikace podporovala místní ekonomiku. Speciální kulinářské trasy a doporučení na gastronomické zážitky mohou přilákat turisty s různými zájmy a zvýšit jejich zájem o region. Tento aspekt e-tourismu umožňuje destinacím lépe komunikovat své produkty cestovního ruchu a přizpůsobovat je potřebám návštěvníků (Buhalis 2003). Virtuální průvodci a audioprůvodci poskytují podrobné informace o jednotlivých místech, což zvyšuje informovanost a zážitek návštěvníků. Tato funkcionalita umožňuje turistům prozkoumávat destinaci vlastním tempem a získávat hlubší znalosti o historii a kultuře regionu. Díky e-tourismu je možné poskytovat tyto interaktivní a informačně bohaté zážitky (Gretzel, Sigala, Xiang, Koo 2015). Dalším prvkem aplikace může být interaktivní kalendář akcí, který nabízí přehled aktuálních a nadcházejících událostí, což umožňuje návštěvníkům lépe plánovat

své aktivity a maximálně využít svůj čas v destinaci. Tento kalendář podporuje zapojení návštěvníků a zvyšuje jejich interakci s místní komunitou (Buhalis 2003).

Navrhovaná aplikace by měla potenciál proměnit jednodenní návštěvníky v turisty. Personalizované itineráře, doporučení na lokální aktivity a interaktivní prvky by mohly motivovat návštěvníky, aby v destinaci zůstali déle a více se zapojili do místních aktivit (Wang, Xiang, Fesenmaier 2016). Delší pobyt turistů by měl pozitivní dopad na místní ekonomiku díky vyšším výdajům na ubytování, stravování a další služby (Egger, Buhalis 2008).

Aplikace umožní sběr a analýzu anonymních dat o návštěvnících, což poskytne cenné informace pro lepší správu a marketing destinace. Díky těmto datům mohou organizace spravující destinace lépe porozumět potřebám a preferencím turistů a efektivněji plánovat své marketingové kampaně a rozvojové projekty (Egger, Buhalis 2008). Jedním z hlavních úskalí při vývoji a implementaci takové aplikace je financování. Vývoj aplikace je nákladnou záležitostí, která vyžaduje značné investice do designu, vývoje, testování a marketingu. Celkové náklady se mohou pohybovat v řádech milionů korun. Aby bylo možné tyto náklady pokrýt, je možné využít koncept PPP. Tento koncept zahrnuje sdílení zdrojů a rizik mezi oběma sektory, což může být klíčové pro úspěšnou realizaci projektu. V rámci PPP by veřejné instituce mohly poskytovat podporu, zatímco soukromé společnosti by mohly investovat do vývoje aplikace výměnou za marketingové výhody a exkluzivní přístup k datům o návštěvnících, což by jim umožnilo cílenější a efektivnější marketing (Gretzel, Sigala, Xiang, Koo 2015). Dalšími možnostmi financování mohou být granty a dotace zaměřené na podporu cestovního ruchu a digitálních inovací, partnerství s místními podniky, které by měly zájem na propagaci prostřednictvím aplikace, a crowdfundingové kampaně k získání finančních prostředků od potenciálních uživatelů a zájemců o rozvoj regionu (Wang, Xiang, Fesenmaier 2016). Vývoj aplikace s pokročilými funkcemi, jako jsou interaktivní mapy, AR, geocaching a personalizované doporučení, může být technologicky náročný. Je důležité najít zkušené vývojáře a zajistit, aby aplikace byla uživatelsky přívětivá a spolehlivá. Spolupráce s odborníky na vývoj aplikací, kteří mají zkušenosti s podobnými projekty, může zajistit vysokou kvalitu a funkčnost aplikace. Pravidelné testování aplikace a sběr zpětné vazby od uživatelů pak pomohou identifikovat a opravit případné problémy a zlepšit uživatelský zážitek (Egger, Buhalis 2008).

Diskuse

Navrhovaný produkt cestovního ruchu – aplikace KUKO Cashing má ambice představit významnou inovaci, která může přinést řadu výhod pro turisty i místní ekonomiku. Implementace moderních technologií, jako jsou interaktivní mapy s AR, personalizované itineráře, virtuální průvodci

a geocaching prostřednictvím KUKO Cashing, může výrazně zlepšit turistický zážitek a zvýšit atraktivitu destinace. Personalizované zážitky, podpora místní ekonomiky a možnost prodloužení délky pobytu turistů jsou hlavními přínosy, které by aplikace mohla nabídnout (Buhalis 2003; Egger, Buhalis 2008).

Na druhou stranu je důležité zvážit i potenciální výzvy. Financování vývoje aplikace je nákladné a vyžaduje značné investice. Koncept PPP může hrát klíčovou roli při zajištění potřebných investic a efektivní realizaci projektu. Spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem, kde soukromé společnosti investují výměnou za marketingové výhody a přístup k datům, by mohla být účinným řešením. Technologické výzvy spojené s vývojem aplikace jsou dalším faktorem, který je třeba zvážit. Najímání zkušených vývojářů a pravidelné testování aplikace jsou klíčové pro zajištění její kvality a uživatelské přívětivosti. Spolupráce s odborníky na vývoj aplikací může pomoci překonat tyto výzvy a zajistit, aby aplikace splňovala očekávání uživatelů (Gretzel, Sigala, Xiang, Koo 2015).

Závěrem lze říci, že navrhovaná aplikace má potenciál stát se důležitým nástrojem pro podporu a rozvoj cestovního ruchu v regionu Kutnohorsko a Kolínsko. Její úspěch bude záviset na schopnosti efektivně využít dostupné technologie a zdroje financování, stejně jako na schopnosti přizpůsobit se měnícím se potřebám a preferencím návštěvníků. Koncept e-tourism, jak jej definuje Buhalis (2003) poskytuje rámec pro využití technologií ke zlepšení turistických zážitků a efektivnímu řízení destinací, což bude klíčové pro úspěch tohoto projektu.

Zodpovězení výzkumných otázek:

1. Naplňuje KUKO naplňuje koncept destinačního managementu?

KUKO dosahuje částečných úspěchů v naplňování konceptu destinačního managementu. Platforma KUKO 3K pro komunikaci, koordinaci a kooperaci nějakým způsobem funguje, ale přestože většina dotazovaných aktérů považuje komunikaci a budování partnerství jako důležité aspekty jak pro vnitřní (v rámci organizace) tak vnější (v rámci destinace) růst, 40 % respondentů uvedlo, že se nikdo z jejich organizace platformy KUKO 3K neúčastní a dalších 20 % respondentů uvedlo, že o účasti svých kolegů na této platformě neví nebo nemají přehled. Celkově jen 40 % z dotázaných uvedlo, že se oni přímo nebo někdo jiný z jejich organizace KUKO 3K platformy účastní. Tyto aktéři jsou většinou z veřejného sektoru, jeden z neziskového sektoru. Překvapivě nikdo ze soukromého sektoru nevedl, že si je vědom toho, že by se někdo z jejich organizace účastnil této platformy. Tento fakt může poukazovat na nedostatečné zapojení soukromého sektoru do procesu managementu destinace a potenciální nedostatky v aplikaci konceptu PPP. Tento fakt rovněž může vypovídat o nedostatečné

komunikaci uvnitř organizací, jejichž zástupci uvedli, že nevědí, jestli se někdo z jejich kolegů účastní KUKO 3K platformy.

2. Jaké jsou existující síťové vztahy mezi subjekty v destinaci a jak mohou být optimalizovány pro zvýšení efektivity a vzájemného prospěchu?

Existující síťové vztahy mezi subjekty v destinaci ukazují na silné vazby mezi některými klíčovými aktéry, například mezi Městem Kutná Hora a vybranými soukromými podniky, jakou jsou Vinné sklepy Kutná Hora, Muzeum kutnohorské čokolády a čokoládovna, nebo Dačický s.r.o. Další silné vazby jsou k nalezení mezi vybranými podniky v soukromém sektoru (Dačický s.r.o – Hotel Mědínek, Dačický s. r. o– Kávy pitel s. r. o.) a především mezi organizacemi z veřejného sektoru (Město Kutná Hora – Město Kolín, Město Kutná Hora – Galerie středočeského kraje, město Kutná Hora – České muzeum stříbra). Výjimkou jsou ale menší obce, kde jsou vazby s okolím většinou velmi slabé, nebo žádné, tyto organizace bývají izolované. Optimalizace těchto vztahů s cílem zahustit síť kontaktů a vazeb může být dosažena prostřednictvím pravidelných setkání, kde by se sdílely informace a koordinovaly aktivity. To znamená posílení KUKO 3K platformy. DMO může vytvořit digitální platformu pro efektivnější a snazší komunikaci a sdílení zdrojů mezi aktéry. Například navrhovaná aplikace KUKO Cashing by mohla obsahovat sekci pro místní podnikatele, kulturní a neziskové organizace, kde by mohli sdílet informace o plánovaných akcích a nabídkách.

3. Funguje princip 3K ve sledované destinaci?

Princip 3K (komunikace, kooperace, koordinace) je v destinaci aplikován různou měrou. DMO má funkční platformu KUKO 3K, což je i podmínkou pro získání certifikace. Podle výsledků šetření účast na této platformě není ale vysoká a celkově není o této platformě povědomí mezi některými aktéry a širší veřejností. Komunikace mezi hlavními aktéry, jako jsou Města Kutná Hora a Kolín, a klíčovými soukromými subjekty, je na dobré úrovni. Kooperace mezi veřejným a soukromým sektorem je viditelná například při organizaci kulturních akcí. Koordinace je však oblastí, kde je třeba zlepšení. Toho by se dalo dosáhnout zvýšením účasti jednotlivých aktérů na výše zmiňované KUKO 3K, jejich aktivního zapojení a celkově zvýšením povědomí o této platformě. Organizace pravidelných setkání a školení (což je podstatou 3K platformy) zaměřených na principy 3K by také mohly přispět k lepší koordinaci a spolupráci.

4. Funguje princip PPP ve sledované destinaci?

Princip Public-Private Partnership je ve sledované destinaci aplikován, ale jeho efektivita má své nedostatky. Například spolupráce mezi Městem Kolín a místními hotely a restauracemi (Hotel

Theresia Kolín, Pension Pod Věží) ukazuje na úspěšné uplatnění PPP. Dále byly silné vazby mezi veřejným a soukromým sektorem nalezeny v místních soukromých podnicích ve městě Kutná Hora s Městem Kutná Hora. Podobně pak soukromé podniky na čáslavsku (Hotel Grand Čáslav) má silné vazby s Městem Čáslav. Meziměstská spolupráce PPP nebyla až na výjimky (Město Kolín uvádělo alespoň slabou spolupráci s téměř všemi aktéry) v síti nelezena.

Pro zajištění dlouhodobého financování a zapojení soukromých subjektů je důležité vytvářet atraktivní podmínky pro investice a nabízet společné marketingové aktivity, které přinesou oboustranný prospěch.

5. Je participativní management ve zkoumané destinaci uplatňován a kde je prostor pro zlepšení?

Participativní management je ve zkoumané destinaci uplatňován, avšak existuje prostor pro větší zapojení menších obcí a soukromých subjektů do rozhodovacích procesů. Současná participace se často soustředí na větší města, jako je Kutná Hora nebo Kolín, zatímco menší obce a jejich obyvatelé jsou méně zapojeni. Zvýšená transparentnost a inkluzivní přístupy by mohly zahrnovat veřejná setkání, online platformy pro zpětnou vazbu a participativní plánování, kde by místní obyvatelé a podnikatelé mohli aktivně přispívat svými nápady a návrhy.

6. Je pro aktéry složité získat prostředky k financování jejich iniciativ?

Získávání finančních prostředků je pro mnoho aktérů výzvou. Podle dotazníkové šetření problém získat finanční prostředky pro iniciování vlastních aktivit nemají pouze Město Kutná Hora a Dačický s.r.o. Pro ostatní aktéry získání finančních prostředků představuje značnou výzvu, nebo nedovedou posoudit, jak obtížné to pro jejich organizace je. Důvody mohou být omezené zdroje a konkurence o dostupné granty a dotace. Místní podnikatelé a neziskové organizace často čelí obtížím při získávání finanční podpory pro své projekty. Zvýšené úsilí v oblasti fundraisingu, školení pro psaní grantů a představování výhod partnerské spolupráce by mohlo zlepšit situaci. Například DMO by mohlo organizovat v rámci KUKO 3K platformy workshopy zaměřené na získávání finančních prostředků a nabízet konzultace pro místní subjekty.

7. V čem je pro členy KUKO členství přínosné?

Členství v KUKO přináší členům řadu výhod. Nejvíce členů se shodlo na tom, že členství je přínosné v propagaci regionu (9 z 10 aktérů) a komunikaci a koordinaci aktérů v regionu (7 z 10). Mezi hlavní přínosy patří zvýšená viditelnost díky společným marketingovým aktivitám, přístup k turistickým materiálům a možnost účastnit se společných projektů. Města jako Kutná Hora a Kolín profitují

z větší propagace svých kulturních a historických památek, zatímco menší obce a podniky získávají zlepšený přístup k turistům a možnost prezentovat své služby širšímu publiku. Jako další užitečné aspekty hodnotí členi DMO KUKO posilování spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem, marketing vlastní značky a tvorbu strategických materiálů (4 z 10). Pouze jeden respondent uvedl, že je členství v KUKO užitečné pro tvorbu a přípravu produktů cestovního ruchu a další jeden respondent uvedl, že je členství užitečné v pomoci k zisku finančních příspěvků. Jeden člen (město Čáslav) uvedl, nespatřuje žádné výhody v členství v KUKO. Tato situace může být vysvětlena nedostatečnou aktivitou města v rámci KUKO nebo problémem s komunikací a informovaností o výhodách členství.

5. Závěr

Diplomová práce zkoumala efektivitu Destinační společnosti Kutnohorsko a Kolínsko a její schopnost naplňovat koncept destinačního managementu. Hlavní cíle práce zahrnovaly analýzu síťových vztahů mezi aktéry cestovního ruchu v destinaci a návrh inovativního turistického produktu pro zlepšení turistického zážitku a digitální prezentace regionu, který byl inspirován konceptem e-tourism (Buhalis 2003). Práce splnila své stanovené cíle a byly zodpovězeny všechny výzkumné otázky.

DMO KUKO disponuje značným potenciálem pro rozvoj cestovního ruchu v regionu. Výzkum ukázal, že největším přínosem členství v KUKO je propagace destinace. Na základě tohoto zjištění a srovnání se zahraničními zkušenostmi lze konstatovat, že KUKO se nachází v první etapě spolupráce podle Holešinské (2010), kde aktéři cestovního ruchu nejvíce cení společné propagační materiály, účast na veletrzích a organizování kulturních akcí. Touto budovací fází prošly vyspělé alpské destinace v 60. letech 20. století. Vznikající strategie na rozvoj destinace naznačují, že Kutnohorsko a Kolínsko se může postupně posouvat do druhé etapy spolupráce, kterou prošly vyspělé alpské destinace v 70. a 80. letech 20. století (viz kapitola 3.4). Zahraniční zkušenosti potvrzují, že jednotliví aktéři cestovního ruchu sami nedosáhnou konkurenceschopnosti destinace. Spolupráce a koordinace aktivit jsou klíčové pro dosažení tohoto cíle. Princip Public-Private Partnership je ve sledované destinaci částečně uplatňován. Například spolupráce mezi městem Kolín a místními hotely a restauracemi ukazuje na úspěšné uplatnění PPP, avšak pro dlouhodobý úspěch je nutné vytvářet atraktivní podmínky pro investice a společné marketingové aktivity. Participativní management je uplatňován, ale je zde prostor pro větší zapojení místních komunit a subjektů do rozhodovacích procesů, zejména v menších obcích.

Analýza síťových vztahů mezi aktéry odhalila silnou spolupráci mezi některými klíčovými aktéry, zatímco jiné vykazovaly méně intenzivní vazby. Výsledky ukazují na potřebu zlepšení efektivity spolupráce a komunikace, zejména mezi menšími obcemi a aktéry ze soukromého sektoru. Princip 3K je částečně aplikován, přičemž koordinace je oblastí, kde je nejvíce potřeba zlepšení. Účast na KUKO 3K platformě není vysoká, což ukazuje na potřebu lepší komunikace a zapojení všech aktérů. Je nezbytné dále rozvíjet princip 3K a podporovat funkci 3K platformy.

Finanční prostředky a jejich získávání představují pro mnoho aktérů výzvu. Zvýšené úsilí v oblasti fundraisingu, školení pro získávání grantů a partnerské spolupráce by mohlo zlepšit situaci. Organizace workshopů zaměřených na získávání finančních prostředků v rámci KUKO 3K platformy by mohla místním podnikatelům a neziskovým organizacím pomoci získat potřebné finance pro své

projekty. Z analýzy zahraničních zkušeností vyplývá, že pro posílení institucionálního nástroje v praxi jsou často používány legislativní nástroje v podobě zákona o cestovním ruchu, který jasně stanovuje organizaci cestovního ruchu a podmínky jejího financování. Tento krok by mohl pomoci řešit nesystematické získávání finančních prostředků a současně realokaci příjmů z cestovního ruchu do rozvojových aktivit. Pro DMO KUKO by to znamenalo lepší přístup k finančním prostředkům a posílení celkové efektivity.

Na základě výsledků této práce je možné formulovat několik doporučení. Zvýšení povědomí o KUKO 3K platformě mezi všemi aktéry a podpora jejich aktivního zapojení by měly být prioritou. Organizace pravidelných setkání a školení zaměřených na principy 3K a PPP by mohly přispět k lepší koordinaci a spolupráci. Další příležitostí je rozvoj digitálních technologií pro zlepšení komunikace a propagace destinace. Implementace mobilní aplikace KUKO Cashing by mohla zlepšit turistický zážitek a prodloužit pobyt turistů v regionu. Je důležité zdůraznit, že navrhovaná mobilní aplikace KUKO Cashing je pouze na teoretické úrovni. Aplikace není v současné době ve vývoji, její praktická implementace a účinnost nebyly testovány.

Tato diplomová práce přispěla k lepšímu pochopení současného stavu destinačního managementu v Kutnohorsku a Kolínsku a poskytla praktická doporučení pro jeho zlepšení. Implementace navrhovaných opatření může vést k udržitelnému rozvoji cestovního ruchu a zvýšení atraktivity regionu pro turisty.

Další výzkum destinačního managementu v oblasti Kutnohorska a Kolínska by se mohl zaměřit na detailnější analýzu spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem, stejně jako na možnosti využití nových technologií pro zlepšení komunikace a koordinace mezi aktéry. Dále by bylo vhodné sledovat dlouhodobé dopady implementace navrhovaných strategií a produktů na udržitelnost a konkurenceschopnost destinace. Kvantitativní analýzy by mohly doplnit kvalitativní zjištění a poskytnout komplexnější obraz o efektivitě destinačního managementu.

6. Literatura a zdroje dat

AIRBNB (2024): Airbnb. <https://www.airbnb.cz/> (cit. 28. 7. 2024).

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (2008): New Definition of Marketing released by American Marketing Association. <https://www.marketingcrossing.com/article/220413/New-Definition-of-Marketing-released-by-American-Marketing-Association/> (cit. 12. 7. 2024).

Bartl, H., Schmidt, F. (1998). Destination management. Institut für regionale Innovation, Wien.

BECKOVÁ, H., & NOVÁKOVÁ, B. (2017): Destination management organizations and their impact on tourism development in the Czech Republic. In: International Days of Statistics and Economics: Conference Proceedings. Melandrium, Slaný, 87-96.

BECKOVÁ, H., NOVÁKOVÁ, B. (2016): Destination management: theoretical background and present practice. In: The 10th International Days of Statistics and Economics: conference proceedings. Melandrium. Praha, 8.-10. 9. 2016. Sborník příspěvků. VŠE, Praha, 144-154.

BERITELLI, P., LAESSER, C. (2016). The Dynamics of Destinations and Tourism Development. In: FESENMAIER, D., XIANG, Z. Design Science in Tourism. Springer, Cham, 195-214.

BERTALANFFY, L. von (1972): General System Theory: Foundations, Development, Applications. George Braziller, New York.

BIEGER, T., WEIBEL, C. (1998): Möglichkeiten und Grenzen des kooperativen Tourismusmarketing: Schaffung von Tourismussystemen als Strategien gegen destinationsähnliche Konkurrenzprodukte. Aiest, St. Gallen.

BRAMWELL, B., LANE, B. (2000): Collaboration and partnerships in tourism planning. Tourism collaboration and partnerships. Politics, practice and sustainability, 2, 1-19.

BUHALIS, D. (2000): Marketing the competitive destination of the future. Tourism Management, 21, 97–116.

BUHALIS, D. (2003). ETourism: Information technology for strategic tourism management. Pearson education, Harlow.

COOPER, C. (2008). Tourism: Principles and practice. Pearson education, Harlow.

CZECH TOURISM (2024): Metodické dokumenty. <https://www.czechtourism.cz/cs-CZ/11329ec8-e09d-478b-8733-5824b0cefd65/page/metodicke-dokumenty-a-prilohy> (cit. 12. 7. 2024).

CZECHTOURISM (2019): Statut a jednací řád kategorizace DMO. <https://www.czechtourism.cz/cs-CZ/776e8414-c98c-48a5-a2a8-fbd84ff43bf4/page/stat> (cit. 15. 5. 2024).

CZECHTOURISM (2021): Destinační management v ČR, CzechTourism. <https://www.czechtourism.cz/cs-CZ/a13bee8a-34ab-4fe2-b002-0ec2f14033ac/page/mapa-dmo> (cit. 10.5.2024).

CZECHTOURISM (2021): Digitalizace a moderní technologie v cestovním ruchu. <https://www.czechtourism.cz> (12. 7. 2024).

- CZECHTOURISM (2022): Statut certifikační komise DMO.
<https://www.czechtourism.cz/cs-CZ/776e8414-c98c-48a5-a2a8-fbd84ff43bf4/page/statut-a-jednaci-rad-kategorizace-dmo> (13. 7. 2024).
- CZECHTOURISM (2024): HUZ report 2023 pro oblastní certifikované DMO.
<https://tourdata.cz/data/interaktivni-huz-report-2023-pro-oblastni-certifikovane-dmo>
(cit. 27. 7. 2024)
- CZECHTOURISM (2024): Technický předpoklad Kategorizace DMO.
<https://cms.czechtourism.cz/cms/getmedia/9143ee37-604c-4f15-b8e4-65df440745ec/Technicky-predpoklad-Kategorizace-DMO-3-4-2024.pdf> (cit. 27. 7. 2024)
- ČERTÍK, M. (2000): Cestovní ruch: vývoj, organizace a řízení. Off, Praha.
- ČSÚ (2024): Hlavní ukazatele národního hospodářství a cestovního ruchu v ČR v letech 2003-2022. Český statistický úřad, Praha www.czso.cz (cit. 20.6.2024)
- DISNEYWORLD (2021): My Disney Experience Mobile Apps. <https://www.disneyworld.eu/guest-services/my-disney-experience/mobile-apps>
(cit. 28. 7. 2024).
- DREDGE, D., JENKINS, J., WHITFORD, M. (2016). Tourism planning and policy: Historical development and contemporary challenges. In: DREDGE, D., JENKINS, J., WHITFORD, M.: Stories of practice: tourism policy and planning, Routledge, London, 13-35.
- EGGER, R., BUHALIS, D. (2008): ETourism Case Studies: Management and Marketing Issues. Routledge, London.
- FYALL, A., GARROD, B. (2005): Tourism Marketing: A Collaborative Approach. Channel View Publications, Clevedon.
- GALVASOVÁ, I., BINEK, J., HOLEČEK, J., CHABIČOVSKÁ, K., SZCZYRBA, Z. (2008): Průmysl cestovního ruchu. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha.
- GPSMYCITY (2024): GPSmyCity. <https://www.gpsmycity.com> (cit. 28. 7. 2024).
- GRETZEL, U., SIGALA, M., XIANG, Z., KOO, C. (2015): Smart tourism: Foundations and developments. *Electronic Markets*, 25, 3, 179-188.
- GUČÍK, M. (2010): Cestovný ruch: Úvod do štúdia. DALI-BB, Banská Bystrica.
- GUNN, C. A. (1988): Tourism Planning. Taylor & Francis, New York.
- HALL, C. M., PAGE, S. J. (2009): Progress in tourism management: From the geography of tourism to geographies of tourism—A review. *Tourism Management*, 30, 1, 3-16.
- HESKOVÁ, M (2006): Cestovní ruch pro vyšší odborné a vysoké školy. Fortuna, Praha.
- HOLEŠINSKÁ, A. (2007): Destinační management, aneb, Jak řídit turistickou destinaci. Masarykova univerzita, Brno.

- HOLEŠÍNSKÁ, A. (2010): Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu. Disertační práce. Katedra regionální ekonomie a správy, Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita, Brno.
- HOLEŠÍNSKÁ, A. (2019): Česká podoba konsolidace DMO. In: KLÍMOVÁ, V., ŽÍTEK, V. XXII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách: Sborník příspěvků, Masarykova univerzita, Brno, 492-499.
- HORNER, S., SWARBROOKE, J. (2003): Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Grada Publishing, Praha.
- HOWIE, F. (2003): *Managing the Tourist Destination: A Practical Interactive Guide*. Cengage Learning Business Press, Oxford.
- HUXHAM, C. (1996): *Creating Collaborative Advantage*. Sage Publications, Glasgow.
- JAMAL, T. B., GETZ, D. (1995): Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22, 1, 186-204.
- JOCHMANOVÁ, J. (2012): Marketingová komunikace Impakt Festivalu 2012. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Ústav marketingových komunikací, Fakulta multimediálních komunikací, Zlín.
- KASPAR, C. (1995): *Management im Tourismus. Eine Grundlage für die Führung von Tourismusunternehmen und organisationen*. 2. vydání. Haupt, Bern.
- KIRÁĚOVÁ, A. (2003): *Marketing destinací*. Ekopress, Praha.
- KOTLER, P., HAIDER, D. H., REIN, I. (1993): *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. Free Press, New York.
- KRÁLIKOVÁ, A. (2024): Interaktivní HUZ report 2023 pro oblastní certifikované DMO. <https://tourdata.cz/data/interaktivni-huz-report-2023-pro-oblastni-certifikovane-dmo> (cit. 18. 7. 2024).
- KUCUK, S. U. (2016): *Marketing and Marketing Mix*. In: KUCUK, S.U.: *Visualizing Marketing*. Springer Nature, Washington.
- LEI, W., HUIBIN, X., & KOSTOPOULOU, S. (2014): The relation of destination marketing and destination management from a theoretical perspective. In: 2014 11th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM). IEEE, China, 1-6.
- LEIPER, N. (1990): Tourist attraction systems. *Annals of tourism research*, 17, 3, 367-384.
- LEIPER, N. (2004): The framework of tourism. *Tourism: The nature and structure of tourism*. 1, 4, 25.
- MALACHOVSKÝ, A., KIRÁĚOVÁ, A. (2015): Invigorating the Destination's Marketing Strategy? (The Case of Slovakia). *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 175, 393-400.
- MANNELL, R. C., ISO-AHOLA, S. E. (1987): Psychology of Leisure, Tourism and Recreation. *Annals of Tourism Research*, 3, 314-331.

- MARCH, R. and WILKINSON, I. (2009): Conceptual tools for evaluating tourism partnerships. *Tourism Management*, 30, 455-462
- MAYO, E. J., JARVIS, L. P. (1981): *The Psychology of Leisure Travel: Effective Marketing and Selling of Travel Services*. CBI Publishing, Boston.
- MERILÄINEN, K., LEMMETYINEN, A. (2011): Destination network management: A conceptual analysis. *Tourism Review*, 66, 3, 25-31.
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2017): *Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2014–2020*.
[https://mmr.gov.cz/cs/ministerstvo/cestovni-ruch/archiv/koncepce-strategie/koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-cr-\(1\)](https://mmr.gov.cz/cs/ministerstvo/cestovni-ruch/archiv/koncepce-strategie/koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-cr-(1)) (cit. 18. 7. 2024).
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2021): *Na podporu cestovního ruchu by mělo jít 1,2 mld. Kč*. <https://mmr.gov.cz/cs/ostatni/web/novinky/na-podporu-cestovniho-ruchu-by-melo-jit-jen-z-rozp> (cit. 28. 7. 2024).
- MÖLLER, K. E., RAJALA, A. (2007): Rise of strategic nets: New modes of value creation. *Industrial Marketing Management*, 36, 7, 895-908
- MORRISON, A. M. (1989): *Hospitality and Travel Marketing*. Delmar Publishers.
- MORRISON, A. M. (2013): *Marketing and Managing Tourism Destinations*. Routledge, London.
- MOŽDIÁKOVÁ, M. (2010): *Financování cestovního ruchu v České republice*. In: *Dny práva 2010*. Masarykova univerzita, Brno, s. 1-20.
- NECHVÍLOVÁ, S., HOLÝ, M., LANGROVÁ, T. (2006): *Rozvíjení partnerství pro cestovní ruch*. První regionální rozvojová, Pardubice.
- NOVACKÁ, Ľ. (2011): *Cestovní ruch a Evropská unie*. Univerzita J.A. Komenského Praha, Praha.
- PAGE, S. (2006). *Tourism management*. Routledge, London.
- PALATKOVÁ, M. (2006): *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: Jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Grada Publishing, Praha.
- PALATKOVÁ, M. (2011): *Marketingový management destinací: Strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace*. Grada Publishing, Praha.
- PARMOVÁ, D. (2003): *Analyses of strengths and weaknesses of the economies of the EU member states and of the non-member states before the EU enlargement*. *Acta Universitatis Bohemiae Meridionales*, 6, 1, 109-116.
- PAVLOVICH, K. (2003): *The evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zealand*. *Tourism Management*, 24, 2, 203-216.
- PEDERSEN, A. (2002). *Managing tourism at world heritage sites: practical manual for world heritage site managers*. UNESCO World Heritage Centre.

PETRÁŠ, M. (2023): Boj o zákon o cestovním ruchu a dopady na destinační management. *Studia Turistica*, 14, 1, 35-42.

PIKE, S., PAGE, S. J. (2014): Destination Marketing Organizations and Destination Marketing: A Narrative Analysis of the Literature. *Tourism Management*, 41, 202-227.

PLZÁKOVÁ, L., STUDNÍČKA, P. (2014): Řízení cestovního ruchu v České republice – minulost, současnost, budoucnost. Wolters Kluwer, Praha.

RAŠOVSKÁ, I., RYGLOVÁ, K. (2017): Management kvality služeb v cestovním ruchu. Grada Publishing, Praha.

RITCHIE, J. R. B., CROUCH, G. I. (2003): The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective. CABI Publishing, Wallingford.

ROSS, G. F. (1994): The Psychology of Tourism. Hospitality Press, Melbourne.

RYGLOVÁ, K., BURIAN, M., VAJČNEROVÁ, I. (2011): Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi. Grada Publishing, Praha.

RYGLOVÁ, K., RASOVSKÁ, I., & ŠÁCHA, J. (2017): Rural tourism—evaluating the quality of destination. *European Countryside*, 9, 4, 769-788.

SCOTT, N., BAGGIO, R., COOPER, C. (2011): Network analysis methods for modeling tourism inter-organizational systems. In *Tourism sensemaking: Strategies to give meaning to experience* 5, 177-221

SCHMOLL, G. A. (1977): Tourism Promotion. Tourism International Press, London.

ŠAUER, M. (2015): Marketingové partnerství v řízení destinace. In: Sborník příspěvků, XVIII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Brno: Masarykova univerzita, 681-690.

ŠAUER, M., VYSTOUPIL, J., HOLEŠINSKÁ, A. a kol. (2015): Cestovní ruch. Učební text. Masarykova univerzita, Brno.

ŠPAČEK, O. (2022): Strategie produktů cestovního ruchu na území oblasti Kutnohorsko a Kolínsko. KROKEM, KREIA Group.

THE CULTURE TRIP (2024): The Culture Trip. <https://theculturetrip.com/> (cit. 28. 7. 2024).

TURISTICKÁ OBLAST KUTNOHORSKO A KOLÍNSKO Z. S (2024): Hra dobrodružné putování. <https://dobrodruzneputovani.cz/> (cit. 27. 7. 2024)

TURISTICKÁ OBLAST KUTNOHORSKO A KOLÍNSKO Z. S. (2022): Výroční zpráva 2022. <https://www.kutnohorskokolinsko.cz/wp-content/uploads/2024/07/TOKK-vyrocní-zpráva-2023-fin.pdf> (cit. 14. 7. 2024).

VAJČNEROVÁ, I. (2009). Kvalita destinace cestovního ruchu—integrováný management kvality. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 57, 6, 361-368.

VISITBRITAIN (2024): VisitBritain. <https://www.visitbritain.com/en> (cit. 28. 7. 2024).

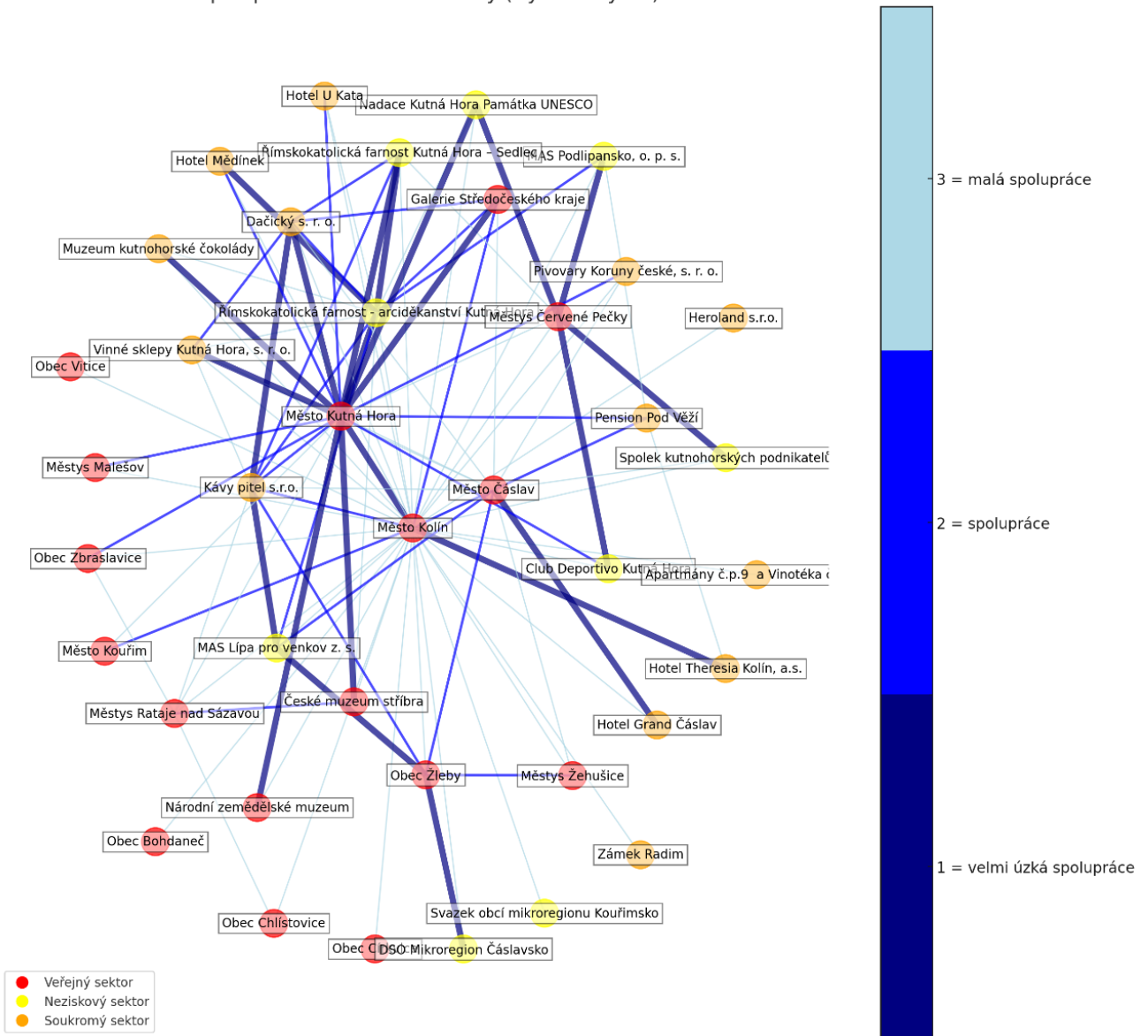
VYSTOUPIL, J., ŠAUER, M. a kol. (2011): Geografie cestovního ruchu. Aleš Čeněk, Plzeň.

- WAHAB, S. (1975): *Tourism Management*. Tourism International Press, London.
- WANG, D., XIANG, Z., FESENMAIER, D. R. (2016): Smartphone use in everyday life and travel. *Journal of Travel Research*, 55, 1, 52-63.
- WANG, Y., HUTCHINSON, J., OKUMUS, F., NAIPAUL, S. (2013). Collaborative marketing in a regional destination: Evidence from Central Florida. *International Journal of Tourism Research*, 15, 3, 285-297.
- WORLD BANK (2022): *Destination Management Handbook: A Guide to the Planning and Implementation of Destination Management*.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099451003012313859/pdf/IDU07402ad17053a5043c909eb80cd040870838c.pdf> (cit. 20.7.2024)
- ZELENKA, J., KACETL, J. (2013). Visitor management in protected areas. *Czech Journal of Tourism*, 2, 1, 5-18.
- ZELENKA, J., PÁSKOVÁ, M. (2012): *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Linde Praha, Praha.

Přílohy

Příloha 1: Síť spolupráce mezi všemi aktéry

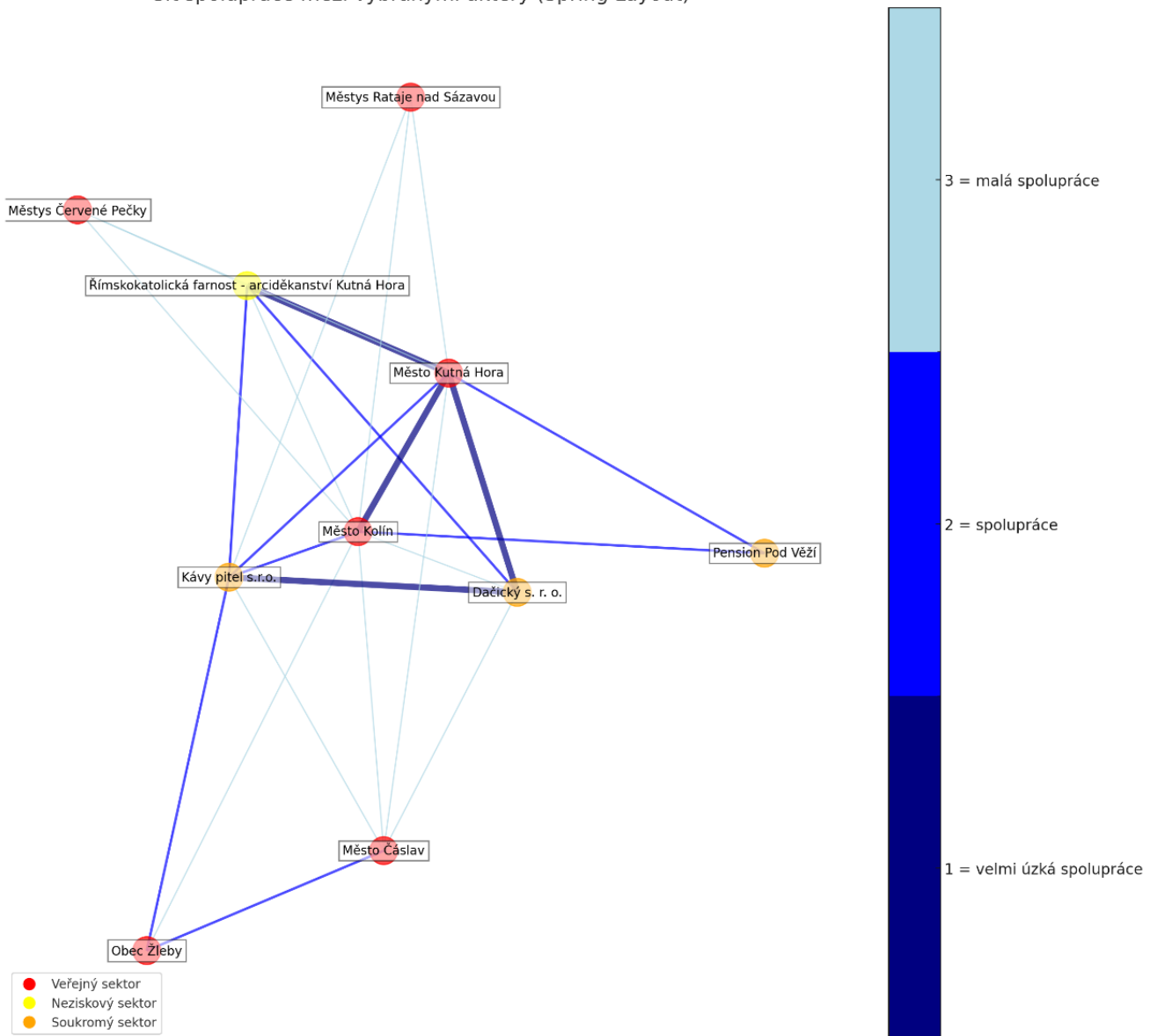
Síť spolupráce mezi všemi aktéry (Hybrid Layout)



Zdroj: vlastní výzkum a zpracování

Příloha 2: Síť spolupráce mezi vybranými aktéry

Síť spolupráce mezi vybranými aktéry (Spring Layout)



Zdroj: vlastní výzkum a zpracování

Příloha 3: Dotazník

Síť kontaktů v Turistické oblasti Kutnohorsko a Kolínsko, z. s.

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, v němž mám za cíl zmapovat síť kontaktů mezi aktéry cestovního ruchu oblasti působnosti Turistické oblasti Kutnohorsko a Kolínsko z.s. Data budou použita v mé diplomové práci. Dotazník Vám nezabere déle než 10 minut a mně velmi pomůže získat hodnotná data, na základě kterých budu schopná popsat síť kontaktů a případně navrhnout strategii rozvoje cestovního ruchu v oblasti působnosti destinační společnosti Kutnohorsko a Kolínsko. Praktickým výstupem mé práce bude i návrh produktu cestovního ruchu, který by prodloužil pobyt turistů ve zkoumaném území.

Šárka Žáčková

1 Vyplňuji dotazník za:

Nápověda k otázce: *příklad: veřejný sektor - Město Kolín; soukromý sektor - Dačický s. r. o.; neziskový/dobrovolný sektor - MAS Lipa pro venkov z. s.*

2 Pro členství v KUKO jsem se rozhodl/a na základě:

- Byl/a jsem osloven/a Aktivně jsem členství v Turistické oblasti Kutnohorsko a Kolínsko, z. s. vyhledával/a Jsem zakládajícím členem
- Jiná možnost (prosím, uveďte na základě čeho)

3 Uveďte, prosím, jak intenzivně s dalšími aktéry cestovního ruchu z následujícího seznamu spolupracujete:

Nápověda k otázce: *1 = spolupracuji velmi úzce, 4 = nespolečně vůbec. Pokud jste aktérem ze seznamu, zvolte odpověď "Jsem tento aktér".*

	1	2	3	4	Jsem tento aktér
Město Kolín	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Město Kutná Hora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obec Vítice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Městys Červené Pečky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Městys Malešov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sít kontaktů v Turistické oblasti Kutnohorsko a Kolínsko, z. s.

Obec Žleby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obec Zbraslavice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Městys Rataje nad Sázavou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obec Chlístovice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obec Bohdaneč	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obec Církvice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Město Kouřim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Město Čáslav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Městys Žehušice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
České muzeum stříbra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galerie Středočeského kraje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Národní zemědělské muzeum - Kačina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 Uveďte, prosím, jak intenzivně s dalšími aktéry cestovního ruchu z následujícího seznamu spolupracujete:

Nápověda k otázce: 1 = spolupracuji velmi úzce, 4 = nespolečně vůbec. Pokud jste aktérem ze seznamu, zvolte odpověď "Jsem tento aktér".

	1	2	3	4	Jsem tento aktér
Svazek obcí mikroregionu Kouřimsko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobrovolný svazek obcí Mikroregion Čáslavsko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MAS Podlipansko, o. p. s.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MAS Lipa pro venkov z. s.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Římskokatolická farnost Kutná Hora – Sedlec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Římskokatolická farnost - arciděkanství Kutná Hora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Síť kontaktů v Turistické oblasti Kutnohorsko a Kolínsko, z. s.

Nadace Kutná Hora Památka UNESCO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spolek kutnohorských podnikatelů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Club Deportivo Kutná Hora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 Uvedte, prosím, jak intenzivně s dalšími aktéry cestovního ruchu z následujícího seznamu spolupracujete:

Nápověda k otázce: 1 = spolupracuji velmi úzce, 4 = nespoluji vůbec. Pokud jste aktérem ze seznamu, zvolte odpověď "Jsem tento aktér".

	1	2	3	4	Jsem tento aktér
Penzion Pod věží	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotel U Kata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Country hotels & restaurants, s.r.o (Hotel Mědínek)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dačický s. r. o.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vinné sklepy Kutná Hora, s. r. o.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kávy pitel s.r.o.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muzeum kutnohorské čokolády a čokoládovna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotel Theresia Kolin, a.s.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Catering Chotěboř s. r. o. (Hotel Grand Čáslav)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obec Bohdaneč	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zámek Radím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agentura č.p. 9 a Apartmány č.p. 9, Vinotéka č.p. 47	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heroland s.r.o.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pivovary Koruny české, s. r. o. (Pivovar Kutná Hora)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 Pokud spolupracujete s dalšími aktéry, kteří nebyli uvedeni v seznamech výše, prosím, uveďte je a případně krátce popište charakter vzájemné spolupráce.

Nápověda k otázce: Můžete uvést i nečleny KUKO, jako třeba dopravce, bary, kavárny, místní obyvatele apod.

7 Účastnil se někdo z Vaší organizace 3K KUKO Platformy?

Nápověda k otázce: 3K platforma je funkční platforma pro kooperaci, koordinaci a komunikaci subjektů cestovního ruchu v destinaci za účelem podpory rozvoje cestovního ruchu, v rámci které dochází k výměně informací nezbytných pro koordinaci aktivit cestovního ruchu.

Ano Ne Nevím

8 V čem je pro Vaší organizaci členství v Turistické oblasti Kutnohorsko a Kolínsko z.s. užitečné?

- | | | | |
|--|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Propagace regionu | <input type="checkbox"/> Marketing vlastní značky | <input type="checkbox"/> Komunikace a koordinace aktivit aktérů cestovního ruchu v regionu | <input type="checkbox"/> Tvorba strategických materiálů, zpracování strategie, pozice značky na trhu |
| <input type="checkbox"/> Zisk finančních příspěvků | <input type="checkbox"/> Příprava a prodej balíčků (produktů cestovního ruchu) | <input type="checkbox"/> Spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem (public-private-partnership) při plánování, řízení a financování | <input type="checkbox"/> Členství v KUKO není v ničem užitečné/přínosné |
| <input type="checkbox"/> Jiné | <input type="text"/> | | |

9 Jak přínosné je pro Vaší organizaci členství v Turistické oblasti Kutnohorsko a Kolínsko z.s.?

Nápověda k otázce: 1=úbec není přínosné, 10= je velmi přínosné

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ / 10

10 Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky?

	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Nevím	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Cestovní ruch je pro naši organizaci důležitý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Členství v KUKO je pro naši organizaci přínosné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sít kontaktů v Turistické oblasti Kutnohorsko a Kolínsko, z. s.

Efektivní komunikace mezi aktéry je klíčovým faktorem pro rozvoj naší organizace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efektivní komunikace mezi aktéry je klíčovým faktorem pro rozvoj destinace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budování partnerství mezi aktéry je důležitou součástí rozvoje naší organizace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budování partnerství mezi aktéry je důležitou součástí rozvoje destinace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je snadné získat prostředky pro financování našich projektů a iniciativ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11 Máte na závěr nějaké poznatky, připomínky, návrhy...?

12 Moc Vám děkuji za vyplnění dotazníku. Vaší účastí jste mi pomohli k získání cenných dat, která budu nyní analyzovat. Pokud máte zájem o zaslání finální práce, zanechte níže e-mail. Nezapomeňte dotazník odeslat. Přeji hezký den, Šárka Žáčková

Příloha 4: Osnova rozhovorů

1. Úvod a význam cestovního ruchu

- Jaký je význam cestovního ruchu pro vaši organizaci/město/obec?
- Jaké jsou vaše hlavní cíle a plány? (V oblasti cestovního ruchu)?

2. Turistická oblast Kutnohorsko a Kolínsko (KUKO)

- Jak jste se o KUKO dozvěděli?
- Byli jste zakládajícími členy, nebo vás někdo oslovil?
- Jak dlouho jste členem KUKO?
- Jaké konkrétní přínosy vám členství v KUKO přináší?

3. Platforma 3K a spolupráce

- Jste obeznámeni s 3K platformou? Co to podle vás je?
- Účastníte se této platformy? Jaký přínos pro vás má?
- Navazujete partnerství s dalšími subjekty v rámci KUKO?
- Využíváte princip spolupráce 3P (private-public partnership)?
- S kým z KUKO máte nejčastější a nejintenzivnější kontakty?
- S kým, kdo není členem KUKO, máte silné vazby a jeho členství by mohlo být užitečné?

4. Rozvoj cestovního ruchu a výzvy

- Co by se podle vás dalo dělat pro další rozvoj turismu v KUKO?
- Co by se podle vás dalo dělat pro další rozvoj vaší organizace?
- Co vám přijde pro rozvoj turismu v oblasti KUKO jako zásadní?
- Jaké jsou největší výzvy, kterým čelíte (v oblasti cestovního ruchu)?

5. Rezervační systémy a modernizace

- Využíváte nějaké rezervační systémy v cestovním ruchu?
- Jaké technologie nebo nástroje používáte pro zlepšení (turistických) služeb?

6. Zpětná vazba a zlepšení

- Jak získáváte zpětnou vazbu od návštěvníků a místních obyvatel?
- Jaké změny nebo zlepšení byste doporučili na základě této zpětné vazby?

7. Další informace a zajímavosti

- Jaké jsou vaše další zajímavé projekty nebo iniciativy v oblasti cestovního ruchu?
- Jaké jsou vaše dlouhodobé vize a strategie pro rozvoj turismu?

8. Financování

- Jaké jsou zdroje financování vašich aktivit (v oblasti cestovního ruchu)?
- Setkali jste se s finančními omezeními, která ovlivnila vaše projekty?