

Projekt tvorby strategického plánu pro rozvoj DMO Kraj pod Javořicí, z.s.

Bc. Eliška Horníková

Diplomová práce
2023

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Eliška Horníková
Osobní číslo: M21588
Studijní program: N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání
Specializace: Podnikání ve službách cestovního ruchu
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Projekt tvorby strategického plánu pro rozvoj DMO Kraj pod Javořicí, z.s.

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši v oblasti destinačního managementu.

II. Praktická část

- Charakterizujte organizaci destinačního managementu Kraj pod Javořicí, z.s.
- Pomocí vybraných analytických metod zhodnoťte potenciál cestovního ruchu ve vybrané destinaci a její současný stav řízení.
- Na základě výsledků z analýz vytvořte projekt strategického plánu pro rozvoj DMO Kraj pod Javořicí, z.s.
- Navržený projekt podrobně nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualiz. a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 414 s. ISBN 978-80-271-2499-2.
- HENRY, Anthony. *Understanding strategic management*. Third edition. Oxford: Oxford University Press, 2018, 352 s. ISBN 978-01-996-6247-0.
- HOLEŠINSKÁ, Andrea. *Destinační management: umění rozvíjet destinaci*. Brno: MUNI, 2022, 336 s. ISBN 978-80-271-3218-8.
- ROBINSON, Peter, Michael LÜCK a Stephen L. J. SMITH. *Tourism*. Second edition. Wallingford, Oxfordshire: CABI, 2020, 441 s. ISBN 978-1-78924-148-8.
- RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 2011, 216 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Vaculčíková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoštěním tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 20. 4. 2023

Jméno a příjmení: Eliška Hrxníková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá tvorbou strategického plánu, jež je i jejím cílem. V rámci teoretické části jsou zpracovány teoretická východiska týkající se tématu práce. Daná problematika byla řešena pomocí geografické analýzy, kvalitativního výzkumu v podobě strukturovaného rozhovoru, komunikačního mixu, analýzy současného stavu strategického plánování a SWOT analýzy. Zjištěné poznatky z analýz vedly k tvorbě vize, charakterizování cílového zákaznického segmentu a priorit pro sestavení strategického plánu. Projekt byl následně podroben nákladové, časové a rizikové analýzy.

Klíčová slova: destinace, organizace destinačního managementu, strategie, strategický plán, projekt

ABSTRACT

The thesis deals with the creation of a strategic plan, which is also its goal. The theoretical part of the thesis deals with the theoretical background related to the topic of the thesis. The issue was addressed through geographical analysis, qualitative research in the form of structured interviews, communication mix, analysis of the current state of strategic planning and SWOT analysis. The findings from the analyses led to the development of a vision, characterization of the target customer segment and priorities for the development of a strategic plan. The project was then subjected to cost, time and risk analysis.

Keywords: destination, destination management organization, strategy, strategic plan, project

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Zuzaně Vaculčíkové, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a čas, který mi věnovala. Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Lud'ku Ruxovi, manažerovi DMO Kraje pod Javořicí, z.s. a RNDr. Janu Šamánkovi, MSc., konzultantovi pro strategické řízení, za vstřícnost a poskytnuté informace.

Poděkování patří i mé rodině a partnerovi za jejich podporu a trpělivost nejen při zpracování této práce, ale i během celého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 DESTINAČNÍ MANAGEMENT	14
1.1 POJEM DESTINACE	14
1.1.1 Základní prvky destinace	15
1.1.2 Vymezení destinace	16
1.2 TYPOLOGIE DESTINACÍ	18
1.3 ŽIVOTNÍ CYKLUS DESTINACE.....	19
1.3.1 Doxeyho iritační index	20
1.3.2 Životní cyklus destinace.....	21
1.3.3 Fáze objevování	22
1.3.4 Fáze vtažení.....	22
1.3.5 Fáze rozvoje	22
1.3.6 Fáze konsolidace	23
1.3.7 Fáze stagnace	23
1.3.8 Fáze post-stagnace	23
1.4 POJEM DESTINAČNÍ MANAGEMENT	24
1.5 SUBJEKTY/AKTÉŘI DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU.....	25
1.5.1 Veřejný sektor	25
1.5.2 Soukromý sektor	26
1.5.3 Dobrovolný sektor.....	26
1.5.4 Rezidenti	26
1.6 PRINCIP 3K.....	26
1.6.1 Kooperace	27
1.6.2 Koordinace	27
1.6.3 Komunikace	27
2 ORGANIZACE DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU (DMO)	29
2.1 POJEM ORGANIZACE DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU (DMO)	29
2.2 AKTIVITY A FUNKCE DMO	30
2.3 CERTIFIKACE DMO.....	31
2.4 KATEGORIZACE DMO.....	33
3 STRATEGICKÝ MANAGEMENT	36
3.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	36
3.1.1 Fáze strategického řízení.....	37
3.1.2 Strategické řízení v organizaci destinačního managementu	38
3.2 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	40
3.3 STRATEGICKÝ PLÁN A JEHO STRUKTURA.....	40

4	POUŽITÉ METODY V PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	43
4.1	GEOGRAFICKÁ ANALÝZA	43
4.1.1	Selektivní předpoklady.....	43
4.1.2	Lokalizační předpoklady	44
4.1.3	Realizační předpoklady	46
4.2	KVALITATIVNÍ VÝZKUM – STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR.....	47
4.3	KOMUNIKAČNÍ MIX	47
4.3.1	Reklama.....	47
4.3.2	Sociální síť	48
4.3.3	Podpora prodeje	48
4.3.4	Direct (přímý) marketing	48
4.3.5	Osobní prodej	48
4.3.6	Public Relations (PR).....	49
4.3.7	Výstavy a veletrhy.....	49
4.4	SWOT ANALÝZA	49
5	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	51
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	53
6	PŘEDSTAVENÍ DMO KRAJ POD JAVOŘICÍ	54
7.1	GEOGRAFICKÁ ANALÝZA KRAJE POD JAVOŘICÍ, Z.S.	55
7.1.1	Selektivní předpoklady.....	55
7.1.2	Lokalizační předpoklady	58
7.1.3	Realizační předpoklady	67
7.2	KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	74
7.2.1	Vyhodnocení rozhovorů.....	75
7.3	KOMUNIKAČNÍ MIX	78
7.3.1	Reklama.....	78
7.3.2	Sociální síť	80
7.3.3	Podpora prodeje	81
7.3.4	Direct marketing.....	81
7.3.5	Osobní prodej	82
7.3.6	PR – public relations	82
7.3.7	Výstavy a veletrhy.....	82
7.4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ NA ÚZEMÍ	82
7.4.1	Analýza strategického plánu rozvoje města Telč.....	83
7.4.2	Analýza strategického plánu rozvoje města Třešť	83
7.4.3	Analýza strategického managementu.....	84
7.5	SWOT ANALÝZA DMO KRAJ POD JAVOŘICÍ	85
7.5.1	Silné stránky.....	86
7.5.2	Slabé stránky	87
7.5.3	Příležitosti	87
7.5.4	Ohrožení.....	88
8	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	89

9	PROJEKT STRATEGICKÉHO PLÁNU PRO ROZVOJ DMO KRAJ POD JAVOŘICÍ, Z.S.	91
9.2	CÍLOVÝ ZÁKAZNICKÝ SEGMENT	91
9.3	STRATEGICKÁ VIZE ORGANIZACE	91
9.4	STRATEGICKÉ CÍLE DMO KRAJ POD JAVOŘICÍ, Z.S.	92
9.5	PRIORITNÍ OBLASTI A OPATŘENÍ	92
9.5.1	Priorita 1: Rozvoj destinačního managementu	92
9.5.2	Priorita 2: Efektivní marketing a strategie značky	96
9.5.3	Priorita 3: Rozvoj nabídky produktů a služeb na území DMO	98
9.5.4	Priorita 4: Udržitelný rozvoj území DMO	99
10	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	101
10.1	ADMINISTRATIVNÍ NÁKLADY	101
10.2	PERSONÁLNÍ NÁKLADY	101
10.3	CESTOVNÍ NÁKLADY	102
10.4	NÁKLADY NA MARKETING	104
10.5	NÁKLADY CELKEM	106
11	ČASOVÁ ANALÝZA	107
11.1	ANALÝZA ČINNOSTÍ PROJEKTU	107
12	RIZIKOVÁ ANALÝZA	109
	ZÁVĚR	112
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	113
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	125
	SEZNAM OBRÁZKŮ	126
	SEZNAM TABULEK	127
	SEZNAM PŘÍLOH	128

ÚVOD

V dnešní době se cestovní ruch neustále rozvíjí a je bezprostřední součástí světové i národní ekonomiky. Vzhledem k rostoucí konkurenci v oblasti cestovního ruchu je důležité na tento jev reagovat a držet se současných trendů. Cestovní ruch roste i z pohledu počtu účastníků a jejich zvyšujícím se zájmu o tento soudobý fenomén. Díky realizaci cestovního ruchu v daném území je maximálně využít jeho potenciál.

Využití cestovního ruchu na daném území přináší pozitivní rozvoj, který se projevuje v ekonomické prosperitě, inovace infrastruktury a zvýšení zájmu o dané území. S tím souvisí vznik pracovních míst a organizací působících v cestovním ruchu. Každá organizace má stanovené síle a strategii. Na danou skutečnost navazuje i tato práce, neboť vznikla v souvislosti s nově založenou organizací destinačního managementu. Vznik a působení organizace na daném území je klíčový, neboť pomáhá ke koordinování cestovního ruchu a ke kooperaci mezi stakeholdery.

Daná organizace nedisponovala žádným strategickým plánem, který je základem pro její rozvoj. Diplomová práce se zabývá projektem vytvoření strategického plánu organizace destinačního managementu, který je současně jejím primárním cílem.

V první části práce jsou zpracovány teoretické poznatky z destinačního managementu. K uchopení podstaty destinačního managementu je nezbytné znát pojem destinace. Na destinační management navazuje teoretický popis organizace destinačního managementu. V oblasti strategie se vztahuje literární rešerše k problematice strategického managementu, jehož součástí je strategické plánování. Teorie je zaměřena na analytické metody, které byly aplikovány v praktické části. Teoretická východiska jsou důležitá k uchopení následující praktické části.

Praktická část se člení na analytickou a projektovou. Cílem analytické části je definování současného stavu destinace. K tomu je využita geografická analýza, která dá přehled o selektivních, lokalizačních a realizačních předpokladech pro rozvoj cestovního ruchu. V diplomové práci je proveden kvalitativní výzkum formou strukturovaného rozhovoru se zainteresovanými osobami působícími v organizaci. Cíl rozhovorů je především zjištění současného stavu organizace, její cíle, silné a slabé stránky a cílové zákaznické segmenty. Analýza komunikačního mixu poskytne přehled o současném stavu propagace. Pro posouzení podoby strategického plánování na území byly analyzovány strategické plány jednotlivých měst. V práci je provedena SWOT analýza k určení silných a slabých stránek

a potencionálních příležitostí a ohrožení působící na organizaci. Následná projektová část se soustředí na sestavení strategického plánu pro rozvoj organizace destinačního managementu Kraj pod Javořicí, z.s. Nejprve je definován cíl projektu, strategická vize a cílový zákaznický segment, který se soustředí nejen na návštěvníky, ale i na rezidenty, podnikatele a představitele obcí. Pro samotné sestavení strategického plánu jsou na základě získaných parametrů z analýz stanoveny čtyři základní priority. Projekt je následně podroben nákladové analýze. Časová analýza zobrazuje pomocí Ganttova diagramu harmonogram projektu. Riziková analýza odhalí možné nežádoucí vlivy.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této práce je tvorba strategického plánu pro rozvoj organizace destinačního managementu Kraj pod Javořicí, z.s. Dílčími cíli je provedení literární rešerše v oblasti destinačního managementu a strategického řízení, dále také analýza území destinace, strategických plánů jednotlivých měst v destinaci, stanovení vize a priorit tvořící strategický plán.

K dosažení hlavního a dílčích cílů diplomové práce jsou použity analytické metody, jež jsou teoreticky vymezeny v literární rešerši. Nejprve je provedena charakteristika území pomocí geografické analýzy, která zkoumá selektivní, lokalizační a realizační předpoklady pro rozvoj cestovního ruchu. Následně je realizován strukturovaný rozhovor se zainteresovanými osobami v organizaci. Pro analýzu propagace je využit komunikační mix. K charakteristice stavu strategie na území destinace jsou analyzovány a porovnány strategické plány jednotlivých měst v destinaci. Dalším krokem je vyhotovení SWOT analýzy k charakterizování silných a slabých stránek a odhalení příležitostí a ohrožení působících na organizaci z vnějšího prostředí.

Východiska z analýz slouží jako podklad pro sestavení projektu tvorby strategického plánu organizace destinačního managementu Kraj pod Javořicí, z.s., což je hlavním cílem diplomové práce. Projekt tvorby strategického plánu je podroben nákladové, časové a rizikové analýzy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DESTINAČNÍ MANAGEMENT

Kapitola je věnována destinačnímu managementu. Nejprve je definován pojem destinace, následně jsou představeny přístupy k vymezení destinace a základní atributy, které destinace nese. Další podkapitola uvádí typy destinací. Následně je vymezen samotný pojem destinační management, jeho vývoj a aktéři cestovního ruchu. V závěru je definována platforma 3K.

Destinační management nelze jednoznačně definovat a jeho vymezení se může lišit. Jednotliví autoři popisují destinační management rozdílně, avšak základní rysy se v jednotlivých definicích podobají. Říkají, že je to proces řízení destinace, jehož hlavním cílem je koordinace, komunikace a spolupráce vedoucí k rozvoji cestovního ruchu a zajištění udržitelnosti.

1.1 Pojem destinace

Pro pochopení destinačního managementu je nejprve potřeba definovat pojem destinace. Oficiální definici v roce 2008 vytvořila Světová organizace cestovního ruchu (UNWTO): *Destinace je definována jako „místo, které návštěvníkovi dává podnět pro jeho cíl cesty a geografický prostor (stát, místo, region), který si návštěvník (segment) vybírá jako svůj cíl cesty“.* (UNWTO, 2020)

Palátková (2011) ve své publikaci uvádí, že destinace je *„místo určení“* nebo *„cíle cesty“*. Všechny destinace si navzájem konkurují a společným cílem jejich činností je prodej. Na mezinárodním trhu mohou mít regionální, nebo mezinárodní úroveň. Destinace nabízí produkt, který návštěvník vyhledává, a snaží se uspokojit jeho očekávání. (Palátková, r. 2011, s. 11)

Destinace je určitá oblast, která má svou určitou značku, a všechny atrakce v dané destinaci jsou vnímány jako její součást a jako součást propagace destinace. (Robinson, Lück, Smith, 2020, s. 297)

Slovo destinace zjednodušeně popisuje Holešinská (2022) jako *„nějaké místo, kam cestujeme“*. Toto spojení vyjadřuje geografické vymezení destinace, tedy prostor. Jednu z definic geografického pojetí destinace uvádí s odkazem například na Biegera (1996): *„Destinace je geografický prostor (stát, místo, region), který si návštěvníci volí jako svůj cíl cesty.“* Holešinská (2022) pojem destinace dále rozšiřuje o potenciál cestovního ruchu. Potenciál představuje nabídku cestovního ruchu na daném místě. Destinace nabízí mnoho

nabídek, tedy služby, atraktivitu, infrastrukturu a zařízení. Z toho vyplývá, že samotnou destinaci lze chápat jako produkt cestovního ruchu. (Holešinská, 2022, s. 38)

Dle Beránka a kol. (2016) zahrnuje pojem destinace resort, stát nebo rozsáhlejší region, turistický marketingový region. Resort popisuje jako sídelní území, na kterém se nachází mnoho atraktivit a infrastruktury vhodných pro cestovní ruch, např. lyžařské či lázeňské středisko. Z pohledu mezinárodního cestovního ruchu lze destinaci definovat jako samotný stát nebo rozsáhlejší region, např. jižní Evropa, Skandinávie, Česká republika. Turistický marketingový region je vymezen na základě jednotné administrativy, historie či turistického potenciálu. (Beránek a kol, 2013, s. 315)

Z výše uvedených definic lze o destinaci souhrnně mluvit jako o místě, které si návštěvník vybírá za cíl své cesty. Destinace je sama o sobě produktem cestovního ruchu. Zahrnuje nabídku služeb a atraktivit, které mají uspokojit požadavky návštěvníka destinace. Destinace si navzájem konkurují, zároveň by měly spolupracovat.

1.1.1 Základní prvky destinace

Nejdl (2011) představuje šest charakteristických znaků destinace podle D. Buhalise, známých jako „6 A destinace“:

- *Attractions* – představuje primární nabídku cestovního ruchu, přesněji přírodní a kulturně–historický potenciál
- *Accessibility and ancillary services* – infrastruktura, která zabezpečuje přístup do destinace a pohyb v destinaci, zároveň sem patří služby např. zdravotnické, poštovní, telekomunikační apod.
- *Amenities* – infrastruktura a suprastruktura cestovního ruchu, např. ubytovací, stravovací, sportovní, rekreační, kulturní zařízení apod.
- *Avaiable packages* – balíčky produktů, které byly vytvořeny subjekty cestovního ruchu
- *Activities* – aktivity dostupné v destinaci (Nejdl, 2011, s. 60–61)

Robinson, Lück a Smith (2020) uvádí s odkazem na Dickmana (1997) pouze „5 A znaků destinace“:

- *Attractions* – atraktivitu primární nabídky

- *Activities* – aktivity v destinaci
- *Accessibility* – infrastruktura
- *Amenities* – infrastruktura a suprastruktura cestovního ruchu
- *Accommodation* – ubytovací zařízení (Robinson, Lück, Smith, 2020, s. 297)

Hanks, Zhang, Line a McGinley (2015) tvrdí, že atributy destinace závisí na typu destinace. Uvádí příklad, kdy městské destinace jsou často rozvinutější než jiné typy destinací a jsou snadněji dostupné díky letištím, dálnicím, nachází se zde širší možnosti ubytovacích, stravovacích zařízení apod. Oproti tomu například destinace v přírodě bývají relativně nerozvinuté s neporušenou přírodou. Tyto destinace budou mít odlišné atributy, které vytváří obraz destinace vnímaný návštěvníkem. (Hanks, Zhang, Line a McGinley, 2016, s. 35)

1.1.2 Vymezení destinace

Výše uvedené definice popisují destinace jako takové, nicméně necharakterizují reálnou velikost destinace a to, jak lze destinace vymežit. Destinaci každý chápe rozdílně, každý účastník si ji určuje sám, je tvořena jeho zájmem, tedy poptávkou. Účastník si destinaci vybírá podle nabídky a potenciálu cestovního ruchu v destinaci. Velikost destinace záleží na pohledu návštěvníka a na vzdálenosti cílového místa.

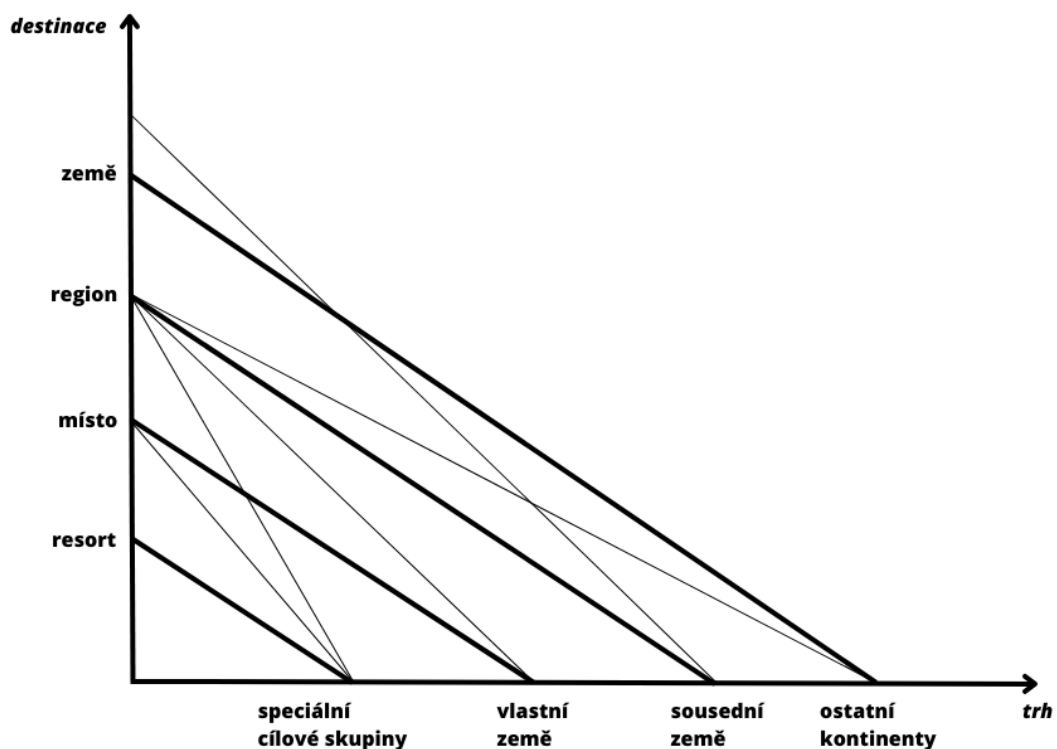
Dle Nejdla (2011) destinaci vymezuje účastník nebo skupina účastníků cestovního ruchu. Pro každého znamená destinace jiný cíl cesty. Určení destinace záleží na zájmu a potřebách účastníka, tedy na poptávce. Na straně nabídky záleží, zda poskytne účastníkovi dostatek informací a zda je schopna uspokojit všechny jeho potřeby. Rozhodování je vždy založeno na „*přímé kauzální vazbě mezi potřebou návštěvníka a určitým prostorem*“. (Nejdl, 2011, s. 51)

Holešinská (2022) uvádí, že při vymezení destinace záleží na tom, z jakého pohledu je vnímána. Tím je určována i velikost destinace. Samotní návštěvníci mohou destinaci vnímat odlišně podle cíle a důvodu cesty. Platí, že z čím větší dálky návštěvník cestuje, tím širší je vymezení destinace. Jako příklad uvádí Holešinská (2022) turistu z Japonska, jehož cílem cesty je Evropa coby kontinent. Pro turistu ze západních Čech může být cílová destinace Lednicko-valtický areál. Podle Holešinské (2022) lze destinace vymežit i na základě podnětu návštěvníka k cestě. Zde platí, že čím podrobněji je určen důvod návštěvy, tím menší je destinace. Příkladem může být účast odborníka na konferenci, pak se destinací stává

kongresový hotel, ve kterém se událost odehrává. Pokud je zájem účastníka širší než pouhý kongres, destinací se stává celé město. (Holešinská, 2022, s. 40)

Palátková (2011) vymezuje destinace podle několika odlišných přístupů. Tvrdí, že pro vymezení není univerzální návod či přístup. První a zároveň nejjednodušší přístup pro vymezení destinace, který definuje, je vymezení podle geografického prostoru, tedy **podle administrativních hranic**. Ten často kopírují administrativně vyčleněné celky. Takto vymezená destinace může být nadnárodní, národní, regionální, místní, či resort. (Palátková, 2011, s. 13)

Destinace podle Palátkové (2011) lze vymezit také **podle poptávky**. Tímto vymezením se podobá definici vymezení od Holešinské (2022). Palátková (2011) říká, že určení destinace závisí na poptávce a motivaci účastníka cestovního ruchu a na vzdálenosti cíle cesty od místa bydliště. Tím účastník také určí velikost a charakter destinace. Destinaci vnímá návštěvník jako celek. (Palátková, 2011, s. 13)



Obrázek 1 Destinace cestovního ruchu a vazba na vzdálenost a motivaci (vlastní zpracování, podle Palátkové, 2011)

Pro další vymezení destinace uvádí Palátková (2011) strategie indukce, dedukce, centralizace, pomocí minimálních hodnot vybraných ukazatelů rozvoje cestovního ruchu a podle rozsahu vlivu a zásahu veřejného sektoru. (Palátková, 2011, s. 15–17)

Vymezení destinace cestovního ruchu lze i na základě vzorců pohybu návštěvníků během jejich pobytu v destinaci. Destinace tak není přesně vymezená geografická oblast s rozlišitelnými hranicemi, ale je vymezená pomocí turistických atraktivit. (Paulino, Lozano a Prats, 2021, s. 2)

1.2 Typologie destinací

Nejdl (2011) uvádí typy destinací podle velikostí území, které jsou akceptovány trhem. Z pohledu velikosti území udává hlavní typy:

- Místo – vyznačeno jako významné místo cestovního ruchu nebo metropole, např. Londýn, Barcelona, Praha, historické komplexy, známá lázeňská místa apod.
- Region – velikost regionu se odvíjí od tržního segmentu, který se dále dělí na další destinace podle konkrétní tržní situace nebo poptávky, např. Djerba, Costa Blanca, Český ráj, Šumava apod.
- Země, stát – Španělsko, Finsko, Tunisko
- Euroregion – sjednocení území několika zemí, které spolu sousedí
- Světadíl – pro ČR to je Evropa (Nejdl, 2011, s. 78–79)

Podle Beránka a kol. (2013) lze typ destinace určit na základě hlavních atraktivit, které daná destinace nabízí. V České republice se vyskytují tyto typy destinací:

- Lázeňská (přírodní léčivé zdroje a navazující infrastruktura)
- Přírodně hodnotné oblasti (např. CHKO)
- U vodních ploch a toků (např. přehrady, jezera, řeky)
- Venkovská (např. místní tradice, lidová architektura)
- Městského typu (např. městské památkové rezervace a zóny, kongresový a veletržní CR)
- Historického typu (historické objekty, např. hrady, zámky, památníky)
- Horského typu (krajina a klima vhodné pro zimní sporty a letní turistiku)
- Poutního typu (sakrační stavby, poutní akce)
- Typ středisek individuální rekreace (víkendový CR, příměstský CR, chataření, chalupaření, trampské osady, rekreační domky)

- Atrakční typ (nákupní a zábavní centra, tematické parky, sportovní centra) (Beránek a kol., 2013, s. 317)

Nejdl (2011) ve své publikaci k tomuto členění typů destinací dodává, že je poněkud nevyvážený.

Destinace lze členit i podle jednotek NUTS (Nomenklatura územních statistických jednotek, anglicky *Nomenclature of Units for Territorial Statistics*). Systém byl zaveden v celé EU pro potřeby statistiky a stanovení podpory jednotlivých oblastí podle jejich úrovně. V České republice existují tyto jednotky:

- NUTS 0 (stát – ČR)
- NUTS 1 (území ČR)
- NUTS 2 (8 regionů soudržnosti: Praha, Střední Čechy, Jihozápad, Severozápad, Severovýchod, Jihovýchod, Střední Morava, Moravskoslezsko)
- NUTS 3 (14 krajů: Hl. m. Praha, Středočeský, Jihočeský, Plzeňský, Karlovarský, Ústecký, Liberecký, Královehradecký, Pardubický, Vysočina, Jihomoravský, Olomoucký, Zlínský, Moravskoslezský)
- LAU 1 (dříve jako NUTS 4) (77 okresů)
- LAU 2 (dříve jako NUTS 5) (6254 obcí) (Burian, Ryglová, Vajčnerová, 2011, s. 40)

1.3 Životní cyklus destinace

V předchozích kapitolách je zmiňováno, že destinace je produkt. Každý produkt prochází vývojem, tedy životním cyklem. Životní cyklus destinace má několik fází.

Její vývoj ovlivňují tzv. endogenní vlivy: návštěvníci destinace a jejich chování a aktéři cestovního ruchu, a exogenní vlivy, tedy vlivy působící na destinaci zvenku. Destinační společnost by měla destinaci pomáhat tyto vlivy zvládat a odolat jim. K tomu potřebuje destinační management, který k zachování kvalit zdrojů aplikuje strategie a taktiky. (Holešinská, 2022, s. 230)

Ke správné a efektivní strategii musí organizace destinačního managementu určit, ve které fázi životního cyklu se nachází, které vlivy na ni nejvíce působí a jakým způsobem. Podle Holešinské (2022) je nezbytné stanovit vývoj návštěvnosti destinace, vytíženost lůžek, příjmy plynoucí z cestovního ruchu, náklady vložené do infrastruktury a veřejných služeb

spjatých s cestovním ruchem, spokojenost nejen návštěvníků, ale i rezidentů, zatížení obyvatel a území cestovním ruchem a mnoho dalších indikátorů. Výsledky je třeba vyhodnotit a stanovit taková opatření, aby se zabránilo možným negativním dopadům. Opatření by se měla zaměřit i na udržitelný rozvoj. (Holešinská, 2022, s. 230)

Burian, Ryglová a Vajčnerová (2011) dodávají, že správným určením fáze a vhodným využitím marketingových nástrojů lze jednotlivé fáze ovlivnit, zvýšit prodej a oddálit nástup stagnace a poklesu. (Burian, Ryglová, Vajčnerová, 2011, s. 151)

1.3.1 Doxeyho iritační index

Změny chování rezidentů v průběhu životního cyklu destinace popsal v roce 1975 Doxey. Vytvořil vzorec chování, tzv. iritační index, zkráceně Irridex. Doxeyho iritační index znázorňuje stupně iritace, která ovlivňuje interakce mezi rezidenty a návštěvníky. Index se skládá ze čtyř stupňů chování: euforie, apatie, znechucení, antagonismus. (Holešinská, 2022, s. 231–232)

1.3.1.1 Euforie

Pocit euforie zažívají rezidenti v rané fázi životního cyklu destinace. Pozitivně vnímají možnost potencionálních ekonomických a sociálních benefitů, které jim mohou cestovní ruch, návštěvníci a investoři přinést. Plánování je minimální a kontrola zde neexistuje. (Moore, 2015, s. 2)

1.3.1.2 Apatie

V následující fázi doprovází rezidenty apatie. Mezi rezidenty a návštěvníky dochází k častějším a formálnějším setkáváním. Návštěvníci jsou vnímáni jako samozřejmost. (Moore, 2015, s. 2) Plánování je zaměřené spíše jen na marketing. (Holešinská, s. 232, 2022)

1.3.1.3 Znechucení

Rezidenti pociťují znechucení a odpor vůči zvyšujícímu se počtu návštěvníků, které znamená přelidněnost nebo například nedostatek parkovacích míst. Rezidenti začínají pociťovat negativní vztah k cestovnímu ruchu z důvodu deviantního chování návštěvníků, jako je například alkoholismus, vandalismus, odhazování odpadků a znečišťování prostředí. (Moore, 2015, s. 2)

Akteři cestovního ruchu tuto problematiku řeší zvyšováním kapacity infrastruktury. Dle Holešinské (2022) by se měli spíše zaměřit na omezení růstu návštěvníků. (Holešinská, 2022, s. 232)

1.3.1.4 Antagonismus

V této etapě behavioristického vzorce rezidenti projevují antagonismus, otevřeně vyjadřují odpor vůči cestovnímu ruchu a návštěvníkům. To může vést až k projevům násilí. (Moore, 2015, s. 2) Rezidenti vnímají návštěvníky jako příčinu problémů v destinaci. (Holešinská, 2022, s. 232,)

1.3.2 Životní cyklus destinace

Model, který znázorňuje vývojové etapy životního cyklu destinace, je tzv. *TALC, tourist area life cycle*. Tento model vychází z životního cyklu produktu *PLC, product life cycle*. Model *TALC* pomáhá organizaci destinačního managementu určit, v jaké fázi se destinace nachází. (Burian, Ryglová, Vajčnerová, 2011, s. 151)

Holešinská (2022) kromě *TALC* křivky uvádí i v současné době populárnější *S-křivku*. Ta představuje mírný růst následovaný exponenciálním nárůstem až k vrcholu a poté pokles. Etapy na křivce začínají objevováním destinace, vtažením, rozvojem, následuje konsolidace a vrchol naznačuje stagnaci. Poslední etapou může být úpadek, pokles, stabilizace či adaptace nebo omlazení destinace. (Holešinská, 2022, s. 233)

Nejdl (2011) uvádí, že tato křivka je pouze teoretickým znázorněním potenciální situace. Hlavní význam křivky spočívá ve schopnosti představit vývoj a jednotlivé fáze, které jsou důsledkem řady příčin. Problematika životního cyklu destinace je navázána na marketing. Z toho plyne, že životní cyklus destinace je odvozen od produktového životního cyklu. (Nejdl, 2011, s. 66)

Podle Robinsona, Lücka a Smitha (2020) demonstruje model životního cyklu destinace povahu destinačního managementu, která se neustále vyvíjí, a potřebu neustále oživovat a rozvíjet turistický produkt, aby byl v zájmu spotřebitelů, kteří jsou stále sofistikovanější. Poukazuje to i na potřebu řízení destinace, aby nedošlo k dlouhodobé fázi poklesu. Cílem je rovněž zabránit ztrátě návštěvníků z důvodu nespokojenosti, přelidnění a antagonistickému vztahu rezidentů. Z životního cyklu destinace vyplývá, že destinační management je řízen poptávkou. (Robinson, Lück, Smith, 2020, s. 298)

1.3.3 Fáze objevování

První fáze je objevitelská. Do destinace přijíždí malý počet neorganizovaných návštěvníků, kteří jeví zájem o místní kulturu, obyvatelstvo a prostředí. Jejich povaha je dobrodružná, hledají trendy a autentičnost a jsou otevření novým myšlenkám. Frekvence příjezdů je nepravidelná a cestu si návštěvník plánuje sám na základě vlastních znalostí, zkušeností a potřeb. (Holešinská, 2022, s. 233)

Návštěvníci jsou charakterizováni jako objevitelé a alocentrici. Postoj rezidentů k návštěvníkům je euforický, aktéři cestovního ruchu jeví o návštěvníky velký zájem a tím přispívají k začátku rozvoje cestovního ruchu. (Holešinská, 2022, s. 234) Destinace bývá rozvojovým regionem, infrastruktura a suprastruktura cestovního ruchu neexistuje nebo pouze minimálně. Pro destinaci neexistují žádní investoři. Tato fáze určí potenciál regionu a to, zda se může stát destinací. (Nejdl, 2011, s. 69)

1.3.4 Fáze vtažení

V druhé fázi jsou příjezdy do destinace pravidelnější a začínají se zde objevovat znaky sezónnosti. V této fázi lze vymezit zdrojové trhy, ze kterých návštěvníci přicházejí. Návštěvníci jsou stále objevitelé a alocentrici. Kontakt návštěvníků s rezidenty je intenzivnější a pohled rezidentů se tak mění v mírnou apatii. (Holešinská, 2022, s. 234) V destinaci jsou poměrně vysoké ceny. Zisky a přidaná hodnota cestovního ruchu jsou přesto nízké. Domácí obyvatelé vidí v cestovním ruchu jistou příležitost a začínají podnikat, tím vznikají nová pracovní místa. To má vliv na rozvoj infrastruktury. Roste význam destinačního marketingu a propagace. Fáze vtažení společně s následující fází rozvoje patří do růstové etapy životního cyklu destinace. (Nejdl, 2011, s. 69)

1.3.5 Fáze rozvoje

Rozvojová fáze je typická tím, že v hlavní sezóně počet návštěvníků převyšuje počet rezidentů. Destinace ztrácí svou autenticitu a stává se komerční. Propagace destinace je cílena zejména na návštěvníky ze zdrojových zemí. Ti jsou popisováni jako midcentrici a individuální masoví turisté. Rezidenti už pociťují apatii, i když kontakt s návštěvníky klesá. Podnikatelům a aktérům cestovního ruchu roste motivace k obchodu. Rozvoj cestovního ruchu v destinaci je rozsáhlý a nekontrolovaný, je proto nutné začít ho plánovat cíleně. (Holešinská, 2022, s. 235)

Dle Nejdla (2011) v této fázi rostou ekonomické přínosy cestovního ruchu. Díky rostoucím příjmům a ziskům z poskytování služeb se projevuje větší zájem investorů o destinaci. Rozrůstá se kapacita cestovního ruchu, počet ubytovacích zařízení, infrastruktura a přibývá kulturních a sportovních zařízení. V destinaci vznikají uměle vytvořené turistické atraktivita, které zvyšují její popularitu. (Nejdl, 2011, s. 69)

1.3.6 Fáze konsolidace

Destinace je charakterizovaná jako monokulturní, začínají se zde tvořit *turistická ghetta*. Návštěvníci ztrácejí o destinaci zájem, protože hledali turistický ráj, ale v dané destinaci ho nenašli. Příjezdy stále rostou. Návštěvníci jsou stále individuální masoví turisté a jejich charakter odpovídá kvazi-psychocentrikovi. Rezidenti pocítují znechucení z návštěvníků, z cestovního ruchu a z dopadů, které má na destinaci. Místní ekonomika je s cestovním ruchem silně propojená, důkazem je stále rostoucí infrastruktura. Přetrvává sezónnost, je zde i snaha o prodloužení hlavní turistické sezóny. (Holešinská, 2022, s. 235)

Nejdl (2011) dodává, že destinace postupně ztrácí svou konkurenceschopnost. Pro její udržení je nezbytné provedení analýzy tržního prostředí. Ekonomické problémy vznikají i v důsledku snižování cen produktů. Nabídka se mění do podoby uměle vytvořených atraktivit, kulturní a přírodní atraktivita už stojí v pozadí. Kvůli změně nabídky ztrácí destinace původní image. (Nejdl, 2011, s. 69)

1.3.7 Fáze stagnace

Únosná kapacita destinace se ve fázi stagnace stává plně nasycenou, na vrcholu jsou i počty návštěvníků. Průměrná délka pobytu v destinaci se zkracuje a kapacity nejsou naplněny ani v hlavní sezóně. Klesají i výdaje návštěvníků, jimiž se stávají organizovaní masoví turisté. Jejich charakter je psychocentrický. Uměle vytvořené atraktivita již plně nahradily přírodní a kulturní památky. Rezidenti mají k návštěvníkům antagonistický postoj. Destinace získává image masového turistického místa. (Holešinská, 2022, s. 235)

1.3.8 Fáze post-stagnace

V poslední fázi životního cyklu může destinace projít omlazením, adaptací, stabilizací, poklesem, nebo úpadkem. Jaká etapa nastane, záleží na disponibilní zdrojích a kompetencích destinace.

Pro možnost **omlazení** destinace je potřeba nalézt nové formy cestovního ruchu a nové cílové skupiny návštěvníků. (Holešinská, 2022, s. 236)

Pro **stabilizaci** destinace je nutné inovovat nabídku. Návštěvnost musí klesnout na úroveň únosné kapacity. (Holešinská, 2022, s. 236) Nejd (2011) dodává, že pro dosažení stabilizace je nutné založit novou nabídku na přírodních a kulturních atraktivitách, nikoli na uměle vytvořených. Destinace by se měla zaměřit na účinný marketing. (Nejd, 2011, s. 71)

Úpadek nastane v případě, kdy jsou vyčerpány všechny zdroje destinace, místní životní styl a kvalita životního prostředí degraduje. (Holešinská, 2022, s. 236) Nejd (2011) popisuje, že návštěvníci v destinaci zůstávají pouze na krátkodobé, víkendové či jednodenní pobyty. Původní cílová skupina začala navštěvovat jiné destinace. Nedochozí k dostatečné údržbě a modernizaci infrastruktury. (Nejd, 2011, s. 71)

1.4 Pojem destinační management

Holešinská (2022) obecně definuje management jako systematický proces řízení firmy, který se skládá z plánu, organizace, vedení a kontroly. Tento proces vede k předem stanoveným cílům. Destinační management se pak soustředí na řízení samotné destinace, které je velmi specifickou formou řízení. Samotná destinace jako celek je sama sobě vlastním produktem. Na straně nabídky nalezneme přírodní a kulturní atraktivity. Zároveň je konkurenční jednotkou, která zahrnuje nabídku aktérů cestovního ruchu. Proto destinační management vyžaduje jednotný proces řízení. (Holešinská, 2022, s. 50)

Destinační management charakterizuje organizaci, rozvoj, propagaci a management určité oblasti, jež má vlastnosti, kvality a atributy, které ji tvoří atraktivním místem pro návštěvu. Destinace jako definované oblasti se rozvíjejí díky růstu ekonomické hodnoty cestovního ruchu, potřebě konkurenceschopnosti a usnadnění organizace a struktury. (Robinson, Lück, Smith, 2020, s. 295)

Podle Buriana, Ryglové a Vajčnerové (2011) je hlavním účelem destinačního managementem zvýšit výkonost a efektivitu aktivit cestovního ruchu a udržitelného rozvoje. Destinační management by se měl snažit koordinovat činnosti jednotlivých aktérů a zájmových skupin, které rozvíjejí cestovní ruch v destinaci. (Burian, Ryglová, Vajčnerová, 2011, s. 163)

Pásková a Zelenka (2012) ve Výkladovém slovníku cestovního ruchu popisují destinační management takto: „*systematická činnost spočívající v aplikaci souboru technik, nástrojů*

a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, marketingu, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v dané destinaci.“ (Zelenka, Pásková, 2012, s. 106) Tuto definici však Holešinská (2022) popírá a říká, že není přesná vzhledem k předmětu řízení destinace, protože specifika destinace jsou v ní nepřesná. Vysvětluje to tím, že aplikací destinačního managementu dochází k ovlivňování, nikoli k regulaci. (Holešinská, 2022, s. 50)

1.5 Subjekty/aktéři destinačního managementu

Na cestovní ruch v destinaci mají vliv aktéři neboli subjekty či *stakeholders*, jakožto jednotlivci či skupiny. Podle Morrisona (2019) existuje pět skupin stakeholderů: turisté, rezidenti, odvětví cestovního ruchu, životní prostředí a vláda. Turisté a odvětví cestovního ruchu mají přímý vliv na management destinace, neboť jsou přímo ovlivňováni situací cestovního ruchu v destinaci. Rezidenti, životní prostředí a vláda mají nepřímý vliv, neboť jejich hlavním zájmem nemusí být přímo management destinace, ale do jisté míry jsou jím ovlivněni. (Morrison, 2018, s. 20)

Základ marketingového řízení destinace shrnuje Palátková (2011) jako jednotné partnerství veřejného a soukromého sektoru. Toto partnerství se vyznačuje zkratkou *PPP*, z anglického *public–private partnership*. (Palátková, 2011, s. 157) *PPP* není právně zakotven. Základem *PPP* je dlouhodobý vztah vázaný smlouvou mezi veřejným a soukromým sektorem. Soukromý sektor nese odpovědnost a riziko. Odměna pro soukromý sektor je přímo navázána na výkon. Zadavatelem smlouvy bývá veřejný sektor. Trvání smluvního vztahu bývá 15 až 30 let. „*Veřejný sektor tak získává odborné kompetence bez ztráty vlastnictví a kontroly nad veřejnou službou.*“ (CzechInvest, © 1994–2023)

Holešinská (2022) člení *stakeholdery* pouze do čtyř skupin: veřejný a soukromý sektor, dobrovolný sektor a rezidenti. Každá skupina se na rozvoji cestovního ruchu v destinaci podílí rozdílně, ale společně tvoří produkt cestovního ruchu. (Holešinská, 2022, s. 45)

1.5.1 Veřejný sektor

Veřejný sektor je důležitým *stakeholderem*, jenž nejčastěji podněcuje spolupráce v odvětví cestovního ruchu. Hlavní činnosti aktérů z veřejného sektoru spočívají v naplňování zájmů a potřeb veřejnosti pomocí poskytování služeb. V destinačním managementu zastřešují monitoring, plánování a rozhodování. Veřejný sektor je pro cestovní ruch nezbytný a podstatný pro jeho rozvoj. Mezi jeho hlavní úkoly totiž patří i budování a udržování kvality

infrastruktury a zajišťování vhodného prostředí pro cestovní ruch. Instituty veřejného sektoru jsou například MMR, NPÚ, krajské úřady, CzechTourism apod. (Holešinská, 2022, s. 45–46)

1.5.2 Soukromý sektor

Soukromý sektor zahrnuje malé a střední podnikatelské subjekty, které zajišťují provoz a služby turistické infrastruktury. Zajištění materiálně-technické základy je hlavním cílem zejména hoteliérů, stravovacích zařízení, cestovních agentur a kanceláří a ostatních provozovatelů služeb v odvětví cestovního ruchu. (Holešinská, 2022, s. 46)

1.5.3 Dobrovolný sektor

Do dobrovolného sektoru stakeholderů zahrnuje Holešinská (2022) zájmové skupiny a asociace; jejich právní norma může být veřejnoprávní i soukromoprávní a může zahrnovat také neziskové organizace působící v cestovním ruchu. Příklady organizací v dobrovolném sektoru jsou Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu (HO.RE.KA ČR) či Asociace turistických informačních center ČR (A.T.I.C. ČR). (Holešinská, 2022, s. 47)

1.5.4 Rezidenti

Mezi subjekty destinačního managementu neodmyslitelně patří i samotní rezidenti, kteří jsou s návštěvníky v blízkém kontaktu. Reakce rezidentů by měly být důležitým indikátorem pro rozvoj cestovního ruchu v destinaci a měl by se klást důraz na jejich právo spolupráce s destinační společností. (Holešinská, 2022, s. 47)

1.6 Princip 3K

Princip 3K je založen na kooperaci, komunikaci a koordinaci. Kooperace mezi aktéry znamená schopnost dosahovat skupinových nebo organizačních cílů založených na sdílených zájmech, kterých nelze dosáhnout jednotlivě. Koordinace je definována jako interakce mezi aktéry s formálními vztahy. Jejich činnosti musí být koordinovány ve směru sjednocení a přizpůsobení, aby dosáhli jednotného cíle. (Damayanti, Tyas, Asward, 2021, s. 2)

Obecný pojem 3K byl převzat a aplikován přímo pro destinační management. Dle Holešinské (2022) označuje princip 3K základní principy destinačního managementu. Dobře nastavený princip 3K vede k výkonnému a efektivnímu řízení, a tudíž i k rozvoji cestovního ruchu v destinaci. (Holešinská, str. 52, 2022)

DMO žádající o Kategorizaci (více o Kategorizaci v podkapitolách 2.3 a 2.4) musí doložit prokazatelnou existenci a aktivitu principu 3K. Princip 3K by měl vykazovat pravidelné činnosti. Zároveň by tato organizace měla řešit praktickou problematiku cestovního ruchu ve své destinaci a vytvářet prostředí vhodné pro kooperaci a koordinaci. Svou existencí by měla přispívat k rozvoji cestovního ruchu v destinaci. Díky principu 3K by se v destinaci měly uskutečňovat společné dohody nebo rozhodnutí. (CzechTourism, 2022)

1.6.1 Kooperace

Damayanti, Tyas, Asward (2021) uvádí, že kooperace subjektů je založena na důvěře, vzájemné podpoře a na společných potřebách a cílech. (Damayanti, Tyas, Asward, 2021, s. 4)

Kooperace je podle Badirua (2019) základním nástrojem pro dosažení společných cílů. Kooperace může často selhat, a to z důvodu selhání zájmu aktérů a neudržení důležitosti společného projektu a cíle. (Badiru, 2019, s. 87–87)

Holešinská (2022) popisuje kooperaci s odvoláním na definici od Halla a kol. (1977) jako „*míru (rozsah), do které organizace usilují o to, aby jejich aktivity byly brány v úvahu ostatními organizacemi*“. Sama Holešinská (2022) pak definuje kooperaci jako spolupráci, při níž jde zejména o interakci mezi hlavními aktéry cestovního ruchu. Spolupráce má přinést určité výsledky a zejména dovést aktéry k jejich hlavním cílům. (Holešinská, 2022, s. 52)

1.6.2 Koordinace

Koordinace činností má zajistit jejich optimálnost, vyváženost a vzájemný soulad, aby spolupráce mezi aktéry cestovního ruchu v destinaci byla efektivní. Hlavním cílem jsou efektivní procesy destinačního managementu. Efektivitu lze podpořit správně zvolenou a fungující organizační strukturou destinační společnosti. (Holešinská, 2022, s. 60–62)

Koordinace podle CzechTourism (2022) zajišťuje věcnou, finanční, časovou a prostorovou jednotnost realizovaných aktivit v destinaci, které jsou tvořeny jednotlivými subjekty cestovního ruchu. (CzechTourism, 2022)

1.6.3 Komunikace

Pro cestovní ruch je důležitá výměna informací, zkušeností, dovedností a názorů, jež je předpokladem při vzájemné komunikaci. Tyto informace jsou podstatné, jelikož jsou

součástí produktu cestovního ruchu. Pro efektivní komunikaci je důležitá správná volba komunikačních kanálů, která je klíčová pro daný účel komunikace. (Holešinská, 2022, s. 63)

Badiru (2019) uvádí faktory, které ovlivňují efektivní komunikaci. Stejně jako Holešinská (2022) zmiňuje správnou volbu komunikačních kanálů. Dále upozorňuje i na důležitost osobního vnímání každého člověka, sociálního prostředí, sémantických a syntaktických faktorů a organizační struktury organizace. (Badiru, 2019, s. 81)

2 ORGANIZACE DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU (DMO)

Kapitola představuje Organizace destinačního managementu (DMO), jejich funkce a aktivity. Následně je popsán proces certifikace a kategorizace DMO. V závěru kapitoly je uveden seznam DMO v ČR.

2.1 Pojem Organizace destinačního managementu (DMO)

Organizace destinačního managementu „zastřešuje destinaci a realizuje principy destinačního managementu“. V zahraničí jsou tyto instituce nazývány *Destination Management Organization* (DMO). (Holešinská, 2022, s. 48)

Beránek a kol. (2013) definují DMO jako konkrétní instituci, subjekt či společnost, která nese zodpovědnost za management, strategické řízení a rozvoj v destinaci. Jejím úkolem je propagovat destinaci, její produkty a ochraňovat zdroje. DMO nejčastěji bývá nestátní nezisková organizace nebo příspěvková organizace. (Beránek a kol., 2013, str. 320)

DMO reprezentuje hloubku a šíři odvětví cestovního ruchu. DMO má specifické zaměření na řízení cestovního ruchu v destinaci, a tedy i větší schopnosti a širší rozsah odborných znalostí. Díky tomu je schopná plně podporovat rozvoj cestovního ruchu v destinaci. (Robinson, Lück, Smith, 2020, s. 301)

Valeri (2021) definuje DMO jako funkční strukturu, která řídí a prodává destinaci za účelem snazší spolupráce mezi soukromým sektorem, veřejným sektorem a dalšími zainteresovanými stranami, které by za jiných okolností nespolupracovaly. Úspěšná organizace destinačního managementu podporuje rozvoj cestovního ruchu, zvláště v případě, kdy je cestovní ruch hlavní ekonomickou jednotkou v destinaci. (Valeri, 2021, s. 106)

Destinační management vyžaduje spolupráci mnoha organizací se společnými zájmy. Tyto organizace pracují na společném cíli, kterým je zajištění konkurenceschopnosti a udržitelnosti destinace. To má zajišťovat DMO, jejímž úkolem je řízení a koordinace činností pro dosažení společného cíle. DMO obvykle zajišťuje i marketingové aktivity s širší působností, které z organizace dělají lídra v rozvoji destinace. (UNWTO, 2020)

2.2 Aktivity a funkce DMO

DMO vykonává řadu různorodých činností společně s aktéry cestovního ruchu. Tyto činnosti se odvíjí od specifických vlastností produktu destinace. Na tomto základě popisuje Holešinská (2022) čtyři základní funkce DMO.

Plánovací funkce závisí na komplexnosti služeb, které návštěvník v destinaci využívá, jako např. doprava, stravování, ubytování. V rámci této funkce musí DMO zastat různé aktivity. Musí úzce spolupracovat místními úřady, průběžně analyzovat konkurenceschopnost, stanovit strategie a turistické cíle.

Součástí produktu cestovního ruchu jsou i veřejné statky a služby, od kterých se odvíjí **funkce nabídky**. Pro zajištění této funkce musí DMO zajistit veřejné produkty a služby, pro něž neplatí princip vyloučitelnosti ze spotřeby, koordinovat nabídku, např. prostřednictvím produktových balíčků, kontrolovat kvalit poskytovaných produktů a služeb v místě.

Marketingová funkce má za úkol propojit jednotlivé služby od různých poskytovatelů za účelem společné nabídky. Úkolem destinační společnosti je vytvoření marketingové strategie destinace, vytvoření image a značky destinace a následná péče, PR, reklama, podpora prodeje či dostatečné informování potenciálních návštěvníků.

Funkce zastupování zájmů cestovního ruchu má velký význam a vyplývá z externalit, které cestovní ruch vytváří. Pozitivní externality vytvořené cestovním ruchem mohou mít hospodářské, společenské a také ekologické efekty. Negativní efekty působí na společnost a rezidenty a rovněž na ekologii. K této funkci přistupuje DMO pomocí senzibilace obyvatelstva na cestovní ruch, koordinace zájmů destinace a zastoupení zájmů proti úřadům a veřejnosti. (Holešinská, 2022, s. 81–84)

Nejdl (2011) uvádí, že rozsah aktivit závisí na struktuře a zejména na úrovni DMO. DMO na národní úrovni vykonává plný rozsah aktivit, funkcí a úkolů. Stejně jako Holešinská (2022) uvádí funkci marketingovou a funkci zastupování zájmů turismu. Dále uvádí **veřejnou destinační funkci**, v rámci níž DMO zastřešuje procesy, které se týkají destinace jako celku, organizuje společenské a kulturní akce, provozuje informační kanceláře, zajišťuje průvodcovské služby či poskytuje servisní služby destinačním partnerům. (Nejdl, 2011, s. 106)

Nesení funkcí je pro DMO velmi významnou aktivitou. Význam jednotlivých funkcí závisí na velikosti destinace, na úrovni působnosti a kategorizaci, na postavení a situaci cestovního ruchu v destinaci a na dalších vnitřních i vnějších podmínkách. (Nejdl, 2011, s. 106)

Hlavní činnosti a aktivity destinační společnosti rozděluje Holešinská (2012) do základních oblastí: kooperace a koordinace, projektová a koncepční činnost, marketing, výzkumná a informační činnosti, ostatní manažerské činnosti a poskytování služeb. Za hlavní činnosti považuje následující:

- Komunikace a spolupráce se stakeholdery a udržování kontaktů
- Koordinace aktivit a subjektů v cestovním ruchu
- Kooperace na vytváření produktů
- Vytváření vize rozvoje destinace
- Vytvoření a realizace strategie destinace
- Vybudování a udržení image
- Dobrá informovanost aktérů cestovního ruchu
- Monitoring, hodnocení, statistika a následná zpětná vazba
- Sledování rozvoje a dopadů na destinaci
- Ostatní manažerské činnosti
- Informační a poradenské služby
- Vzdělávání
- Zprostředkovatelské služby (Holešinská, 2012, s. 118–120)

2.3 Certifikace DMO

Proces certifikace DMO patří ke konceptům řízení kvality. Metodický nástroj *Kategorizace organizací destinačního managementu* vytvořila agentura CzechTourism v roce 2018. Cílem tohoto nástroje je kvalitnější výkon a zefektivnění realizovaných marketingových aktivit. Pro dosažení tohoto cíle byla vytvořena pravidla činností a požadavky pro DMO. Pravidla a požadavky byly stanoveny tak, aby byly zohledněné rozdílné předpoklady a potenciál cestovního ruchu v jednotlivých destinacích na různých úrovních. Kategorizace zejména stanovuje podmínky vzniku, zaměření a činnosti DMO. (CzechTourism, © 2023)

Po splnění těchto pravidel může být DMO certifikována až na tři roky. O certifikaci rozhoduje Certifikační komise. Kvantitativní požadavky stanovené metodikou se vztahují na strategické plánování a řízení, produkty a marketingové aktivity, hlavní a doporučenou činnost DMO. Proces certifikace není nijak zakotven v legislativě a nepřijímá žádnou finanční podporu. (Holešinská, 2022, s. 162–163)

Předmětem certifikace jsou kategorie organizací (podrobněji popsány níže):

- Lokální DMO
- Oblastní DMO
- Krajská DMO

Do předmětu certifikace nespadá národní DMO.

Certifikace sjednocuje činnosti všech DMO a nutí je respektovat stanovená pravidla. Na všech úrovních je podstatná spolupráce a partnerství v rámci veřejného, soukromého a neziskového sektoru. Úkolem DMO je aktivovat nabídku destinace pomocí produktů CR. Vyšší požavky mohou dosáhnout pomocí jednotné komunikační strategie a jednotným brandingem. Tato strategie ovlivňuje všechny aktéry CR v destinaci: návštěvníky, podnikatele, rezidenty a veřejný sektor. Podmínkou při žádosti o certifikaci je naplnění všech závazných požadavků. (Tučková, Vaculčíková, Hrabal, Mattyašovská, 2021, s. 122)

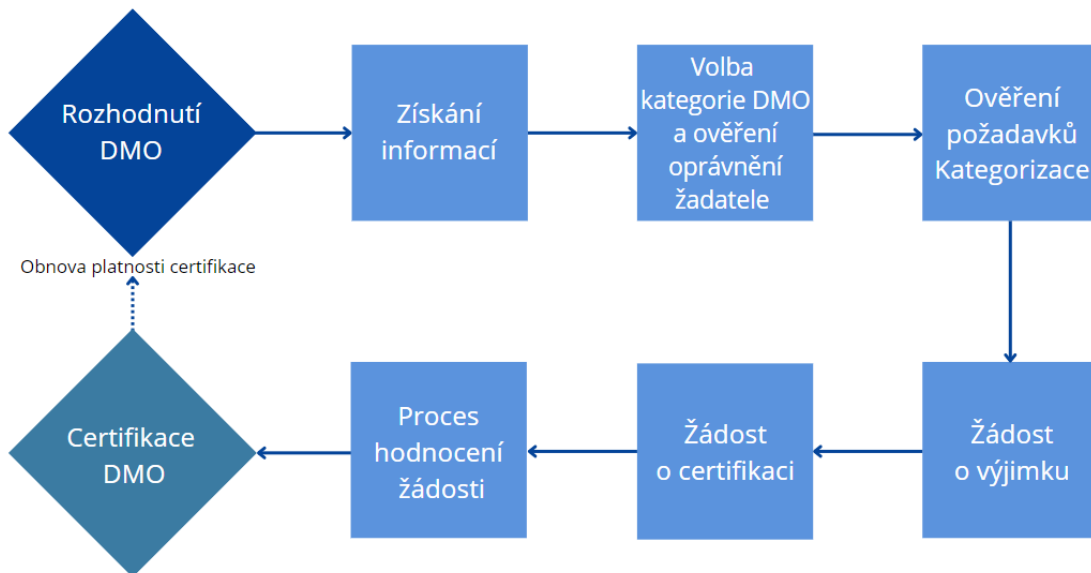


Obrázek 2 Požadavky Kategorizace na certifikaci DMO (CzechTourism, 2022)

Certifikace není pro DMO povinná, ale přináší jisté výhody. Certifikované DMO mohou blíže spolupracovat s CzechTourism, formou jednotné propagace se zvyšuje povědomí

o destinaci, mohou žádat o finanční prostředky z dotačních programů a čerpat je nebo mohou získat finanční prostředky z národní a přeshraniční úrovně. (Tučková, Vaculčíková, Hrabal, Mattyašovská, 2021, s. 123)

V procesu certifikace musí DMO projít několik kroků:



Obrázek 3 Proces certifikace (vlastní zpracování, podle CzechTourism, 2022)

2.4 Kategorizace DMO

V následující podkapitole je představena hierarchie organizací destinačního managementu.

Lokální DMO

Na místní nebo lokální úrovni působí oblastní nebo krajská DMO. Organizace není založena za účelem dosažení zisku, ale některé služby poskytuje za účelem výdělku, aby pokryla náklady na svůj provoz. Typickou úrovní pro lokální kategorii je obec, město, mikroregion. Zřizovatelem je obec nebo svazek obcí, obchodní korporace, zájmové sdružení právnických osob nebo neziskové organizace. Právní formou lokální DMO může být spolek, ústav, zájmové sdružení právnických osob, obecně prospěšná společnost nebo obchodní korporace (s. r. o., a. s.). (CzechTourism, 2022)

Oblastní DMO

Oblastní organizace destinačního managementu působí na větším kulturně, geograficky nebo logicky vymezeném území. Organizace není založena za účelem zisku. Jejím hlavním účelem je koordinace aktivit v oblasti cestovního ruchu na jejím území. Stejně jako u lokální

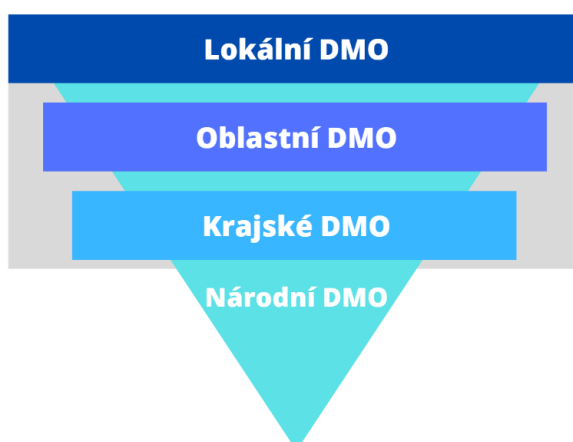
DMO je nezbytné, aby poskytovala služby za úplatu. Pokud turistická oblast působí na území více krajů a současně v každém kraji existuje právě jedna organizace, může o udělení certifikace požádat více subjektů. Mezi působícími organizacemi musí být uzavřena dlouhodobá smlouva o vzájemné spolupráci. Podmínkou pro jednotnou žádost je sjednocený branding, společné webové stránky, jednotná prezentace na sociálních sítích, strategický dokument, 3K platforma a jednotný monitoring ukazatelů cestovního ruchu. Zřizovatel a právní norma jsou totožné jako u lokální DMO. (CzechTourism, 2022)

Krajská DMO / centrála cestovního ruchu

Krajská organizace destinačního managementu působí na úrovni kraje ČR. „Organizace je založena či spoluzaložena krajským úřadem dle zákona č. 129 / 2000 Sb., o krajích, resp. dle zákona č. 131 / 2000 Sb., o hlavním městě Praze.“ Účelem organizace na krajské úrovni rovněž není zisk. Jejím hlavním úkolem je koordinace aktivit v oblasti cestovního ruchu na jejím území. Krajská DMO může mít právní formu stejnou, jako je tomu u lokální a oblastní, navíc může být příspěvkovou organizací. (CzechTourism, 2022)

Národní DMO

Národní DMO působí na území celé ČR. Organizace CzechTourism – Česká centrála cestovního ruchu byla založena Ministerstvem pro místní rozvoj ČR. Úkolem CzechTourism je zajištění propagace ČR, vytvoření image destinace cestovního ruchu pro ČR na domácím i zahraničním trhu a svým působením rozvíjet cestovní ruch v České republice. Zřizovatelem národní DMO je stát. Právní formou může být spolek, ústav, obchodní korporace (s. r. o., a. s.) (CzechTourism, 2022)



Obrázek 4 Hierarchie organizací destinačního managementu (vlastní zpracování, podle CzechTourism, 2022)

2.5 Destinační společnosti v ČR

V České republice je podle CzechTourism (2022) certifikováno 10 krajských DMO, 55 oblastních DMO a 9 lokálních DMO (k 13.12.2022).



Obrázek 5 Certifikované organizace destinačního managementu (zdroj: CzechTourism, 2022)

Seznam certifikovaných DMO v ČR viz Příloha P 1.

3 STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Strategický management neodmyslitelně patří k plánování rozvoje cestovního ruchu. Strategický plán by měl být zpracován v každé organizaci destinačního managementu. Proto se tato kapitola věnuje teorii o strategickém řízení a plánování.

3.1 Strategické řízení

Různí autoři definují strategické řízení odlišně. Tradiční pojetí je v literatuře zmiňováno od 60. let 20. století. Strategické řízení je proces určení a implementace úkolů pro dosažení vynikající výkonnosti organizace a zaměřuje se na výkonnost organizace ve vztahu k jejímu podnikatelskému prostředí. (Ike, 2017, s. 11)

Fotr a kol. (2020) uvádí, že strategický management není do dnešní doby jasně definován. V literatuře se píše, že je to „soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody a k zabezpečení nadprůměrných výnosů“. (Fotr a kol., 2020, s. 29)

Kolektiv autorů Mainardes, Ferreira a Raposo (2014) uvádí, že strategické řízení je široký pojem, který zahrnuje určení poslání a cíle organizace v kontextu s externím a interním prostředím. Strategické řízení je podle nich nejvýznamnější a relevantní proces v oblasti řízení. Představuje soubor manažerských činností, které umožní manažerům řídit společnost v souladu s jejím prostředím a rozvojem. (Mainardes, Ferreira a Raposo, 2014, s. 48–49)

Dle Henryho (2018) strategie pomáhá organizaci správně uspořádat či kombinovat své zdroje a schopnosti, aby byly vyhovující pro potřeby prostředí a byly konkurenceschopné. Proces strategie se nazývá strategické řízení, při kterém si všechny organizace stanoví cíle. Úkolem strategického řízení je analýza situace, které podnik čelí. Výsledkem je zvýšení konkurenceschopnosti a dosažení konkurenční výhody nad konkurenty v oboru. (Henry, 2018, s. 8)

Fotr a kol. (2020) rozdělují strategické řízení podle času na úrovně:

- Strategická úroveň řízení – týká se obecných cílů celé organizace, bývá v kompetenci vrcholového managementu, má dlouhodobý charakter v rozmezí 2–5 let.
- Taktická úroveň řízení – úkolem je realizování předem vytyčených strategických cílů, plánů na úrovni funkčních nebo organizačních celků, má střednědobý charakter v rozmezí měsíců až 2 let.

- Operativní úroveň řízení – realizována na úrovni jednotlivých funkčních pracovišť či jednotlivců, zajišťuje provozní činnosti, má krátkodobý charakter v rozmezí týdnů až 1 roku. (Fotr a kol., 2020, s. 36–37)

3.1.1 Fáze strategického řízení

Většina autorů uvádí tři fáze strategického řízení: formulace, implementace, hodnocení.

Podle Holešinské (2022) je první fáze strategického řízení velmi klíčová. Ve fázi strategického **plánování** je důležité si nejprve definovat poslání a vize. Dalším krokem je vytvoření strategické analýzy a určit stav strategie v organizaci. Na základě toho se stanoví strategické cíle a zvolí správná strategie. (Holešinská, 2022, s. 94) Fotr a kol. (2020) první fázi nazývají **formulace** strategického záměru, která se zaměřuje na strategická východiska. Nejprve je formulován cíl firmy, kterého chce dosáhnout na konci plánu, a stanoví se predikce kroků k jeho dosažení. Strategické cíle jsou vyvozeny z přesného vymezení vizí a poslání firmy. Dalším krokem je tvorba možných scénářů vývoje prostředí. Analýza prostředí neboli SWOT analýza dokáže identifikovat faktory působící na strategický záměr. SWOT analýza dokáže odhalit vnější příležitosti a hrozby a vymezit vnitřní silné a slabé stránky. (Fotr a kol., 2020, s. 34) Pro Henryho (2018) je v této fázi důležité znát formu analýzy, bez které mohou být rozhodnutí založená pouze na zkušenostech. (Henry, 2018, s. 9)

Pro Henryho (2018) předchází fázi formulace fáze analýzy, ve které upozorňuje, že i přesto, že je proces strategického řízení souběžný, výchozím bodem by mělo být určení strategické analýzy organizace. První fázi tedy definuje jako strategickou analýzu, která se zabývá samotnou organizací. Stejně jako Fotr a kol. (2020) uvádí, že strategická analýza umožňuje manažerům vyhodnotit, jak je firma schopna využívat příležitosti a čelit hrozbám. To zahrnuje i analýzu prostředí a odvětví firmy. (Henry, 2018, s. 9)

Druhou fází strategického řízení je podle Fotra a kol. (2020) **implementace** strategie, při které vzniká soubor propojených aktivit a která definovanou strategii zapojí do chodu organizace. V průběhu implementace strategie je ze strategického plánu vypracován podnikatelský plán. (Fotr a kol., 2020, s. 35) Henry (2018) k fázi implementace konstatuje, že ani nejlépe stanovená strategie nefunguje, pokud není řádně komunikována a koordinována v celé organizaci. Strategii je nezbytné komunikovat a koordinovat se všemi stakeholdery uvnitř i vně organizace. Pro efektivní implementaci strategie je zapotřebí dostatečná flexibilita v organizační struktuře a designu. (Henry, 2018, s. 10)

Postupy hodnocení strategie se ubírají dvěma směry: korekce probíhajících procesů a vyhodnocení naplnění strategie a strategických cílů. V této fázi se uplatňují „tvrdé“ i „měkké“ ukazatele. Tvrdé ukazatele lze „jednoznačně číselně kvantifikovat“, měkké ukazatele se zaměřují na kvalitu plnění zvolené strategie. Fáze hodnocení strategie pozitivně ovlivňuje růst kompetencí firmy. (Fotr a kol., 2020, s. 36)

Jakubíková (2013) shrnuje proces strategického řízení a rozděluje ho na následující kroky:

1. Definování mise, cílů a zdrojů
2. Analýza prostředí
3. Určení příležitostí a hrozeb
4. Analýza zdrojů a kapacit
5. Určení silných a slabých stránek
6. Formulace strategií
7. Realizování strategií
8. Vyhodnocení výsledků

Všechny kroky spojují strategické plánování, implementaci a hodnocení. Prvních šest kroků je součástí fáze plánování. (Jakubíková, 2013, s. 40)

3.1.2 Strategické řízení v organizaci destinačního managementu

Strategické myšlení a řízení je pro organizaci klíčové a rozhoduje o budoucím případném dlouhodobém úspěchu či neúspěchu organizace. Strategie v cestování, v cestovním ruchu a v organizacích cestovního ruchu je pro manažery výzvou z důvodu povahy prodávaných produktů a složitosti prostředí, ve kterém odvětví cestovního ruchu existuje. Strategii cestovního ruchu ovlivňuje zejména to, že většina produktů cestovního ruchu jsou služby, ne zboží. (Evans, Cambell, Stonehouse, 2012, s. 27)

Holešinská (2022) ve své publikaci věnuje celou kapitolu strategii týkající se přímo DMO. Strategie v DMO je stejná jako firemní strategie, jen je zaměřená na aktéry cestovního ruchu. Strategie pro DMO se skládá ze tří fází: mise, analýzy a návrhu. V analytické části se analýzy věnují internímu prostředí destinace – poptávce a nabídce. Věnují se také externímu prostředí, které ovlivňuje fungování DMO. V návrhové části se definuje vize a směr, kterým se bude ubírat následující rozvoj destinační společnosti. To je stanoveno na základě analýz. (Holešinská, 2022, s. 98)

Tabulka 1 Kroky strategie destinační společnosti (vlastní zpracování, podle Holešinské, 2022)

Základní kroky	Dílčí kroky	Části	Procesy
Mise	Poslání, hodnoty a očekávání aktérů CR	Mise	Plánování
Analýza – vnitřní prostředí	Analýza nabídky – geografická an. – an. aktérů CR Analýza uspořádání CR: – an. struktury organizace CR v destinaci – an. činností a zdrojů Analýza poptávky: – an. chování a preferencí	Analytická část	Plánování
Analýza – vnější prostředí	PESTE analýza (politické, ekonomické, sociální, technologické, environmentální prostředí) Analýza konkurence		
Analýza SWOT	Silné a slabé stránky Příležitosti a ohrožení		
Volba strategie		Návrhová část	
Vize			
Cíle			
Priority			Organizování
Opatření			
Indikátory			Kontrolování

První fáze strategie pro DMO je mise, která má určit její poslání, smysl ve společnosti a ekonomice. Má jednoznačně vyjádřit, jaká bude organizace v budoucnu. (Holešinská, s. 98, 2022)

Analytickou část Holešinská (2022) rozděluje na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. K analýze vnitřního prostředí patří i geografická analýza. Další dílčí analýza se zaměřuje na aktéry cestovního ruchu v dané destinaci. Z předchozí analýzy vstupují do současné výsledky identifikace aktérů cestovního ruchu. Ti jsou rozděleni podle zájmu o rozvoj CR v destinaci a podle vlivu na management destinace. Výstupem analýzy je matice zájmu

a silné a slabé stránky, které jsou využity ve SWOT analýze. Následuje analýza uspořádání aktivních subjektů CR v destinaci, např. místní akční skupina. Charakter analýzy odpovídá organizačnímu auditu a vhodná metoda pro tuto analýzu je komparační analýza. Výstupem jsou, stejně jako v předchozím kroku, silné a slabé stránky využití ve SWOT analýze. Poslední analýza vnitřního prostředí je analýza poptávky. Pro analýzu vnějšího prostředí se využívá analýza konkurence a PESTE analýza. Následujícím krokem je tvorba SWOT analýzy, tedy určení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení organizace. Dalším krokem je volba strategie návrhové části, která je pro destinační společnost klíčová. Zvolená strategie se odráží do formulace vize a ovlivňuje jednotlivé části návrhu. V návrhové části vychází DMO ze zvolené strategie a výstupů SWOT analýzy. (Holešinská, s. 96–111, 2022)

3.2 Strategické plánování

Strategické plánování je podle Zelenky a Páskové (2012) „*komplexní, soustavný dlouhodobý proces cílený na optimalizaci rozvoje, popř. změny směru vývoje plánované aktivity. Strategické plánování probíhá obvykle v několika po sobě jdoucích krocích*“. (Zelenka, Pásková, 2012, s. 548)

Holešinská (2022) uvádí hlavní podstatu strategického plánování, kterou je „*stanovit poslání firmy ve společnosti a ekonomice vzhledem k jejím podnikovým zdrojům*“. V souvislosti s DMO jsou podnikové zdroje vlastnictvím stakeholderů v destinaci. Ke stanovení poslání DMO je nutné jednotný přístup. Kromě stanovení poslání obsahuje strategické plánování i definování vize a určení směru rozvoje. Následně je potřeba nastavit politiku podniku, která vyjadřuje vztah k zájmovým skupinám. Součástí strategického plánování je i nastavení kultury v podniku. (Holešinská, 2022, s. 95)

Strategické plánování se soustředí na zajištění kooperace dlouhodobých cílů organizace, zdrojů organizace a příležitostmi na trhu. Úkolem strategického plánování je i určení aktivit, které bude organizace dále rozvíjet a které naopak omezí. Stanovuje náklady na rozvoj aktivit a snaží se odhadnout návratnost investic. (Machková, Machek, 2021, s. 60)

3.3 Strategický plán a jeho struktura

Strategický plán je dokument, který vychází ze závěrů strategického plánování. Dokument obsahuje popis jednotlivých kroků strategického plánování, popisuje poslání (smysl existence), budoucnost (vizi), strategické dlouhodobé cíle a strategii, jak cílů dosáhnout. (Holešinská, 2022, s. 27)

Jeho struktura může být tvořena pouze finančním plánem, návrhem strategického rozhodnutí a opatřením k dosažení stanovených strategických cílů. Plán může být i rozsáhlý dokument, který lze využít a čerpat z něj při analýzách a rozhodovacích procesech. Rozsáhlejší plán může obsahovat analýzy konkurence, trhu a SWOT analýzu. (Fotr a kol., 2020, s. 139)

Struktura strategického plánu vychází z postupu strategického plánování. Fotr a Souček (2015) uvádí obvyklý obsah strategie ve strategickém dokumentu:

- Mise
- Vize
- Strategické cíle jednotlivých oblastí
- Analýza tržního prostředí
- SWOT analýza
- Scénáře vývoje prostředí
- Určení konkurenceschopnosti
- Stanovení strategie
- Rizika realizace strategie (Fotr, Souček, 2015, s. 47)

Při projednávání s aktéry vně i uvnitř organizace slouží strategický plán jako důležitý podkladový dokument. Je nezbytné provázat strategické, taktické a operativní plány. Nutné je i propojit plány týkajících se různých směrů: plány investic, finanční, obchodní, výrobní, personální a marketingové plány. (Jakubíková, 2013, s. 41)

Strategický plán lze zpracovat několika možnými přístupy:

- *Top-Down* – od shora dolů, retrogradní plánování
- *Bottom-Up* – od zdola nahoru, konvergentní přístup
- *Top-Down/Bottom-Up* – obousměrné plánování (Fotr a kol., 2020, s. 117)

Pro efektivní strategický plán doporučují Fotr a Souček (2015) v posledních fázích klást důraz na:

- Výsledek – výsledek musí vést ke stanoveným cílům
- Spokojenost – dát přednost dosažení uspokojivých výsledků přijatelnou strategií před dosažením optimálních výsledků pomocí nepřijatelných prostředků

- Obecnost – zaměřit se spíše na obecnější priority bez konfliktního charakteru
- Informovanost – mít dostatečný prostor pro diskusi a seznámit pracovníky s novými řešeními (Fotr a Souček, 2015, s. 56)

4 POUŽITÉ METODY V PRAKTICKÉ ČÁSTI

Kapitola je věnována teorii třech metod, které jsou následně použity v praktické části práce. Popsána je kvalitativní výzkum, komunikační mix a SWOT analýza.

4.1 Geografická analýza

Kapitola pojednává o geografickém rozdělení cestovního ruchu. Jsou v ní popsány předpoklady ovlivňující cestovní ruch.

Předpoklady cestovního ruchu tvoří souhrn přírodních a člověkem vytvořených turistických atraktivit, které vytvářejí předpoklady pro rozvoj a realizaci cestovního ruchu. Odborníci tyto předpoklady rozdělují do tří skupin: selektivní, lokalizační a realizační. (Kajzar, 2015, s. 25)

4.1.1 Selektivní předpoklady

Selektivní předpoklady stimulují podněty pro vznik a rozvoj cestovního ruchu, proto se jim říká také stimulační předpoklady. Tyto předpoklady určují, jestli v určité oblasti může CR vůbec existovat, kolik návštěvníků přijede a jací budou. Selektivní předpoklady se dělí na objektivní a subjektivní. (Burian, Ryglová, Vajčnerová, 2011, s. 37)

Objektivní předpoklady

Burian, Ryglová a Vajčnerová (2011) rozdělují objektivní předpoklady na:

- Politické
- Ekonomické
- Demografické
- Administrativní

Politické předpoklady zahrnují mírové uspořádání světa, charakter politického systému nebo vnitropolitickou situaci. Cestovní ruch se rozvíjí při stabilní politice a míru, naopak při nestabilní politice, válečných konfliktech a jiných konfliktních situacích se cestovní ruch nevyvíjí. (Burian, Ryglová, Vajčnerová, 2011, s. 38)

Mezi **ekonomické** předpoklady spadá životní úroveň a fond volného času. S tím souvisí i úroveň bydlení, vzdělání, kultury, pracovních podmínek, délka pracovní doby, zdravotní péče apod., které se odvíjí od stupně rozvoje výrobních sil. Životní úroveň daného státu je přímo úměrná jeho podílu na cestovním ruchu. (Hamarneh, 2012, s. 12)

Mezi předpoklady **demografického** charakteru, jež stimulují cestovní ruch, patří počet obyvatel v destinaci a jejich ekonomická aktivita, délka života, mobilita apod. Na rozvoj cestovního ruchu má velký vliv rostoucí životní úroveň obyvatel. (Burian, Ryglová, Vajčnerová, 2011, s. 38)

Mezi **administrativní** předpoklady patří zákony, vyhlášky, právní předpisy apod. (Burian, Ryglová, Vajčnerová, 2011, s. 38)

Hamarneh (2012) mezi objektivní předpoklady dále zařazuje urbanizační a ekologické předpoklady.

Subjektivní předpoklady

Subjektivní předpoklady zahrnují především psychologické stimuly, které ovlivňují rozhodování spotřebitelů služeb CR a které vedou k účasti na cestovním ruchu. Účastníky CR může ovlivnit např. reklama, módnost, propagace. Cestovní ruch lépe funguje v destinaci se silnější spoluprací, managementem, marketingem a brandingem. (Burian, Ryglová, Vajčnerová, 2011, s. 38)

4.1.2 Lokalizační předpoklady

Lokalizační předpoklady tvoří podmínky dané územím. Dělí se na přírodní podmínky a na společenské atraktivitu.

Kajzar (2015) rozděluje přírodní podmínky takto:

- Geografická poloha
- Geomorfologie
- Klima
- Hydrologie
- Biogeografické podmínky (Kajzar, 2015, s. 26)

Klima a klimatické podmínky ovlivňují realizaci a rozmístění cestovního ruchu. Čím je klima příznivější, tím jsou lepší předpoklady pro cestovní ruch. (Burian, Ryglová, Vajčnerová, 2011, s. 34)

Geomorfologie, reliéf a geologie ovlivňují atraktivitu daného území pro využití cestovním ruchem. (Hamarneh, 2012, s. 15)

Prvky **hydrologie** působící na cestovní ruch lze rozdělit na podzemní a povrchové vody. Atraktivnost povrchových vod závisí především na teplotě, čistotě, průhlednosti vody, kvalita pobřeží apod. Nejatraktivnějším prvkem je moře, pak jezera a umělé vodní plochy, řeky a rybníky. (Hamarneh, 2012, s. 15)

Mezi významné prvky **fauny** pro cestovní ruch patří zejména chráněná a lovná zvěř. Atraktivnější a využívanější jsou však zoologické zahrady, v případě **fauny** botanické zahrady, arboreta apod. (Hamarneh, 2012, s. 15)

Hamarneh (2012) rozděluje společenské atraktivity na:

- Kulturně-historické památky
- Kulturní zařízení
- Sportovní a zábavní akce

Kulturně-historické památky mají v rámci lokalizačních faktorů velký význam. Skrze ně se účastníci cestovního ruchu učí o historii, architektuře a kultuře. (Hamarneh, 2012, s. 15)

Kulturní zařízení a akce „*tvorí soubor atraktivit diferencovaného určení a funkce a rozdílného významu pro rozvoj turismu*“. (Hamarneh, 2012, s.15) Lze k nim přiřadit divadla, operní scény, muzea, galerie, církevní památky související se slavnostmi a poutěmi. (Hamarneh, 2012, s. 15)

Sportovní a zábavní zařízení mohou dosahovat velkých rozměrů nebo mezinárodního a národního významu. Mezi sportovní akce se řadí mistrovství, olympiády, sportovní zápasy apod. Mezi zábavní akce lze zařadit například karnevaly, folklorní a historická představení. (Hamarneh, 2012, s. 15)

Společenské atraktivity jsou vázány na hustotu obyvatel. Čím je vyšší hustota obyvatel, tím jsou společenské atraktivity rozsáhlejší. (Burian, Ryglová, Vajčnerová, 2011, s. 35)

Linderová (2013) rozděluje kulturně-historické podmínky následovně:

Tabulka 2 Kulturně-historické podmínky (vlastní zpracování, podle Linderové, 2013)

Architektonické památky světské	- hrady, zámky, paláce, městské památkové rezervace - technická díla - sakrální památky
---------------------------------	---

Umělecko-výtvarná díla	- sochy, pomníky, obrazy, zbraně, náčiní
Folklór	- hmotný – obydlí, tradiční umělecká výroba - duchovní – písně, zvyky, tradice
Archeologická naleziště ve volné přírodě a muzeální sbírky	
Místa světových a národních dějin, rodiště	
Kulturně-osvětová zařízení	- divadla - galerie, muzea - skanzeny

4.1.3 Realizační předpoklady

Realizační předpoklady zabezpečují realizaci cestovního ruchu a jsou „*nadstavbou lokalizačních předpokladů*“. (Linderová, 2013, s. 56) Burian, Ryglová a Vajčnerová (2011) rozdělují realizační předpoklady na dopravu a infrastrukturu služeb. (Burian, Ryglová, Vajčnerová, 2011, s. 35) Více autorů je rozděluje na infrastrukturu a suprastrukturu. Linderová (2013) k dělení navíc uvádí všeobecnou infrastrukturu. Podle Kejzara (2015) umožňují využívat pobyt v destinaci, turistické aktivity a umožňují návštěvníkům dopravit se do destinace a pohybovat se po ní. (Kejzar, 2015, s. 31)

Infrastruktura se dále dělí na:

- Dopravu
- Cestovní kanceláře/agentury
- Turistická informační centra
- Kongresové haly a centra
- Herny, kasina
- Směňárny
- Hraniční průchody, celnice (Linderová, 2013, s. 54)

Doprava je komplexní, provázaný systém. Silniční doprava výrazně přispěla k masovému cestovnímu ruchu, pomocí ní se přepraví nejvíce účastníků ve vnitrostátním i regionálním měřítku. Vlakovou přepravu využívají cestující především pro delší vzdálenosti. Letecká

přeprava je využívána zejména na delší vzdálenosti. Vodní dopravu lze rozdělit na vnitrozemskou a námořní. (Hamarneh, 2012, s. 19)

Suprastruktura se dělí na:

- Ubytovací zařízení
- Pohostinská zařízení

4.2 Kvalitativní výzkum – strukturovaný rozhovor

Kvalitativní výzkum pomáhá rozpoznat hlubší motivy respondentů, odhaluje souvislosti v jejich odpovědích a v názorech, preferencích a v postojích. (Foret, Melas, 2020, s. 21)

Tahal (2022) uvádí, že kvalitativní výzkum odpovídá na otázky *proč* a *jak*. Kvalitativní výzkum probíhá formou rozhovoru. Výzkumník (moderátor) může vést rozhovor se skupinou respondentů nebo s jednotlivci. Respondenti pro rozhovor jsou určeny na základě stanovených kritérií, aby splňovali požadovanou cílovou skupinu pro oblast výzkumu. Při strukturovaném rozhovoru má výzkumník předem připravené dotazy a scénář rozhovoru, které se ho drží. (Tahal, 2022, s. 43)

4.3 Komunikační mix

Komunikační mix vychází z marketingového mixu. Marketingový mix je realizován pomocí nástrojů **4P: product** (produkt), **place** (místo), **price** (cena), **promotion** (propagace). Pro potřeby službách, tedy i v oblasti cestovního ruchu, je rozšířen o další 4P, dohromady tak tvoří 8P: **people** (lidé), **partnership** (partneři), **packaging** (logistika), **programming** (programy). Komunikační mix se skládá z nástrojů: **reklama, podpora prodeje, přímý marketing, osobní prodej, PR, výstavy a veletrhy**. Nástroje jsou realizovány ve dvou formách, a to neosobní a osobní komunikace. (Přikrylová a kol., 2019, s. 73)

Cíl komunikačního mixu je oznámit zákazníkům vznik a zavedení produktu či služby, vyvolat zájem o nákup poskytnutím informací a ovlivňovat rozhodování zákazníků. Důležitým cílem je i budování pevných vazeb se zákazníky, partnery a dodavateli. (Boháček, Matisko a Stromko, 2021, s. 11)

4.3.1 Reklama

Komunikační nástroj reklama patří k nejstarším a nejlivnějším nástrojem marketingu. Je to jakákoli placená forma prezentace neosobního typu, propagace zboží, myšlenek nebo služeb.

Reklama existuje v několika různých podobách. V tištěné formě může být reklama pouze k rychlému zhlédnutí – plakáty, billboardy, nebo podrobnějšímu prostudování – reklamní noviny a časopisy, brožury, katalogy, inzeráty. (Vašítková, 2014, s.130-131)

Přikrylová a kol. (2019) o reklamě tvrdí, že je pro mnohé podniky nejdůležitějším prvkem komunikace. Reklama je efektivní a rychlá cesta k oslovení zákazníka. Jejím cílem je přimět zákazníka, aby začal uvažovat o koupi nabízeného produktu. (Přikrylová a kol., 2019, s.75)

4.3.2 Sociální síť

Mezi komunikační mix patří i sociální síť. Ty jsou v dnešní době významným, populárním a velice efektivním nástrojem. Sociální síť přináší do oblasti marketingu spoustu možností, např. noví zákazníci, PR, vylepšení image či virální marketing. (Vašítková, 2014, s. 147)

4.3.3 Podpora prodeje

Podpora prodeje je důležitým krátkodobým nástrojem, jehož hlavním cílem je podnítit zákazníka ke koupi produktu. (Přikrylová a kol., 2019, s. 98)

Podpora prodeje se dle Kotlera a Kellera (2013) skládá z krátkodobých impulzů, které vedou k potřebě vyzkoušet nebo přímo koupit výrobek či službu, podporující rozhodnutí spotřebitelů vzorky, dárky a kupony. Podpora prodejních partnerů je realizována pomocí vystavení výrobků v obchodech nebo marketingových fondů na reklamu. Prodejci lze podpořit pomocí soutěže. (Kotler, Keller, 2013, s. 518)

4.3.4 Direct (přímý) marketing

Direct neboli přímý marketing je přímým komunikačním kanálem. Cílem je okamžitá odezva a vybudování dlouhodobých pevných vztahů s pečlivě vybranými individuálními zákazníky. (Přikrylová a kol., 2019, s. 105)

Přímá komunikace pracuje se zákazníkem adresně a existuje zde přímá vazba. Nástroj se neustále dynamicky rozvíjí a rozšiřuje díky stále větší dostupnosti technologií. Je uskutečňován prostřednictvím e-mailem, telefonicky, poštou, televizního či rozhlasového vysílání. (Vašítková, 2014, s. 138)

4.3.5 Osobní prodej

Osobní prodej je praktikován při prodeji konečnému zákazníkovi, označované jako B2C (*Business-to-Customer*), a při prodeji firmám, označované jako B2B (*Business-to-Business*).

Cílem není pouze prodej, ale i budování a dlouhodobé udržování vztahů se zákazníky. Osobní prodej je spíše doplňková forma komunikace. (Boháček, Matisko a Stromko, 2021, s.19)

Kotler a Keller (2013) definují osobní prodej jako „interakci tváří v tvář s jedním nebo více potenciálními zákazníky.“ Cílem osobního prodeje je prezentace produktu a služby, zodpovězení otázek zákazníků a přijmutí objednávek. (Kotler, Keller, 2013, s. 518)

4.3.6 Public Relations (PR)

Forma komunikace Public Relations usiluje o dobré vztahy podniku s veřejností. S PR souvisí i budování dobré značky, důvěryhodnosti, loajality a reputace. Zákazníky velmi oblíbený nástroj patří k nejdůvěryhodnějším nástrojům komunikačního mixu. (Boháček, Matisko a Stromko, 2021, s.19)

4.3.7 Výstavy a veletrhy

Účast na výstavách a veletrzích je významným nástrojem komunikačního mixu. V krátkém časovém úseku a s dobrým zacílením se používá několik nástrojů marketingové komunikace současně. To z účasti na výstavách a veletrzích činí efektivní a komplexní aktivitu pro podnik. (Příkrylová a kol., 2019, s. 145)

4.4 SWOT analýza

Analýza prostředí je důležitým krokem pro každou organizaci a podnik. Díky analýze lépe pozná svou pozici v prostředí a dokáže tak efektivněji reagovat na změny, které jsou velmi časté. Analýza pomůže organizaci posoudit potenciál, který využije v dalším rozvoji. Organizace je schopna předvídat chování zákazníků i konkurentů a efektivněji identifikuje rizika relevantní v souvislosti se strategií a strategickému plánování. (Fotr a kol., 2020, s. 55)

SWOT analýza je metoda situační analýzy. V cestovním ruchu je velmi často využívána. Pomocí SWOT analýzy může podnik, organizace či destinace odhalit ze svého vnitřního prostředí silné (*strengths*) a slabé (*weaknesses*) stránky a z vnějšího prostředí příležitosti (*opportunities*) a hrozby (*threats*). Analýza umožní organizaci ujasnit svou marketingovou pozici a proměnit potenciální hroby v příležitosti a slabé stránky v silné (Burian, Ryglová, Vajčnerová, 2011, s. 106)

Pro snadnější a správnější zhotovení SWOT analýzy uvádí Karlíček (2018) několik důležitých poznatků, na které klást důraz při vytváření analýzy. Radí zaměřit se na současný stav a budoucí vývoj trhu. Mezi příležitosti a hrozby by měli být zahrnuty opravdu pouze vnější faktory, nikoli faktory vztahující se k dané firmě. Další častou chybou uvádí mnoho faktorů. SWOT analýza by měla vytyčovat pouze ty nejdůležitější faktory. Dále by silné a slabé stránky měly být relevantní ke konkurenci podniku. (Karlíček, 2018, s. 239)

5 SHRnutí TEoretické Části

První část diplomové práce byla zaměřena na teorii a teoretické zpracování základních pojmů, které souvisí s navazující analytickou a praktickou částí práce. Teoretická část je nezbytná pro vysvětlení pojmů a pro lepší orientaci v tématu.

V úvodní první kapitole byla představena problematika destinačního managementu. Pro pochopení destinačního managementu byl popsán pojem destinace. Destinace má základní 6 A charakteristických znaků. Pro vymezení destinace popisují autoři několik přístupů. Jedno z možných vymezení destinace záleží na zákazníkovi a jeho potřebách. Další vymezení destinace záleží na vzdálenosti cílového místa od návštěvníkova běžného místa pobytu. Dále lze destinace vymežit dle administrativních hranic, dle poptávky, strategie indukce, dedukce a centralizace. Následně byly charakterizovány typy destinací, které lze určit dle pohledu velikosti území, na základě hlavních atraktivit či podle jednotek NUTS. Destinace se neustále vyvíjí a má svůj vlastní životní cyklus. Fáze objevování, vtažení, rozvoje, konsolidace, stagnace a post-stagnace byly popsány ve třetí podkapitole zároveň s Doxeyho iritačním indexem. Po popsání teorie k uchopení pojmu destinace byl definován samotný pojem destinačního managementu. Kapitola se dále věnuje aktérům působícím v destinačním managementu: veřejnému, soukromému, dobrovolnému sektoru a rezidentům. Následně byla charakterizována 3K platforma, důležitý prvek v oblasti destinačního managementu. 3K platforma napomáhá kooperovat, koordinovat a komunikovat subjekty v destinačním managementu s cílem rozvoje cestovního ruchu v destinaci.

Druhá kapitola se zabývala organizací destinačního managementu (DMO). Nejprve byl definován samotný pojem organizace destinačního managementu. Chod organizace destinačního managementu se skládá ze specifických aktivit a činností, které byly v kapitole uvedeny. Na aktivity navazují základní funkce DMO: plánovací, nabídková, marketingová, funkce zastupování zájmů a veřejná destinační funkce. Pro organizaci destinačního managementu je důležitým krokem certifikace. K certifikaci musí organizace destinačního managementu dodržet pravidla a splnit jednotlivé požadavky kategorizace, které stanovuje CzechTourism. V souvislosti s certifikací byl popsán i její princip a kroky v procesu. Na certifikace navazuje kategorizace organizací destinačního managementu.

Třetí kapitola byla věnována strategickému managementu. Přiblíženo bylo strategické řízení a jednotlivé fáze. K rozlišení byla uvedena strategie organizaci destinačního managementu.

Důležitým rozdílem je, že produkt cestovního ruchu a destinačního managementu je zejména služba. Strategický plán DMO se zaměřuje primárně na aktéry cestovního ruchu v destinaci. Fáze plánování má tři části: stanovení mise, analytickou část a návrhovou část.

Další kapitola je spjata s geografickou analýzou, jež se dělí na selektivní, lokalizační a realizační předpoklady. Geografická analýza bude využita v praktické části k charakteristice území organizace destinačního managementu Kraj pod Javořicí, z.s.

V poslední kapitole byly teoreticky popsány metody a analýzy, které budou aplikovány v praktické části. Charakterizován byl strukturovaný rozhovor, který je součástí kvalitativního výzkumu. Při strukturovaném rozhovoru má tazatel předem připravené dotazy, které osobně klade respondentovi. Dále byl teoreticky vymezen komunikační mix, který se skládá z reklamy, podpory prodeje, přímého marketingu, osobního prodej, PR, výstav a veletrhů. Dále je popsána SWOT analýza. Definují se slabé a silné stránky z vnitřního prostředí. Dále je podstatné nalezení příležitostí a ohrožení, které na organizaci či podnik působí z vnějšího prostředí. Analýza je důležitým nástrojem k charakterizování prostředí organizace či podniku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ DMO KRAJ POD JAVOŘICÍ

Kapitola přináší základní charakteristiku DMO Kraj pod Javořicí.

6.1 Základní charakteristika

Spolek Kraj pod Javořicí založila města Telč, Třešť a Počátky, mikroregion Telčsko a mikroregion Třešťsko. Cílem je podporovat rozvoj cestovního ruchu v území. Na spolek by v budoucnu mělo navázat založení destinační agentury. (Strategický plán rozvoje města Telč, 2021) Založení organizace destinačního managementu Kraj pod Javořicí schválila v březnu 2022 zastupitelstva měst Telče, Třeště a Počátek. (TTG, © 2023) Organizace vznikla zapsáním do obchodního rejstříku dne 20. srpna 2022. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2023) Hlavním úkolem destinační společnosti je prodloužení turistické sezony na území destinace. (TTG, © 2023) DMO Kraj pod Javořicí má právní normu z. s. (zapsaný spolek). Účelem činnosti je dobrovolná spolupráce aktérů cestovního ruchu, fyzických a právnických osob, s cílem přispět k rozvoji turismu a na území členů spolku. Nejvyšším orgánem je valná hromada. Předseda má za jednat jménem spolku a zastupovat spolek vůči třetím osobám. Kontrolní komise se skládá ze tří členů. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky ©, 2023)

DMO Kraj pod Javořicí se nachází v kraji Vysočina. Jak je patrné z názvu, území DMO se rozprostírá pod vrcholem Javořice (837 m n. m.). Turistickou oblast tvoří pomyslný trojúhelník tří měst – Telč, Třešť a Počátky. Historické centrum města Telč patří na seznam světového dědictví UNESCO. Třešť je známá díky největším slunečním hodinám ve střední Evropě a díky řezbářské tradici a sbírce vyřezávaných betlémů. V Počátkách se nachází historické centrum, mnoho památek a v lesích u města léčivé prameny a lázně. Nejznámější jsou Počátky díky natáčení filmu Postřižiny. (Kraj pod Javořicí, z.s, ©, 2022)

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU KRAJE POD JAVOŘICÍ, Z.S.

Kapitola se věnuje analýze potenciálu rozvoje oblasti DMO Kraj pod Javořicí, z.s. Nejprve je provedena geografická analýza, která obsahuje selektivní, realizační a lokalizační předpoklady. Následně je podkapitola věnující se kvalitativnímu výzkumu, který byl vyhotoven v podobě strukturovaných rozhovorů s klíčovými osobami Kraje pod Javořicí, z.s. Rozhovory jsou následně vyhodnoceny a jsou popsány stejné znaky v odpovědích respondentů. Kapitola se dále věnuje komunikačnímu mixu, analýze současného stavu strategického plánování na území DMO Kraj pod Javořicí, z.s. Z výstupů analýz je vytvořena SWOT analýza DMO Kraj pod Javořicí, z.s.

7.1 Geografická analýza Kraje pod Javořicí, z.s.

V podkapitole 3.1.2 Strategické řízení v organizaci destinačního managementu je popsán postup pro tvorbu strategického plánu v organizaci destinačního managementu. Jeden z kroků vychází z geografické analýzy, která je důležitá pro zhodnocení vnitřního prostředí. Proto je v této podkapitole provedena geografická analýza DMO Kraje pod Javořicí, z.s.

Oblast se nachází v Kraji Vysočina, proto některé informace vychází z údajů celého kraje. Území organizace zahrnuje města Telč, Třešť a Počátky, a tvoří tak pomyslný trojúhelník, jehož středem je právě vrchol Javořice. Část analýzy (selektivní předpoklady, kulturně-historické památky, kulturní zařízení, společenské akce, suprastruktura a infrastruktura) je proto zaměřena právě na daná města. Geografická analýza se dělí na selektivní, lokalizační a realizační předpoklady. Cílem analýzy je najít jednotlivé faktory, které by mohly ovlivnit rozvoj cestovního ruchu na území DMO Kraj pod Javořicí.

7.1.1 Selektivní předpoklady

Demografické předpoklady

V DMO Kraj pod Javořicí, z.s., se nachází tři města – Telč, Třešť a Počátky. Telč a Třešť spadají pod okres Jihlava, Počátky pak pod Pelhřimov. Telč nese status správního obvodu obce s rozšířenou působností. Zároveň je obcí s pověřeným obecním úřadem. V Telči bylo k 31. 12. 2021 celkem 5 140 obyvatel. V roce 2011 žilo v Telči 5 602, od té doby počet obyvatel každý rok klesal. V roce 2021 byl přirozený přírůstek minus 24 obyvatel a celkový byl minus 56 obyvatel. Průměrný věk obyvatel v Telči v roce 2021 byl 45,1 let. (Český statistický úřad, © 2023)

V Třešti bylo k 31. 12. 2021 celkem 5 625 obyvatel. V roce 2011 žilo v Třešti 5 835 obyvatel, od té doby počet obyvatel klesá. V roce 2021 byl přirozený přírůstek minus 3 obyvatelé a celkový byl minus 20 obyvatel. Průměrný věk obyvatel v Třešti v roce 2021 byl 43,8 let. (Český statistický úřad, © 2023)

V Počátkách bylo k datu 31. 12. 2021 celkem 2 465 obyvatel. V roce 2011 žilo v Počátkách celkem 2 613 obyvatel. Od roku 2011 každý rok obyvatel ubývá. Přirozený přírůstek byl v roce 2021 v úbytku minus 21. Celkový úbytek pak byl minus 36 obyvatel. Průměrný věk obyvatel v Počátkách v roce 2021 byl 44,7 let. (Český statistický úřad, © 2023)

Ekonomické předpoklady

Podle ČSÚ (©2023) bylo v Telči v roce 2021 celkem 2 492 pracovní síly, v tom 2 401 zaměstnaných. Neaktivní pracovní síla byla 2 621 celkem. Podíl nezaměstnaných osob čítal 5,2 procenta. V roce 2021 tu bylo celkem 186 uchazečů o práci. (Český statistický úřad, © 2023)

V Třešti bylo evidováno 2 796 pracovní síly, z toho 2 718 pracujících. Neaktivní pracovní síla byla 2 621. Podíl nezaměstnaných osob byl 3,19 procenta. V roce 2021 tu bylo celkem 118 uchazečů o práci. (Český statistický úřad, © 2023)

ČSÚ (©2023) zaznamenal v Počátkách v roce 2021 celkem 36 393 pracovní síly, z toho bylo 35 455 zaměstnaných. Neaktivní pracovní síla byla 33 865 celkem. Podíl nezaměstnaných osob byl 2,53 procenta. V roce 2021 tu bylo celkem 40 uchazečů o práci. (Český statistický úřad, © 2023)

Podle ČSÚ (©2023) bylo v Telči v roce 2021 celkem 778 registrovaných ekonomických subjektů se zjištěnou aktivitou, z toho:

- Zemědělství, lesnictví, rybářství – 64
- Průmysl – 132
- Stavebnictví – 105
- Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motor. vozidel – 102
- Doprava a skladování – 12
- Ubytování, stravování a pohostinství – 67

(Český statistický úřad, © 2023)

Největší počet ekonomických subjektů je tedy v průmyslu a následně ve stavebnictví. V roce 2011 byl celkový počet ekonomických subjektů se zjištěnou aktivitou 741. Tento počet se za 10 let zvýšil celkem o 37 subjektů.

Dle ČSÚ (© 2023) bylo v Telči v roce 2021 celkem 547 ekonomických subjektů bez zaměstnanců. Nejvíce subjektů (78) mělo 1–5 zaměstnanců. Nejvíce zaměstnaných v podniku bylo 100–199, a to ve 3 subjektech.

V Třešti za rok 2021 evidováno 634 registrovaných ekonomických subjektů se zjištěnou aktivitou. Z toho:

- Zemědělství, lesnictví, rybářství – 52
- Průmysl – 106
- Stavebnictví – 99
- Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motor. vozidel – 77
- Doprava a skladování – 21
- Ubytování, stravování a pohostinství – 25 (Český statistický úřad, © 2023)

Největší počet ekonomických subjektů je tedy v průmyslu a následně ve stavebnictví. V roce 2011 byl celkový počet 613. Tento počet se za 10 let zvýšil celkem o 21 subjektů.

Celkem 475 ekonomických subjektů nemělo žádného zaměstnance. Celkem 1–5 zaměstnanců bylo v 56 podnicích. Nejvíce zaměstnaných v podniku bylo 100–199, a to ve 4 subjektech. (Český statistický úřad, © 2023)

V Počátkách v roce 2021 bylo celkem 294 registrovaných ekonomických subjektů se zjištěnou aktivitou. Z toho:

- Zemědělství, lesnictví, rybářství – 19
- Průmysl – 49
- Stavebnictví – 70
- Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motor. vozidel – 34
- Doprava a skladování – 7
- Ubytování, stravování a pohostinství – 16 (Český statistický úřad, © 2023)

Největší počet ekonomických subjektů tedy byl v roce 2021 v odvětví stavebnictví, následně v průmyslu. V roce 2011 byl celkový počet podnikatelských subjektů se zjištěnou aktivitou 304. Celkový počet se za deset let tedy zvýšil o 10 subjektů. (Český statistický úřad, © 2023)

V Počátkách v roce 2021 z celkového počtu 525 subjektů bylo 218 bez zaměstnanců, dále 24 subjektů mělo 1–5 zaměstnanců. Pouze jeden subjekt měl 100-199 zaměstnanců. (Český statistický úřad, © 2023)

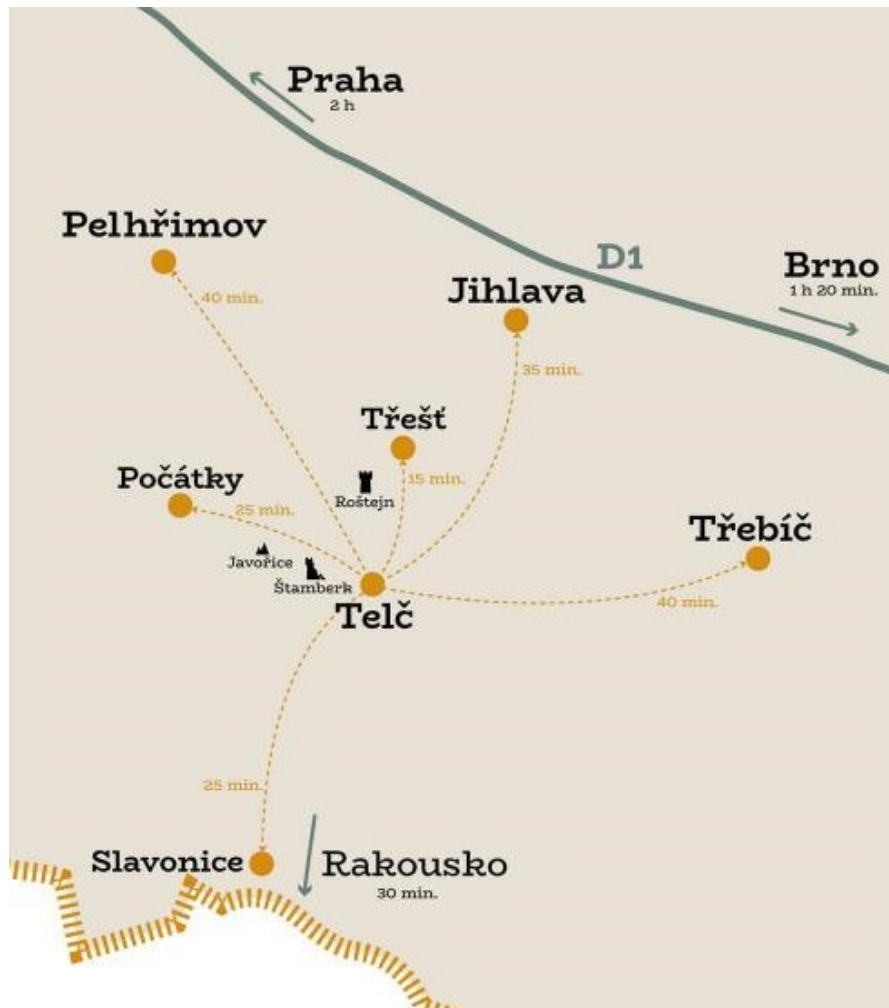
7.1.2 Lokalizační předpoklady

Kraj Vysočina se nachází v centrální části České republiky. Sousedí s celkem čtyřmi kraji, a to Jihočeským, Pardubickým, Středočeským a Jihomoravským. Samotný Kraj pod Javořicí se nachází na jihozápadě kraje Vysočina. Kraj Vysočina má rozlohu 6 795,75 km² a svou velikostí se tak řadí mezi nadprůměrné regiony. (Statistická ročenka Kraje Vysočina, 2021)

Město Telč leží přibližně 25 kilometrů od krajského města Jihlava v kraji Vysočina. Rozloha města je 24,87 km² a leží v nadmořské výšce 522 m. n. m. Město je rozděleno na pět místních částí: Vnitřní Město, Podolí, Staré Město, Štěpnice a Studnice. (Telc.eu, 2022)

Město Třešť leží 13,6 km od Jihlavy a 11,5 km severovýchodně od Telče. Celková rozloha města je 46,99 km². Nadmořská výška města dosahuje 600 m. n. m. (Atlaso.cz ©, 2020)
Město je rozděleno do čtyř místních částí: Buková, Čenkov, Salavice a Třešť. (Město Třešť, 2018)

Město Počátky leží 34 kilometrů od Jihlavy a 23,9 km západně od Telče. Rozloha města činí 30,84 km². Nadmořská výška města je 614 m. n. m. Počátky jsou rozděleny do pěti městských částí: Leskovec, Heřmaněč, Horní Vilímeč, Prostý a Vesce. (Pocatky.cz, 2019)



Obrázek 6 Mapa DMO Kraj pod Javořicí (Kraj pod Javořicí z.s., © 2022)

Jak už bylo zmíněno v podkapitole 4.2, lokalizační předpoklady se dělí na kulturně-historické předpoklady a na kulturně-historické předpoklady. Přírodní podmínky se dále dělí na:

- Klima
- Geomorfologie
- Hydrologie
- Přírodní atraktivity
- Fauna a flóra

Přírodní předpoklady

Geomorfologie

Poměrně velkou rozlohu kraje Vysočina tvoří z pohledu geomorfologie Českomoravská vrchovina. Ta tvoří pomyslnou hranici mezi Čechami a Moravou. Dosahuje přes 800 metrů

nadmořské výšky. Na jihu kraje je část Jevišovické pahorkatiny a Javořické vrchoviny. V Javořické vrchovině, přesněji pak v Jihlavských vrších stojí nejvyšší hora Vysočiny Javořice, vysoká 836,5 metrů nad mořem. (Český statistický úřad, © 2022; Kraj Vysočina, © 2022). Javořice je zároveň nejvyšším bodem Kraje pod Javořicí a nachází se ve středu území DMO.

Klima

Část území kraje Vysočina patří do mírně teplé klimatické oblasti. Do chladné oblasti patří nejvyšší část Hornosvratecké a Javořické vrchoviny. (Miloš Bukáč, © 2011)

Hydrosféra

Hydrologie je na území DMO Kraj pod Javořicí velmi bohatá. Nachází se zde mnoho rybníků. Pod Javořicí leží Velký a Malý pařezitý rybník, Horní a Dolní Mrzatec, vodárenská nádrž Karhov v NPP Zhejral. V Telči leží hned tři rozsáhlé rybníky – Štěpnický, Staroměstský a Ulický. Celková rozloha tří telčských rybníků je přibližně 28 ha. Za městem se nachází Roštejnský rybník. Městem Telč protéká Telčský potok, který je přítokem Moravské Dyje. U Třeště se rozprostírá Vaňovský, Jezdovický, Sřelecký rybník a rybník Vymvejr a Zákotský rybník. Městem protéká Třešťský potok. U Počátek leží Tovární, Městský a Velký Klátů rybník. Tři kilometry od Počátek pramení řeka Jihlava. (Dědictví Vysočiny, 2011) (Telc.eu, 2022)

Ochrana přírody

V oblasti DMO se nachází několik chráněných území. Severně a západně od Telče se nachází jeden z devíti národních geoparků v ČR Geopark Vysočina. Jeho rozloha je necelých 200 km². (Geopark Vysočina, 2020) Významným územím v Kraji pod Javořicí je i Národní přírodní památka Zhejral. Rybník se rozkládá celkem na 27 hektarech. Významné je i okolí rybníka, které tvoří rašeliniště, rašelinné louky a vzácná fauna a flora. (CzechTourism ©, 2023) Nedaleko Třeště se na výrazném hřbetu s vrcholy Špičák (733,5 m. n. m.) a Velké Javoří (679 m. n. m.) nachází rozsáhlé listnaté a smíšené lesní porosty, území je označené za Národní přírodní rezervaci Velký Špičák. Na rozloze 78 km² se rozprostírá Přírodní park Javořická vrchovina vyhlášená v roce 2005. Na území se nachází i několik přírodních památek, např. PP Míchova skála, PP Lukšovská, PP Horní Mrzatec, PP Horní Nekolov, PP Šilhánky, a několik Přírodních rezervací, např. PR V Lisovech, PR Velký Pařezitý rybník, PR Štamberk a kamenné moře, PR Mrhatina, PR Roštejnská obora,

PR Rašelinné jezírko Rosička, PR Luh u Telče, či PR Rašeliňště Kaliště. (Dědictví Vysočiny, 2011)

Kulturně-historické předpoklady

Kulturně-historické předpoklady se dále dělí na:

- Kulturně-historické památky
- Kulturní zařízení
- Organizované akce

Kulturně-historické památky – Telč

- **Náměstí Zachariáše z Hradce a Státní zámek Telč**

Mezi nejvýznamnější kulturně-historické památky na území DMO Kraj pod Javořicí bezpochyby patří město Telč s historickým jádrem a Státním zámekem Telč, které je od roku 1992 zapsáno na Seznam světového kulturního dědictví UNESCO.

Státní zámek Telč, nacházející se přímo na náměstí, nechal v 2. pol. 16. století přestavět Zachariáš z Hradce z gotického hradu na renesanční sídlo. Na zámku dále panovaly rody Slavatové 1604–1693, Lichtenštejni-Kastelkornové 1693–1762, Podstatští-Lichtenštejnové 1762–1945. Zámek nebyl nikdy prodán. Zámekem vedou prohlídkové trasy: Renesanční sály, Obytné místnosti posledních majitelů zámku, Zámecké muzeum, Zámecké podzemí, Instalovaný depozitář a Zámecké nádvoří a zahrada. Na zámku se točilo mnoho filmů a pohádek. V zámeckém parku se nachází skleník v klasicistním stylu z 1. pol. 19. stol. (Telc.eu, 2022)

- **Náměstí Zachariáše z Hradce**

Náměstí Zachariáše z Hradce tvoří unikátní komplex gotických a renesančních domů s podloubím. Domy zdobí šíty v renesančním, barokním a klasicistním stylu. Pod domy byly vybudovány sklepy, mezi kterými vedly chodby. Chodby se klikatí pod celým náměstím, část je zpřístupněna v podobě podzemí. Dům radnice se nachází v polovině náměstí a je v čistě renesančním stylu. (Kudyznudy.cz, © 2023) Náměstí dále zdobí dvě kašny. Dolní kašna sv. Markéty získala svou kamennou podobu r. 1611. Uprostřed kašny stojí socha sv. Markéty, patronky města. Horní kašna byla přestavěna do dnešní podoby v roce 1827. Uprostřed kašny stojí socha sv. Silena, který v náručí drží malého Dionýsa. Uprostřed náměstí stojí Mariánský sloup, kterému se také přezdívá morový. Stavěn byl v letech 1716–1720. Podstavec sloupu tvoří sochy svatých. Vrchol sloupu zdobí socha Panny Marie stojící

na zeměkouli. Pod Mariánským sloupem se nachází pumpa, kterou měšťané čerpali užitkovou vodu. Náměstí je z každé strany zpřístupněno doposud zachovalými branami – Dolní (malou) a Horní (velkou) branou. (Telc.eu, 2022)

- **Sakrální památky**

V Telči se nachází mnoho sakrálních památek. V severozápadní části náměstí stojí kostel sv. Jakuba a kostel Jména Ježíš. **Kostel sv. Jakuba** je farním kostelem římskokatolické farnosti. Kostel zde byl postaven již ve 14. stol. Krátce nato vyhořel a v 15. století byl znovu postaven v gotickém stylu. Ke kostelu patří i téměř 60 metrů vysoká věž. Na vyhlídkový ochoz věže vede 40 kamenných a 105 dřevěných schodů. (Telc.eu, 2022)

Kostel Jména Ježíš byl dostavěn r. 1667. Stavba je ve střízlivém barokním stylu. Kostel patřil k místní jezuitské koleji. Pod kostelem je rozsáhlá krypta, která sloužila jako hrobka členů Tovaryšstva Ježíšova z místní koleje. Později v roce 1810 byly ostatky pochovány na hřbitově u kostela sv. Anny. (Telc.eu, 2022)

Kostel sv. Ducha stojí na jižní straně náměstí. První písemná zmínka o kostele pochází z roku 1487. Od roku 1922 patří Českobratrské církvi evangelické, která zde roku 1923 obnovila bohoslužby. U kostela stojí pozdně románská **věž sv. Ducha**. Věž je nejstarší dochovanou stavbou v Telči a sloh věže je zařazen do 1. pol. 13. stol. Nyní je vysoká téměř 49 metrů. Věž je přístupná s nainstalovanou interaktivní zábavně-naučnou expozicí. (Telc.eu, 2022)

Nedaleko náměstí se nachází hřbitovní kostel **sv. Anny**. Pohřbívá se zde od r. 1672, kdy byl uzavřen hřbitov u kostela sv. Jakuba. V letech 1695–1698 byl uprostřed hřbitova postaven kostel sv. Anny. (Telc.eu, 2022)

V hodnotné městské části Staré Město stojí **kostel Matky Boží**. Pověst vypráví, že se zde odehrála bitva mezi českým knížetem Břetislavem a moravským markrabětem Otou II. Na místě bitvy nechal Ota postavit kapli jako poděkování za vítězství. Kaple byla v roce 1121 rozšířena na kostel Matky Boží. Staré Město je městskou památkovou zónou. (Telc.eu, 2022)

Ve městě se dále nachází kaple Jména Panny Marie. Kaple sv. Karla Boromejského stojí na cestě mezi Telčí a obcí Vanovem. Ke kapli se návštěvníci dostanou Lipovou alejí. (Telc.eu, 2022)

Kostel sv. Jana Nepomuckého stojí na vyvýšeném kopci za Telčí směrem na obec Krahulčí. Kostel s vysoce hodnotnou barokní architekturou je jedním z prvních, který byl zasvěcen

sv. Janu Nepomuckému. Ke kostelu je přilehlá budova. Ta dokládá, že zde měl být založený františkánský klášter. (Národní památkový ústav, © 2015)

- **Technické památky**

Parní mlýn je technickou památkou ležící na jižním okraji Telče u hráze Staroměstského rybníka. První písemná zmínka o památce je doložena z roku 1533. Od roku 1957 nejsou budovy využívány a chátrají. V roce 2003 byl mlýn zařazen na seznam nejohroženějších památek. (Kudyznudy.cz, © 2023)

K technickým památkám na území Telče patří i **železnice**. Výstavba tratě zde proběhla až v r. 1897. Nyní je v objektu železničního depa expozice historie železniční dopravy, která vznikla v rámci projektu DY-THA rail. (Telc.eu, 2022)

Kulturní zařízení – Telč

- **Muzeum Vysočiny Jihlava, pobočka Telč**

Muzeum v Telči je jedno z nejstarších muzeí na jihozápadní Moravě. Nyní muzeum sídlí v nových prostorách dlouhodobé výstavy s názvem Křehká krása rašelinišť. V muzeu jsou k vidění archeologické předměty, artefakty z doby gotiky, předměty z jezuitské koleje, soubory z lidového a měšťanského prostředí, africká etnografická kolekce a pohyblivý betlém. (Telc.eu, 2022)

- **Městská galerie Hasičský dům**

Galerie Hasičský dům se nachází na místě bývalé gotické brány s renesančním štítem. Galerie pořádá krátkodobé i dlouhodobé výstavy fotografií, výtvarného umění, plastik, uměleckých předmětů z depozitářů muzeí a galerií. V roce 1870 byla brána zbourána a na jejím místě byla postavena hasičská zbrojnice pro sbor dobrovolných hasičů, kteří zde sídlili do roku 2001. Od roku 2004 je v domě umístěna městská galerie. (Telc.eu, 2023)

- **Galerie Wimmer**

Galerie Wimmer se nachází na náměstí v Telči již od r. 1990. Galerie vystavuje realistické obrazy od současných malířů. (Kudyznudy.cz, © 2023)

- **Muzeum techniky Telč**

Expozice nabízí k prohlédnutí historické předměty, automobily, velocipedy, motocykly, hračky, módu a kočárky. (Kudyznudy.cz, © 2023)

- **Telčský dům**

V Telčském domě si návštěvníci mohou prohlédnout výstavu o historii a legendách z Telče a okolí, čtyřdráhovou autodráhu, expozici vláčků. Přístupné jsou i sklepní prostory. (Telc.eu, 2022)

Kulturně-historické památky – Třešť

- **Zámek Třešť**

Zámek v Třešti je postaven v novorenesančním slohu. V dnešní době funguje jako zámecký hotel. Hotel má celkem 32 luxusních pokojů s kategoriemi deluxe, superior, zámecké apartmá s obývacím pokojem a rodinný pokoj. Hotel disponuje vlastním spa centrem, kde nabízí sauny, masáže, vířivky či relaxační místnosti, dále nabízí konferenční prostory, prostory pro svatby a restauraci Franze Kafky. (Kudyznudy.cz, © 2023)

- **Rodný dům J. A. Schumpetera, Muzeum betlémů Třešť**

Palác v klasicistním slohu byl v roce 1835 postaven pro rodinu Schumpeterů. Palác je rodným domem ekonoma J. A. Schumpetera, který v letech 1919–1920 působil ve funkci ministra financí Rakouska. Dnes v domě sídlí turistické informační centrum, expozice Muzea Vysočiny a stálá expozice betlémů. (Trest.cz)

- **Památník na Věžeňském dvoře**

Památník připomíná tragédii na konci války, kdy v Třešti a okolí nacisti na začátku května 1945 zavraždili 56 mužů. Z toho bylo 33 mužů zavražděno právě na věžeňském dvoře za budovou tehdejšího soudu. Roku 1975 zde bylo odhaleno sousoší Oběti revoluce od sochaře Jaroslava Krechlera. V roce 1992 byl před Věžeňským dvorem odhalen pomník židovským obětem holocaustu od Jana Sedláka. (Trest.cz)

- **Sluneční hodiny**

Sluneční hodiny na náměstí T. G. Masaryka jsou největší hodiny svého druhu ve střední Evropě. Třešťské náměstí zdobí od roku 2002. (Trest.cz)

- **Sakrální památky**

Farní **kostel sv. Martina** je nejstarší památka v Třešti. První dochovaná písemná zmínka pochází z roku 1349. Kostel je v gotickém slohu s románským jádrem. Okolo kostela býval hřbitov, kde se do roku 1813 pohřbívalo. (Trest.cz)

Kostel sv. Kateřiny Sienské byl postaven v 16. století jako luteránský kostel. V červnu roku 2010 došlo k pádu kříže a makovice z věže kostela. V září téhož roku byl nový kříž vysvěcen a znovu usazen na věž. (Kudyznudy.cz, © 2023)

Bývalá **židovská synagoga** se pyšní jedinečným podloubím. Její vznik je datován do roku 1693. Stavba díky složité historii, zajímavému dispozičnímu řešení a podloubí patří k nejcennějším svého druhu v ČR. V dnešní době je užívána zejména pro koncerty a výstavy. (Trest.cz)

Kulturní zařízení – Třešť

- **Muzeum Vysočiny Jihlava, pobočka Třešť**

Pobočka zde sídlí od roku 2003 v rodném domě J. A. Schumpetera. Muzeum nabízí výstavu betlémů a betlémářství, zámecký pokoj, expozice Zaniklý třešťský průmysl a J. A. Schumpeter. (Trest.cz)

- **Expozice betlémů a betlémářství**

V Třešti je silná více než 200letá betlémářská a řezbářská tradice. V třešťské pobočce Muzea Vysočiny je stálá expozice betlémů. Betlémy jsou k vidění i přímo u řezbářů doma. (Trest.cz)

- **Muzeum Tesla**

V muzeu mohou návštěvníci spatřit největší sbírku exponátů rozměrných rozhlasových a televizních vysílačů. Muzeum je rozděleno na expozice Tesla, dědictví Č. S. elektroprůmyslu, Těžká radiotechnika a Radioamatéři a domácí kutilové. (Trest.cz)

Kulturně-historické památky – Počátky

Malebné historické centrum obce Počátky má díky zachování charakteru venkovského sídla status Památkové zóny. Vyhlášena byla v roce 1990. (Pocatky.cz)

- **Kašna na Palackého náměstí se sousoším sv. Jana Nepomuckého**

Palackého náměstí v Počátkách zdobí kamenosochařské dílo v podobě kašny. Mohutný barokní trojboký sloup pochází z r. 1720 a je zdobený reliéfy a sochami andělů a svatých. Na vrcholu sloupu stojí socha sv. Jana Nepomuckého. Kamenná kašna okolo sloupu byla přistavěna r. 1839. (Národní památkový ústav, © 2015)

- **Radnice na Palackého náměstí**

Radnice sídlí v budově postavené v raně barokním slohu. Hranolová věžička byla přistavěna v roce 1821 po požáru. Dochované architektonické znaky dokazují původ stavby, který sahá do středověku. (Národní památkový ústav, © 2015)

- **Naučná stezka „Cestou starých soukenických mistrů Počáteckých“**

Naučná stezka vede dominantní Valchovskou alejí, tvořenou lipami a jírovci. Začátek stezky je u kostela Božího Těla a vede k Prameni sv. Ludmily. Téma stezky je zaměřeno na historii soukenictví v Počátkách. (Kudyznudy.cz, © 2023)

- **Kamenný kruh Druidů**

Unikátní Kamenný kruh Druidů byl postaven v roce 2014. Je největším kromlechem v ČR a skládá se celkem z 33 menhirů. Kruh je novodobou replikou megalitických staveb. Nachází se v areálu Resortu Svatá Kateřina a má pomáhat návštěvníkům resortu v duchovním vývoji a zlepšení zdraví. (Kudyznudy.cz, © 2023)

- **Sakrální stavby**

Kostel sv. Jana Křtitele se nachází v centru města. Dochovaná zmínka o kostelu pochází z roku 1273. Věž vysoká 37 metrů je po rekonstrukci roku 2004 přístupná veřejnosti. (Kudyznudy.cz, © 2023) V areálu Resortu Svatá Kateřina se nachází architektonicky hodnotný **kostel sv. Kateřiny**. Postaven byl v letech 1730–1770. (Národní památkový ústav, © 2015) Hřbitovní **kostel Božího Těla** byl postaven na konci 16. století. Do barokní podoby byl přestavěn v letech 1705–1711. Nachází se severně od centra Počátek. (Kudyznudy.cz, © 2023)

Kulturní zařízení – Počátky

- **Rodný dům Otokara Březiny v Počátkách**

V domě básníka Otokara Březiny spravuje počátecké městské muzeum stálou expozici věnovanou odkazu a dílu básníka. (Kudyznudy.cz, © 2023)

- **Městské muzeum**

Městské muzeum bylo založeno r. 1892, je tak nejstarší ve svém regionu. V roce 1997 byla dokončena čtrnáctiletá rekonstrukce a byla zde otevřena stálá expozice. Muzeum ukazuje architekturu interiéru měšťanského domu z 16. století. Expozice dokumentuje historii Počátek, národopisné sbírky, řemeslnou výrobu a společenský život 19. století. (Kudyznudy.cz, © 2023)

Kulturně-historické památky – ostatní

- **Hrad Roštejn**

V blízkosti Javořice v Javořických vrších se nachází pozdně gotický hrad Roštejn ve výšce 677 m. n. m. Byl vybudován v 1. pol.14. stol. Zachariáš z Hradce ho v 70. letech 16. století nechal přestavět s renesančními prvky na lovecký hrádek. K hradu patří v blízkém okolí obora. Dominantou hradu je původní, stále gotická sedmiboká věž. Věž je 48 metrů vysoká. (Kudyznudy.cz, © 2023)

- **Zřícenina hradu Štamberk**

Zřícenina hradu Štamberk ze 13. stol se nachází u obce Řásná v PR Štamberk a kamenné moře. Členitý skalnatý terén leží ve výšce 695 m. n. m. (Telc.eu, 2022)

- **Zřícenina hradu Janštejn**

U obce Horní Dubenky se nachází zřícenina hradu Janštejn. Do dnešní doby se zachovaly části valů, příkopů, zbytky hradební zdi, spodní část věže a prohlubně. Hrad zřejmě zanikl za husitských válek. (Kudyznudy.cz, © 2023)

- **Sakrální památky**

Kláster v Nové Říši byl založen v roce 1211 původně jako ženský klášter pro premonstrátky. V 16. století zanikl z důvodu vymření všech řeholnic. Od roku 1641 je klášter mužský. Nejvýznamnější stavbou kláštera je přilehlý kostel sv. Petra a Pavla. Místní vzácná knihovna čítá přes 20 000 svazků. Klášter si mohou návštěvníci prohlédnout ve třech prohlídkových trasách. (Kudyznudy, © 2023)

Poutní místo Panny Marie Karmelské a klášter karmelitánů v Kostelním Vydří leží 14 km od Telče. Pozdně barokní kostel leží na kopci nad obcí. Stavěn byl v letech 1787–1789 na místě původní kaple. (Kudyznudy, © 2023)

Organizované akce

Seznam všech organizovaných akcí na území Kraje pod Javořicí se nachází v příloze P 2.

7.1.3 Realizační předpoklady

Realizační předpoklady se dělí na infrastrukturu a suprastrukturu.

Infrastruktura

Dopravní infrastruktura

- **Silniční doprava**

Díky centrální poloze prochází krajem důležité trasy celostátního i mezistátního významu (Profil kraje Vysočina, 2021, s. 21). Kraj je součástí středoevropské urbanizované osy (Berlín–Praha–Vídeň/Bratislava–Budapešť) (Český statistický úřad, © 2022). K nejdůležitějším transitům nepochybně patří dálnice D1 Praha–Brno, která je využívána jak národní dopravou, tak i evropskou, a silnice I/38, která je historická významná, protože spojuje Prahu a Vídeň. Dále je na Vysočině důležitá silnice I/24, která spojuje jižní a východní Čechy v úseku Jindřichův Hradec – Humpolec. Celkem vede krajem přes 5 tisíc kilometrů silnic. (Profil Kraje Vysočina, 2021)

Územím Kraje pod Javořicí vede silnice I/23, spojující Jihočeský a Jihomoravský kraj. Silnice prochází Telčí, dále vede do Studené směrem na Jindřichův Hradec. Ze Studené do Počátek dále vede silnice druhé třídy II/409, vedoucí z Táborska do Jihomoravského kraje. Z Jindřichova Hradce do Počátek a dále do Horní Cerekve vede silnice II/132. Z Benešova přes Vlašim, Pelhřimov a Horní Cerekve vede silnice II/112 do Telče a dále do Želetavy. Silnice je významná na úseku Benešov–Pelhřimov, kde se stává alternativní komunikací dálnice D1. Územím dále vede II/134 spojující obce Batelov a Horní Dubenky s obcemi Popelín a Jarošov nad Nežárkou. Z Kostelce do Slavonic vede silnice druhé třídy II/406, která spojuje města Třešť a Telč. (Silnice a dálnice, © 2022)

DMO Kraj pod Javořicí je dostupný i pomocí autobusové dopravy. Autobusová doprava v kraji Vysočina je dobře zajištěna. Zabezpečuje ji zde dopravce ICOM transport, a. s. Města Telč, Třešť a Počátky jsou skrze autobusy dobře dostupná. Z Jihlavy do Třeště a následně do Telče vyjíždí přímý autobus v ranních, dopoledních a večerních hodinách každou hodinu, odpoledne každou půlhodinu. Dostupnost z Jihlavy do Počátek je horší. V ranních a dopoledních hodinách vyjíždí autobus z Jihlavy každou druhou hodinu, v odpoledních hodinách každou hodinu. Cesta je s přestupem v Pelhřimově. Poslední spoj s jedním přestupem v Pelhřimově vyjíždí z Jihlavy v 16:40. Počátky jsou dostupnější z Třeště, odkud autobus vyjíždí každou hodinu. (Idos, 2023)

- **Železniční doprava**

Železniční doprava na Vysočině a její síť má hvězdicové uspořádání. Síť má hlavní centra v Jihlavě a v Havlíčkově Brodě. Celková délka sítě je 624 km, a hustota činí 0,092 km/km², čímž se řadí mezi regiony s nejnižší hustotou sítě (Profil kraje Vysočina, 2021, s. 25).

Železniční trať na Vysočině tvoří asi jednu šestnáctinu z celkových železničních sítí v České republice (Český statistický úřad, © 2017).

Na území Kraje pod Javořicí vede úsek železnice mezi Třeští a Telčí na koridoru z Jihlavy do Slavonic. V Kostelci u Třeště se koridor z Jihlavy rozdvouje. Jedna železnice dále vede do Třeště, dále do Telče a do Slavonic. Druhá železnice vede do Horní Cerekve a dále do Jindřichova Hradce. (© České dráhy, a.s., 2016)

- **Infrastruktura pro cykloturistiku**

Území Kraje pod Javořicí nabízí velmi bohaté možnosti pro cykloturistiku, vede zde několik cyklotras. Například v okolí Telče se nachází trasa 1113 (44 km), výchozí v Telči přes Částkovice, Mrákotín, Světlou, Horní Pole, Domašín a do Zahradek. Cyklotrasa 5021 vede v blízkosti Javořice. Začíná u hradu Roštejn, dále vede do Řásné, Lhotky, Mrákotína, Dobré Vody, Olší, Mysletic a do Kostelní Myslové. Trasa má celkem 20 km. Další trasa (č. 5124) začíná na Javořici a přes Lhotku a Červený Hrádek vede do Moravských Budějovic, celkem má 50 km. Trasa 5091 dlouhá 15 km vede z Telče přes Mysliboř, Sedlejev a Panenské Rozsíčky do Třeště. (telc.eu, 2022)

Územím vedou i dvě trasy Greenway. První z nich, trasa č. 16, vedoucí přes Hlinsko, Jihlavu, Telč a Slavonice má motiv řemeslných tradic a historických sporů o víru na pomezí Vysočiny. Druhá Greenway je cyklotrasa Regionu Renaissance. Vede přes Vratěnin, Uherčice, Jemnice, Novou Říši, Třešť, Telč a Landštejn. Trasa má celkem 118,5 km. (Mikroregion Třešťsko)

Přímo Kraj pod Javořicí na svých webových stránkách představuje cyklotrasy na svém území, které vedou zajímavými místy. Jedna z tras vede z Telče na Míchovu Skálu v okolí Javořice a hradu Roštejn. Trasa je 27 km dlouhá. Další trasa vede z Třeště k řece Jihlavě a je 25 km dlouhá. Okruh cyklotrasy k prameni Moravské Dyje je 26 km dlouhý a výchozím bodem je Třešť. Cyklovýlet 3v1 zahrnuje koupání, hrad Roštejn a nevšední křížovou cestu u Mysliboře. (Kraj pod Javořicí, z.s. © 2023)

- **Infrastruktura pro pěší turistiku**

Územím DMO Kraj pod Javořicí vedou dobře značené turistické trasy. Na webových stránkách propaguje Kraj pod Javořicí šest oblíbených tras pro pěší. Jedna z nich vede z náměstí Zachariáše z Hradce v Telči okolo Staroměstského rybníka ke kostelu Matky Boží. Návštěvníci se mohou vydat po naučné stezce v okolí Třeště, na které se 10 informačních panelů snaží turistům přiblížit místní krajinu, historii a zajímavosti. Stezka

je 14 km dlouhá. Po sedmikilometrové stezce mohou návštěvníci dojít z Třeště na hrad Roštejn, tříkilometrovou stezkou projít kališťskou alejí na Strážný kopec a vychutnat si krásný výhled. Další pěší trasa vede ke zřícenině hradu Roštejn. Je dlouhá 11 km. Milovníky historie zavede šestikilometrová trasa z Počátek k Boru, kde se nachází památník husitské bitvy. (Kraj pod Javořicí, z.s. © 2023)

Cestovní kanceláře a agentury

Na území DMO Kraje pod Javořicí se nachází jediná cestovní agentura. CA Pangea sídlí v Telči. (Telc.eu, 2021)

Turistická informační centra

Turistických informačních center je v oblasti poměrně více. V Telči se nachází dvě informační centra. TIC Městského úřadu Telč sídlí v budově radnice na nám. Zachariáše z Hradce a je součástí Odboru kultury a cestovního ruchu. Podle A.T.I.C. ČR (Asociace turistických informačních center České republiky) spadá do klasifikační třídy B. Druhé TIC v Telči je součástí volnočasového areálu Panský dvůr Telč a řadí se do klasifikační třídy B. Další TIC je v Třešti a sídlí v Domě J. A. Schumpetera. TIC v Třešti také spadá do klasifikační třídy B. V Počátkách mohou návštěvníci využít služeb TIC sídlícího na Palackého náměstí s klasifikační třídou B. (Asociace turistických informačních center ČR)

Směnářenské služby

V Telči také provozuje směnářenské služby jediná směnárna v Kraji pod Javořicí, a to Směnárna Brzek. (telc.eu, 2022)

Materiálně-technické předpoklady – suprastruktura

Hromadně ubytovací zařízení (HUZ)

Český statistický úřad evidoval v roce 2020 v celém kraji Vysočina 485 hromadných ubytovacích zařízení, 9 244 pokojů a 26 677 lůžek. (Český statistický úřad, 2023)

Podle ČSÚ (© 2023) bylo v kraji Vysočina v roce 2020 v hromadných ubytovacích zařízení celkem 397 509 hostů, z toho 369 136 rezidentů a 28 373 nerezidentů. (Český statistický úřad, 2023)

- **HUZ v Telči**

Za rok 2020 bylo v Telči v HUZ 11 841 hostů. Z toho bylo 10 347 rezidentů a 1 494 / 1 537 nerezidentů. Celkem se zde realizovalo 25 223 přenocování, z toho bylo

21 981 rezidentů a 3 242 nerezidentů. Průměrně zde hosté strávili 2,1 noci. Za rok 2021 eviduje ČSÚ v městě Telč 18 hromadných ubytovacích zařízení s celkem 219 pokoji a 516 lůžky. (Český statistický úřad, © 2023)

Ve městě se nachází 6 hotelů, z toho ani jeden nespadá do kategorie 5 hvězdiček. Čtyřmi hvězdičkami disponují 2 hotely, 4 hotely jsou v kategorii 3 hvězdiček. Není zde žádný hotel se 2 a 1 hvězdičkou. Penzionů je v Telči evidováno 7. Návštěvníci se ve městě mohou ubytovat v jednom kempu a v jedné turistické ubytovně. Nachází se zde 3 HUZ označené jako ostatní. (Český statistický úřad, © 2023)

- **HUZ v Třešti**

Za rok 2020 eviduje ČSÚ (© 2023) v Třešti celkem 2 247 hostů, z toho 1 963 rezidentů a 284 nerezidentů. Celkem se zde uskutečnilo 5 491 přenocování, z toho 4 919 rezidentů a 572 nerezidentů. Průměrný počet přenocování byl 2,4. Na území Třeště bylo evidováno celkem 5 HUZ, ve kterých bylo 219 pokojů s 443 lůžky. (Český statistický úřad, © 2023)

Dle ČSÚ (© 2023) byl v Třešti v roce 2020 pouze jeden hotel, který spadá do kategorie se 4 hvězdičkami. Dále zde byly 3 penziony a jedno HUZ zařazené jako ostatní. (Český statistický úřad, © 2023)

- **HUZ v Počátkách**

V roce 2020 zaznamenal ČSÚ (© 2023) v Počátkách 15 900 hostů, z čehož 14 922 bylo rezidentů a 978 nerezidentů. Celkem se zde realizovalo 42 657 přenocování, z toho 39 655 rezidentů a 3 002 nerezidentů. Průměrně zde hosté přenocovali 2,7 noci. Nacházelo se zde 8 zařízení, 180 pokojů s 613 lůžky. (Český statistický úřad, © 2023)

Ze dvou hotelů spadal jeden do kategorie s 5 hvězdičkami a jeden hotel se 4 hvězdičkami. Nacházel se zde jeden penzion, kemp, jedna chatová osada a turistická ubytovna. Ostatní HUZ zde byly dvě. (Český statistický úřad, © 2023)

Výše uvedená data jsou pro srovnání z roku 2020, jelikož pro město Třešť ČSÚ (© 2023) neuvádí novější data.

Nejnovější data uvádí ČSÚ (© 2023) následující: v roce 2022 zaevidoval ČSÚ (© 2023) celkem 642 986 hostů. Z toho bylo 573 020 rezidentů a 69 966 nerezidentů. Přenocování celkem v kraji Vysočina v roce 2022 bylo 1 550 443, z toho 1 398 761 přenocování rezidentů a 151 682 přenocování nerezidentů. Průměrný počet přenocování byl 2,4 noci. Podle

statistik počet hostů i počet přenocování od roku 2012 exponenciálně rostl. Vlivem pandemie covidu-19 se však statistiky v roce 2020 snížily. (Český statistický úřad, © 2023)

Novější data ukazují pro rok 2022 v celém kraji Vysočina 473 HUZ s celkem 9 130 pokoji a 26 487 lůžek. (Český statistický úřad, © 2023)

Nejnovější data pro počet hostů a přenocování pro město Telč jsou z roku 2021. Tento rok zde bylo 15 061 hostů, z toho 13 524 rezidentů a 1 537 nerezidentů. Přenocování bylo celkem 30 278, z toho 27 083 rezidentů a 3 195 nerezidentů. Průměrný počet přenocování byly 2 noci. Evidováno bylo 19 HUZ s celkem 225 pokoji a 529 lůžek. (Český statistický úřad, © 2023)

Počet hotelů se od roku 2020 nezměnil, nicméně počet penzionů se o jeden zvýšil, tedy na 8. Také se zvýšil počet HUZ značených jako ostatní, a to ze 3 na 8 zařízení. (Český statistický úřad, © 2023)

Nejnovější data pro Počátky jsou z roku 2021. Tento rok zaznamenal ČSÚ (© 2023) 15 659 hostů z toho 14 578 rezidentů a 1 081 nerezidentů. Bylo zaznamenáno 43 775 přenocování celkem, z toho 40 573 rezidentů a 3 202 nerezidentů. Hosté zde strávili průměrně 2,7 noci. (Český statistický úřad, © 2023)

Počet zařízení od roku 2020 zůstal na 8, počet pokojů vzrostl na 182, stejně se zvýšil počet lůžek na 571. (Český statistický úřad, © 2023)

Seznam hotelů se nachází v příloze P 3.

Stravovací zařízení

Největší počet stravovacích zařízení se nachází v Telči, celkem se zde nachází 22 stravovacích zařízení. Stravovací zařízení jsou typu restaurace, pizzerie, bistro, vinárna, kavárna či cukrárna. V Třešti je celkem 12 stravovacích zařízení a v Počátkách 15 stravovacích zařízení.

Seznam stravovacích zařízení se nachází v příloze P 4.

Rekreační, sportovní a zábavní zařízení

Na území DMO Kraj pod Javořicí se nachází několik zařízení s rekreačním, sportovním a zábavním využitím. Největší koncentrace zařízení je v Telči a jeho okolí. Areály a resorty jsou ve větší míře zaměřené na využití ve všech oblastech, tedy rekreační, sportovní i zábavní. Níže jsou popsány ty největší a nejvýznamnější v oblasti.

- **Panský dvůr Telč**

Panský dvůr Telč je centrum volnočasových aktivit v komplexu bývalých hospodářských budov. Centrum je určené pro všechny věkové kategorie. V rámci areálu se návštěvníci mohou ubytovat v penzionu. Velkou atrakcí je vnitřní lanové centrum s lezeckou stěnou vysokou 12 metrů a drytoolingem. Lanové centrum je vhodné pro děti i dospělé. Historická expozice představí návštěvníkům život na panství, lesnictví a rybníkářství. K prohlížení jsou zde i dobové zemědělské stroje a koňské povozy. Pro nejmenší děti je zde dětská herna U Zvířátek s kolotoči a prolézačkami. Součástí herny je kavárna pro rodiče. Součástí areálu je i Panská restaurace a Panský pivovar. V informačním centru nabízejí rozsáhlé služby, včetně informačních služeb pro návštěvníky či prodeje upomínkových předmětů. V areálu je i možnost zapůjčení elektrokol. Prostory areálu jsou vhodné pro pořádání svateb, akcí, meetingu, teambuildingů apod. (Panský dvůr Telč © 2016–2023)

- **Golf Resort Telč**

Za městem Telč se nachází exkluzivní golfové hřiště mezinárodních parametrů s 18 jamkami. Hřiště pro muže je přes 6 km dlouhé a pro ženy je dlouhé přes 5 km. Součástí hřiště je driving range, cvičný bunker, 2 putting greeny a pitching area, golfová škola a klubovna s restaurací, barem a terasou. Resort obsahuje i Hotel Šiškův mlýn *****, jehož kapacita je 42 lůžek. (Golf Resort Telč ©)

- **Hospodářský dvůr Bohuslavice**

Areál v obci Bohuslavice nedaleko Telče nabízí zařízení pro aktivní i odpočinkovou dovolenou. Stylové ubytování je možné v hotelu v kategorii **** s kapacitou 60 lůžek. Součástí areálu je i restaurace, minizoo a palírna. Areál nabízí možnost pořádání svateb, konferencí a firemních akcí. Areál dále disponuje s venkovní jízdárnou a krytou jezdeckou halou, nabízí výcvik jezdců a vyjížděky na koních, andaluzských oslech a ponících. (Bohuslavický dvůr © 2019)

- **Přírodní koupaliště Malvíny Třešť**

Přírodní koupaliště Malvíny v Třešti se rozprostírají na ploše o rozloze 1,5 ha, z čehož 3 500 m² tvoří vodní plocha. Vodní plocha je rozdělena na mělkou část a plaveckou. V plavecké části dosahuje hloubka až 2,6 metru, v mělké části je brouzdaliště hluboké 40 cm a neplavecký bazén hluboký 1,2 metru. Součástí koupaliště je i skluzavka, vodní chrliče a vodní hřib, dětské hřiště a hřiště na plážový volejbal. (Koupaliště Malvíny, © 2016–2020)

- **Resort Svatá Kateřina**

Resort nedaleko Počátek je ideálním místem pro pasivní i aktivní odpočinek s ubytováním se čtyřmi hvězdičkami ve třech různých hotelích. Wellness o rozloze 1200 m² nabízí masáže, sauny, zábaly, whirlpool, Rasaulbath a mnoho další. Návštěvníci si mohou vybrat z pobytových balíčků: wellness pobyty, hubnoucí pobyty, jógové pobyty, víkend pro ženy, jóga workshop víkendy, romantický pobyty, pilates pobyty atd. V resortu se nachází ájurvédský pavilon, ve kterém se věnují zejména ájurvédským terapiím. Návštěvníci mohou být i aktivní, k dispozici mají půjčovnu sportovního vybavení, sedm tělocvičen, posilovnu, hřiště zaměřené na různé sporty, tenisové kurty či jízdu na koni. (© Svatá Kateřina, 2018)

Seznam všech rekreačních, sportovních a zábavních zařízení se nachází v příloze P 5.

7.2 Kvalitativní výzkum

Pro zjištění důležitých informací, prvků a stavu Kraje pod Javořicí byly provedeny strukturované rozhovory s klíčovými aktéry, kteří jsou zapojeni do organizace Kraje pod Javořicí a jeho rozvoje. Výzkum byl realizován v dubnu 2023. Délka trvání rozhovorů byla v rozmezí tři čtvrtě až celou hodinu. Po předchozí domluvě byly otázky zaslány respondentům na e-mail. Pro realizaci rozhovoru bylo osloveno 12 respondentů. Realizováno bylo 9 rozhovorů. Jeden rozhovor proběhl telefonicky, dva skrze zodpovězení otázek e-mailem a zbytek proběhl osobně. Rozhovory a jména respondentů jsou uvedeny s jejich souhlasem. Volba respondentů se odvíjela od potřeby komunikace s osobami zastupujícími města Telč, Třešť a mikroregiony Telčsko a Třešťsko a od potřeby identifikovat všechny cíle, silné a slabé stránky, cílovou skupinu a zjistit fungování vzájemné spolupráce a komunikace. Otázky byly formulovány tak, aby odpovídaly potřebě zjištění informací.

Tabulka 3 Seznam respondentů realizovaných rozhovorů (vlastní zpracování)

Respondent	Datum rozhovoru	Forma rozhovoru
Starosta Telče, předseda Kraje pod Javořicí, z.s. Mgr. Vladimír Brtník	11.4.2023	E-mailem
Vedoucí Oboru kultury a cestovního ruchu v Telči	13.4.2023	Osobně

RNDr. Eva Janoušková, Ph.D.		
Manažer Kraje pod Javořicí, z.s. Mgr. Luděk Rux	13.4.2023	Osobně
Konzultant pro strategické řízení RNDr. Jan Šamánek, MSc.	16.4.2023	Telefonicky
Iniciátor založení Kraje pod Javořicí, z.s. Mgr. Jan Švaříček	11.4.2023	E-mailem
Vedoucí organizace kulturní zařízení města Počátky	11.4.2023	Osobně
Pracovník TIC Telč	6.4.2023	Osobně
Vedoucí oddělení TIC Třešť Ing. Ivana Křížová	6.4. 2023	Osobně
Člen kontrolní komise DMO Kraj pod Javořicí, z.s. Mgr. Roman Fabeš	12.4.2023	Osobně

7.2.1 Vyhodnocení rozhovorů

Pro vyhodnocení rozhovorů jsou vytyčené společné prvky, které se v odpovědích objevují.

- **Spolupráce respondenta s novou DMO Kraj pod Javořicí, z.s.**

První bod rozhovoru měl cíl upřesnit pozici respondenta vůči DMO Kraj pod Javořicí, z.s. a to, jak probíhá jejich vzájemná spolupráce, zda je úzká, nebo zatím žádná neproběhla, případně jaké činnosti se uskutečnily v rámci spolupráce. Odpovědi respondentů na tuto otázku se mírně liší, a to z důvodu různých funkcí, které v DMO Kraj pod Javořicí zastávají. Jejich odpovědi však mají společné znaky. Většina respondentů se shodla na tom, že spolupráce je velmi úzká a do budoucna by se měla ještě víc prohlubovat. Nicméně organizace je krátce po založení a teprve se rozvíjí, takže je spolupráce minimální.

- **Popis organizace Kraj pod Javořicí, z.s.**

Následující bod rozhovoru směřoval k charakterizování organizace Kraj pod Javořicí, z.s. Všichni tázaní se shodli na tom, že založení destinační společnosti byl důležitý krok, protože organizace destinačního managementu na tomto území dlouho chyběla. Shodným prvkem v odpovědích byla skutečnost, že organizace je teprve v počátcích činnosti a ve fázi rozvoje a na je třeba brát zřetel. V rozhovorech bylo zmíněno, že se organizace ničím neodlišuje od jiných DMO.

- **Mise a vize organizace Kraj pod Javořicí, z.s.**

Jeden respondent nedokázal na otázku mise a vize odpovědět. Vize organizace zatím není stanovená. Respondenti i přesto odpověděli ve snaze vizi přiblížit a mířili stejným směrem: společný rozvoj destinace, společná propagace destinace, propojení všech aktérů CR (podnikatelů, veřejné správy, rezidentů i návštěvníků), vytvoření jednotného produktu z regionu a prosazení destinace po celém tuzemsku jako vhodného cíle pro návštěvu a dovolenou. „*Spolupráce a propojení podnikatelské sféry nejenom v cestovním ruchu, regionálních spolků, měst a obcí, koordinace jednotlivých akcí v destinačním území, předávání informací. Využití turistického potenciálu našeho území, vytváření atraktivních a ucelených nabídek pro návštěvníky,*“ uvedl starosta Telče Mgr. Vladimír Brtník. Jeho odpověď shrnuje odpovědi všech ostatních respondentů.

- **Cíle organizace Kraj pod Javořicí, z.s.**

Názory na cíle organizace mají respondenti opět velmi podobné. Nejčastěji zmíněným cílem bylo přivést návštěvníky do destinace a dát jim důvody, proč v destinaci strávit delší čas. Další cíl byl respondenty definován jako spolupráce subjektů v CR a koordinace jejich činností. Důležitým prvkem, který zmínila většina respondentů, bylo snížení rozdílů sezónnosti. K tomu dodali, že je reálné rozdíly pouze snížit, nikoli že je možné rozdíly úplně odstranit. Cílem je i tvorba propagačních materiálů. Vedoucí oddělení TIC Třešť Ing. Ivana Křížová vytyčila jako jeden z cílů: „*Koordinace činnosti turistických informačních center v oblasti (Telč, Třešť, Počátky).*“ Manažer destinace Mgr. Luděk Rux uvedl jako cíl organizace: „*Udělat ‚inventuru‘ všech zajímavých turistických atraktivit v oblasti. To přenést do jediné databáze s vyhledávacím nástrojem dle termínu, zájmu, datumu, dopravy, délky pobytu apod.*“

- **Image organizace Kraj pod Javořicí, z.s.**

Následující bod se týkal image organizace Kraj pod Javořicí, z.s. Tuto otázku zodpovědělo 8 z 9 respondentů. Odpovědi opět vycházely z toho, že je destinace nová a vybudování

image může trvat i několik let. Někteří respondenti se nicméně snažili definovat image, kterou by chtěli, aby destinace do budoucna nesla. Definovali ji jako image „*přátelského partnera pro dovolenou*“ nebo jako „*oblast s velkým množstvím cyklotras a cyklostezek, krásnými starými alejemi, nevšedními vyhlídkami, blahodárnými rašeliništi, velkým množstvím lesů a rybníčků... s velkým množstvím historických památek, od věhlasné UNESCO až pro neobjevené skvosty místní historie*“.

- **Silné a slabé stránky organizace Kraj pod Javořicí, z.s.**

Silné stránky vidí respondenti zejména v přítomnosti UNESCO, tradici betlémů a lázní. Velké pozitivum má území Kraje pod Javoří v dobré poloze, čisté a rozmanité přírodě, řadě kulturních památek a v potenciálu CR. Jak uvedl RNDr. Jan Šamánek, MSc.: „*Silnou stránkou je i již tradiční spolupráce obcí a mikroregionu, které mají už vytvořenou a přirozenou spolupráci, kde spolupráce funguje.*“ Shodné odpovědi směřovaly i k přítomnosti atraktivních cyklotras propojujících města, přírodní a kulturní atraktivity. Respondent Mgr. Roman Fabeš vidí silnou stránku Kraje pod Javořicí i v tradičních značkách, jako je festival Prázdniny v Telči, Třešťské betlémy, Počátky – lázně Svata Kateřina atd. a ve slušné úrovni ubytovacích a stravovacích služeb.

Naopak mezi slabé stránky řadí respondenti výraznou sezónnost, dominantní postavení Telče s existencí UNESCO nebo nedostatek financí na plánovanou činnost destinační společnosti.

- **Cílová skupina organizace Kraj pod Javořicí, z.s.**

Důležitý bod v rozhovoru vedl k cílové skupině. Na danou otázku měli respondenti opět velmi shodné názory. Organizace Kraj pod Javořicí necílí na konkrétní cílovou skupinu. Jak uvádí respondent Mgr. Vladimír Brtník: „*Nesoustředíme se na úzkou cílovou skupinu. Naopak, ve spolupráci s Vysočina Tourism budeme kampaněmi cílit na co nejširší cílovou skupinu.*“ Rozsáhlejší názor na dané téma popsal RNDr. Jan Šamánek, MSc.: „*Toto není úplně jednoduché odpovědět. Destinační společnost má cílové skupiny mnohovrstevnaté. Existuje celá skupina, spadá sem i podnikatelský sektor v území DMO, který má určitým způsobem těžit z činnosti DMO. Dále to jsou představitelé obcí. A samozřejmě zjevná skupina samotných potenciálních turistů. Řekl bych, že není vytvořená zjevná segmentace, to je úkol pro další krok, který DMO čeká. Je zde ale silná tradice návštěvníků, například rodiny s dětmi či cykloturistů.*“

- **Ovlivnění organizace Kraj pod Javořicí, z.s., sezonností.**

Na území organizace hraje velkou roli právě sezónnost. Odpovědi na otázku týkající se sezonnosti byly jednoznačné. Všichni dotázaní uvedli, že na organizaci bude mít sezonnost určitý vliv. Například RNDr. Eva Janoušková, Ph.D., uvedla: „*Určitě ano, jako v celé ČR. Na území DMO Kraj pod Javořicí jsou v zimě v nabídce jediné bohaté běžkařské trasy a betlémy v Třešti.*“ Jak už bylo zmíněno, snížení vlivů sezónnosti je jeden z cílů organizace.

- **Strategická poloha území organizace Kraj pod Javořicí, z.s.**

Poslední bod rozhovoru byl zaměřen na strategickou polohu území organizace Kraje pod Javořicí, z.s. Názory respondentů jsou opět totožné. Všichni shodně zodpověděli, že poloha destinace je strategická. Někteří respondenti své tvrzení zdůvodnili tím, že poloha vyplňuje jižní část Kraje Vysočina, a je tak v blízkosti rakouských hranic, kde se vyskytují potenciální návštěvníci. Svá tvrzení také podložili tím, že založení DMO byl logický krok a určení územních hranic se odvíjelo od již zřízených DMO, od hranic Kraje Vysočina a již dříve existující a fungující spolupráce měst a obcí. RNDr. Jan Šamánek, MSc., uvedl: „*Otázka je dvousečná. Strategické je pro drobný turismus a díky existenci UNESCO. Vzhledem k atraktivitě blízkých jižních Čech není strategická, kvůli velké konkurenci.*“

Rozhovory jsou uvedeny v příloze P 6.

7.3 Komunikační mix

Tato kapitola bude zaměřena na komunikační mix. Úkolem aplikace komunikačního mixu na DMO Kraj pod Javořicí, z.s., je analýza komunikace a komunikačních kanálů organizace.

7.3.1 Reklama

Telč, Třešť i Počátky ke své propagaci využívají především tištěnou formu – brožury, kalendáře, mapy města apod.

Reklama v rámci měst Telče a Třeště probíhá také prostřednictvím organizace Vysočina Tourism. Ta využívá několik komunikačních kanálů. Jedním z nich jsou webové stránky. Webové stránky jsou stěžejním kanálem pro komunikaci s již stávajícím zákazníkem, ale i s potenciálním, který hledá zdroje, inspirace a informace o nabídce v cestovním ruchu. Vysočina Tourism využívá i turistický webový portál s přehlednou turistickou nabídkou. Tištěné materiály, tzv. *Print*, využívá organizace ve městech v podobě propagačních materiálů, které jsou umístěny v TIC, ubytovacích a stravovacích zařízeních. Tištěné materiály se k návštěvníkům mohou dostat již před přímou návštěvou města a infocentra, a to na veletrzích zaměřených na cestovní ruch či v elektronické podobě na internetu.

V rámci masových médií (tisk, rozhlas, televize) využívá organizace Vysočina Tourism ke komunikaci a propagaci zejména tištěná média. Využití rozhlasu a televize je poměrně finančně nákladné. Rozhlas je využíván pro větší pořádané akce a územní celky. (Marketingová studie turistického regionu Telčsko, 2007)

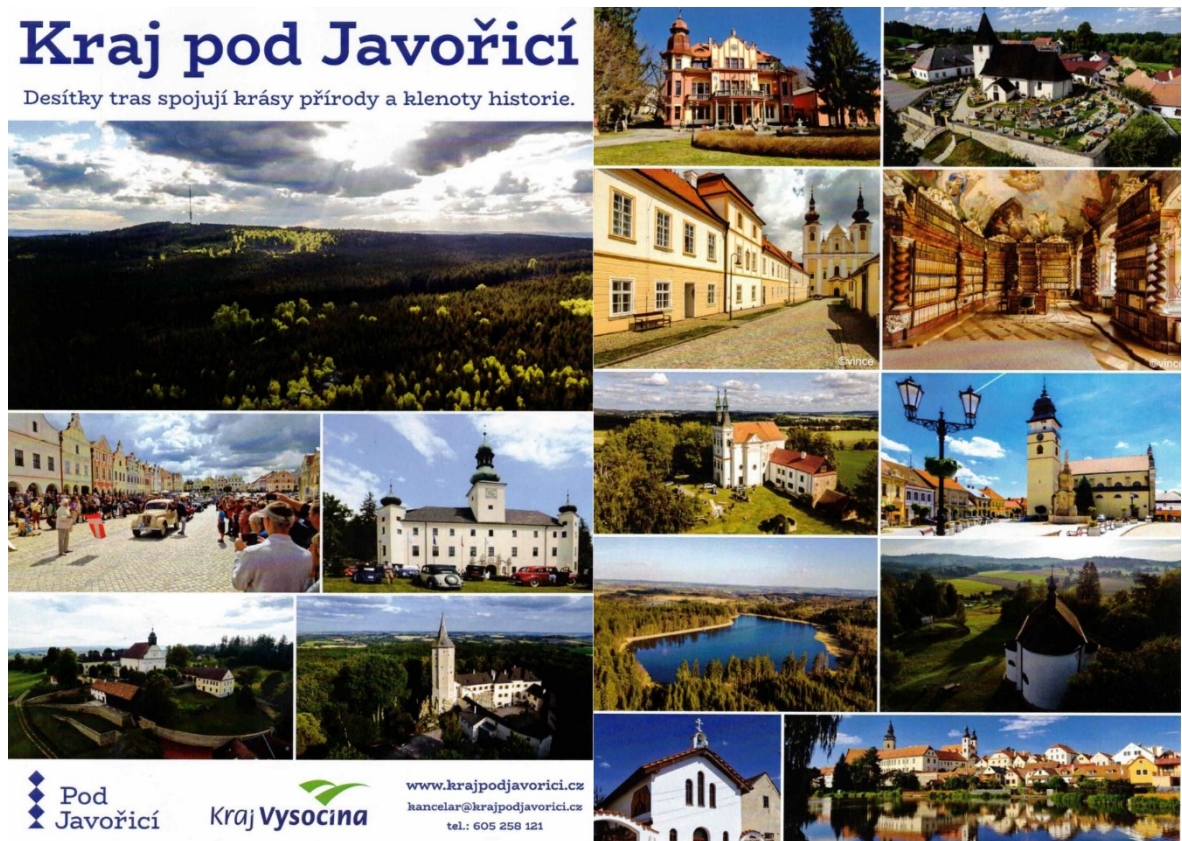
Velkou část propagace Telče provádí České dědictví UNESCO. Na seznamu světového dědictví je Telč zapsaná od r. 1992. Hlavním cílem UNESCO v rámci kultury a ČR je identifikace, rozvoj, ochrana, podpora, a hlavně zachování kultury, kulturního dědictví, památek, tradic a lidové kultury. V rámci toho se snaží i o intenzivní společnou propagaci členů.

Telč je součástí dobrovolného svazku obcí Česká inspirace založeného v roce 1995. Hlavní cíl sdružení je aktivně se podílet na rozvoji ČR se zaměřením na kulturní hodnotu sdružených měst. Svazek kromě Telče sdružuje Český Krumlov, Cheb, Jindřichův Hradec, Hradec Králové, Litomyšl, Poličku a Kutnou Horu. Města se společně intenzivně propagují v rámci svazku obcí. Svazek vydává vlastní propagační materiály (brožury, kalendáře, plakáty apod. v několika jazykových mutacích, které jsou k dispozici na informačních centrech a na webových stránkách. Svazek se pravidelně propaguje i na veletrzích cestovního ruchu v tuzemsku i zahraničí.

Města Telč, Třešť a Počátky se propagují především pomocí tištěných materiálů – brožur a podobných propagačních materiálů. V rámci komunikace se svými občany vydává město Počátky měsíčník Počátecký zpravodaj. Třešť každý měsíc vydává noviny Naše město. Telč komunikuje prostřednictvím měsíčníku Telčské listy.

Propagace Telče se nachází i v tisku, např. články v příloze Jihlavských listů o cestování, v cestovatelských magazínech TIM (Turistický informační magazín) a v KAM.

V rámci DMO Kraj pod Javořicí je reklama zatím minimální. Objevuje se však reklama v tisku, například v místním periodiku Telčské listy, článek v Jihlavských listech či na informačním a zpravodajským portálu TTG – vše o turismu apod.



Obrázek 7 Propagační materiál DMO Kraj pod Javořicí, z.s.

7.3.2 Sociální sítě

Díky velkému rozsahu technologií a přístupu k internetu jsou sociální sítě v dnešní době velmi efektivním nástrojem propagace a nabízí spolehlivý způsob oslovení cílových skupin. Sociální sítě už nejsou pouze pro mladé, využívají je i starší generace.

Město Telč využívá ke své propagaci Facebook, na němž zveřejňuje aktuality, informace, pozvánky na akce ve městě a následně dokumentaci/fotodokumentaci z akcí. Na Instagramu zveřejňuje zejména fotografie města. Webové stránky jsou rozdělené do čtyř hlavních oblastí: Občan, Turista a volný čas, Podnikatel a Město a samospráva. Ve všech úrovních jsou stránky obsahově a informačně dostatečně obsáhlé. Na stránkách se orientuje velmi snadno a jsou uživatelsky přívětivé.

Město Třešť využívá sociální síť Facebook. Příspěvky bývají přidávány v pravidelných intervalech, většinou jednou za týden. Obsah na síti tvoří zejména aktuality a pozvánky na akce ve městě a následně dokumentace/fotodokumentace z akcí. Webové stránky města jsou vzhledné, obsahově bohaté a uživatelsky příjemné. Rovněž jsou rozděleny do čtyř oblastí: O městě, Město a úřad, Turista a volný čas, Chci si zařídit.

Město Počátky je také aktivní na Facebooku. Nové příspěvky jsou přidávány průměrně čtyřikrát týdně a týkají se nových informací, aktualit a konání akcí. Webové stránky Počátek jsou designově vzhledné. Informace a obsah stránek jsou rozděleny do pěti oblastí: O městě, Město a úřad, Služby a podnikání, Volný čas a Kontakt.

Mikroregion Telčsko a Třešťsko využívají webové stránky. Mikroregion Třešťsko se navíc propaguje skrze Facebook.

Samotná DMO Kraj pod Javořicí tvoří webové stránky a Facebook. Webové stránky jsou velmi vzhledné. Jejich obsah je hodnotný, nabízí základní informace, tipy na výlety, zážitky, gastronomické tipy a tipy určené pro děti. Facebook zatím nemá žádné příspěvky. V rozhovorech je zmíněno, že Instagram bude fungovat, až bude mít organizace trvalejší a pravidelnější podněty k příspěvkům.

Analýza současného stavu sociálních sítí se nachází v příloze P 7.

7.3.3 Podpora prodeje

V případě destinačního managementu může podpora prodeje částečně zvyšovat atraktivitu místa, a tím zvýšit motivaci zákazníka k návštěvě místa. Podpora prodeje může být aplikována formou akcí, tzv. last minute či first minute, soutěží, věrnostních programů, Happy Hours, akcí 1+1 zdarma apod. Tuto formu však Třešť, Telč, Počátky, mikroregion Telčsko a Třešťsko neuplatňují.

Telč, Třešť i Počátky využívají podporu prodeje pomocí slev na vstupné na památky, atraktivitu či akce (vstupné zdarma pro děti, studentské slevy, rodinné vstupné, sleva pro seniory apod.).

Telč ve spolupráci s Muzeem Vysočiny Jihlava nabízí zvýhodněné vstupné. Při zakoupení základní vstupenky získá návštěvník 50% slevu ze základního vstupného v dalších dvou objektech. Tuto akci mohou návštěvníci využít v Městské galerii Hasičský dům, na věži sv. Ducha, v Muzeu Vysočiny Jihlava pobočka Telč.

Třešť poskytuje VIP kupón do kina s 50% slevou na jednu vstupenku při zakoupení alespoň dvou vstupenek. Na Třešťské divadelní jaro nabízí akci na vstupné 3+1 zdarma.

7.3.4 Direct marketing

Jednou z forem direct marketingu je zasílání novinek, aktualit, informací skrze e-mail, tzv. newsletter. K přihlášení odběru novinek z Třeště může zájemce využít formulář na

webových stránkách města, kde stačí vyplnit e-mailovou adresu. Město Telč každý týden rozesílá přihlášeným uživatelům newsletter o konání kulturních akcí následující týden. Formulář pro odběr novinek nabízí i DMO Kraj pod Javořicí na svých webových stránkách. Město Telč, Třešť i Počátky komunikují se svými občany srze aplikaci MUNIPOLIS – mobilní rozhlas. Aplikace po přihlášení přináší uživateli upozornění na krizové události (výpadky energií, dopravní uzavírky, blížící se vichřice apod.), novinky a důležitá upozornění, pozvánky na akce sportovního a kulturního charakteru.

7.3.5 Osobní prodej

K osobnímu prodeji dochází především v průběhu pobytu návštěvníků v destinaci. Osobní prodej v rámci DMO Kraj pod Javořicí probíhá především v jednotlivých TIC, kde si návštěvník přímo zakoupí upomínkové předměty, mapy, pohlednice, informačních brožury, turistické průvodce, knihy, suvenýry apod. Osobní prodej je dále realizován na místě jednotlivých turistických atrakcí, kde si návštěvníci zakoupí vstupenku.

7.3.6 PR – public relations

Nástroj Public Relations není na území DMO Kraj pod Javořicí, z.s., nijak podporován.

7.3.7 Výstavy a veletrhy

Telč se každý rok účastní veletrhu Holiday World v Praze a Regiontour v Brně v rámci propagace společného stánku České dědictví UNESCO a České inspirace. V případě, že se veletrhů neúčastní žádný zástupce města osobně, zasílají alespoň propagační materiály, např. na veletrh For Bikes.

Propagace DMO Kraj pod Javořicí se uskutečnila v roce 2023 na veletrhu For Bikes.

7.4 Analýza současného stavu strategického plánování na území

Tato podkapitola bude zaměřena na analýzu současného stavu strategického plánování měst Telče, Třeště a Počátek. Pro zjištění současného stavu strategie měst budou analyzovány základní rozvojové dokumenty měst. Telč má aktuální strategický plán na období 2022–2028. Třešť má strategický plán zhotovený na období 2014–2020. Počátky strategický plán vytvořený nemají. Pozornost bude dále věnována sociálním sítím, volnočasovým aktivitám a kulturním událostem.

7.4.1 Analýza strategického plánu rozvoje města Telč

Strategický plán rozvoje města Telč je aktuální na období 2022–2028. Cílem tohoto dokumentu je stanovení vize a charakteristika žádoucího stavu města v daném období. Dokument nejprve analyzuje současný stav města. V jednotlivých kapitolách analytické části popisuje demografickou, ekonomickou charakteristiku, trh práce, infrastrukturu a napojení na dopravní infrastrukturu, stav veřejných služeb, životního prostředí, cestovního ruchu a infrastrukturu pro sportovní a kulturní vyžití. V návrhové části je deklarována vize, na kterou navazují priority. Vize zní: *„Město, kde lze plnohodnotně žít, pracovat, rozvíjet se a bavit se. Město, které poskytuje a vytváří podmínky pro naplňování a realizaci snu o kvalitním životě pro všechny své obyvatele. Město, které je atraktivní pro návštěvníky.“*

Priority jsou dále rozděleny na opatření a jejich aktivity. Hlavní priority jsou:

- Priorita 1 – Rozvoj technické infrastruktury, dopravy a kvality životního prostředí
- Priorita 2 – Zvyšování kvality života
- Priorita 3 – Podpora podnikání
- Priorita 4 – Růst atraktivity města pro obyvatele i návštěvníky

(Strategický plán města Telč)

7.4.2 Analýza strategického plánu rozvoje města Třešť

Strategický plán rozvoje města Třešť není aktuální, plán byl stanoven na období 2014–2020. V analytickém profilu je nejprve obecně charakterizováno město Třešť, následuje jeho demografická, ekonomická charakteristika a popis trhu práce. Dále je popsána infrastruktura a technická vybavenost, dopravní infrastruktura, veřejné služby, bezpečnost a kriminalita, životní prostředí, cestovní ruch a volný čas. Pro identifikování hlavních problémů a příležitostí rozvoje byla realizována série rozhovorů s aktéry života v Třešti. Pro zjištění úrovně kvality života ve městě a potenciálu rozvoje proběhlo dotazníkové šetření mezi rezidenty města. Pro vytyčení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení byla vytvořena SWOT analýza. V návrhové části je deklarována vize na základě výše popsaných analýz: *„Třešť. Město v zázemí, které determinuje poloha mezi dvěma různorodými a silnými centry (Telčí a Jihlavou). Rezidenční město menší velikosti, jehož poloha v sobě snoubí výhody městského i venkovského způsobu života. Vitální město se zdravým životním prostředím, ve kterém mají lidé blízko k přírodě i k sobě navzájem. Aktivní město, v jehož*

blízkosti lze nalézt široké spektrum pracovních příležitostí a možností kulturního, společenského i sportovního vyžití.“ Z vize vychází hlavní priority:

- Priorita 1 – Rozvoj technické infrastruktury, dopravy a kvality životního prostředí
- Priorita 2 – Zvyšování kvality života
- Priorita 3 – Podpora podnikání a cestovního ruchu
- Priorita 4 – Růst kvality a efektivity veřejné správy

(Strategický plán rozvoje města Třešť)

7.4.3 Analýza strategického managementu

Města Telč a Třešť mají zpracované i některé další strategické dokumenty zaměřené určité oblasti či témata, např. Strategie Regionu Renesance, Betlémská cesta, Po stopách historie, Třešťská kultura, Člověk a čas, Naučná stezka městem, Naučná stezka Špičák. Na strategické dokumenty dále navazuje existence vize. Telč a Třešť udržují trvalé vztahy s několika obcemi v zahraničních zemích. Partnerská města Telče jsou Šaľa (Slovensko), Waidhofen an der Thaya (Rakousko), Belp (Švýcarsko), Rothenburg ob der Tauber (Německo), Figeac (Francie), Wilber (USA). Třešť má za partnery města Obergünzburg (Německo) a Raabs an der Thaya (Rakousko). Města jsou členy mnoha organizací či projektů, nejvýznamnější je členství Telče v Českém dědictví UNESCO. Telč je dále členem svazku Česká inspirace, Sdružení historických sídel Čech, Moravy a Slezska, Národní síť zdravých měst, Regionu Renesance a Mikroregionu Telčsko. Třešť je také členem Sdružení historických sídel Čech, Moravy a Slezska, mikroregionu Třešťsko. Počátky jsou řádným členem Sdružení historických sídel Čech, Moravy a Slezska, členy Dobrovolného svazku obcí Sompó, který si klade za cíl rozvoj regionu v oblastech odpadového hospodářství, s tím spojeného životního prostředí a vzdělávání.

Analýza strategického plánování se nachází v příloze P 8.

7.5 SWOT analýza DMO Kraj pod Javořicí

Tabulka 4 SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)

	Pozitivní vlivy	Negativní vlivy
Vnitřní vlivy	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
	Přítomnost historického jádra a zámku Telč na seznamu UNESCO	Slabý marketing měst
	Silná betlemářská tradice v Třešti	Začátek destinace (zatím minimální rozvoj)
	Přítomnost léčivých pramenů u Počátek	Nevracející se návštěvníci
	Spojení a spolupráce tří měst	Málo rozvinutý web a sociální sítě
	Jednotné území destinace	Malá pozornost věnována udržitelnosti v řízení CR městy
	Jednotná a vzájemná propagace	Od začátku vzniku DMO nebyli zapojeni podnikatelé
	Poloha blízko rakouským hranicím a lokalita pod Javořicí	
	Široká nabídka turistických atraktivit	
	Přírodní rozmanitost, čistá příroda	
	Konání tradičních a oblíbených akcí, bohatý kulturní program s mnohaletou tradicí	
	Široká síť turistických a cyklotras	
	Národní geopark Vysočina	
	Filmový cestovní ruch	
	Silná základna volnočasového využití	
	Genius loci	

	PŘÍLEŽITOSTI	OHROŽENÍ
Vnější vlivy	Rostoucí zájem o trávení dovolené v tuzemsku a o dovolenou v přírodě	Nedostatečná finanční podpora CR od zapojených měst (a také ze strany EU, státu, kraje) (např. z důvodu přísných podmínek pro čerpání)
	Přítomnost historického jádra Telče na seznamu UNESCO	Nedostatek zaměstnanců nebo neexistence turistických produktů
	Filmový cestovní ruch	Nedostatečná propagace a komunikace ze strany krajské a národní DMO
	Národní geopark Vysočina	Velká role UNESCO
	Blízkost krajského města Jihlavy, podpora DMO a CR z dotací kraje, státu i z Evropských dotací	Konkurence ostatních DMO, velká profesionalita destinačních organizací v jižních Čechách
	Potenciální vznik zákona o CR	Absence legislativní úpravy týkající se CR a DMO
		Velká vzdálenost od letišť
		Možné hrozby opakování vládních nařízení omezujících pohyb
		Ubývání obyvatel a jejich stěhování (hlavně mladých lidí do větších měst)
		Preference turistů na známé a zaběhnuté destinace

7.5.1 Silné stránky

Mezi silné stránky organizace destinačního managementu Kraje pod Javořicí bezpochyby patří, že historické centrum a komplex zámku v Telči jsou zapsány na Seznamu světového kulturního a přírodního dědictví UNESCO. Významným prvkem na území organizace je betlémařská tradice v Třešti a existence léčivých pramenů v lázních v Počátkách. Velkou silnou stránkou organizace je spojení a spolupráce tří měst. Každé má svůj potenciál a jejich

spojení a spolupráce tento potenciál násobí. Další výhodou je jednotné území destinace, které společně může nabízet produkt. Silnou stránkou propojení měst je možnost jednotné a vzájemné prezentace a propagace směrem k rezidentům a návštěvníkům. Další silnou stránkou je nepochybně poloha území organizace, která vyplňuje jih Kraje Vysočina a je blízko rakouským hranicím. To otevírá dveře pro větší příliv návštěvníků z Rakouska. Na celém území DMO se nachází široká nabídka turistických atraktivit, které organizaci posilují. Důležitým prvkem patřícím mezi silné stránky organizace je bezpochyby i zachovalá příroda, její rozmanitost a čistota. S tím souvisí i existence národního Geoparku Vysočina na území DMO Kraj pod Javořicí a jeho výstava Křehká krása rašelinišť v Telči. V Telči, Třešti a Počátkách se koná nespočet tradičních akcí s bohatým programem, které jsou oblíbené u rezidentů i návštěvníků. Pro cykloturisty zde existuje bohatá síť dobře značených cyklotras a pro pěší dobře značené turistické pěší trasy. V Telči se točila řada známých filmů a pohádek, například Až přijde kocour, Z pekla štěstí, Pyšná princezna, Jak se budí princezny, Majster kat, Stříbrný měšec, Výlet, Helimadoc nebo Hudba z Marsu. V Počátkách se natáčel film Jízda, Postřižiny a seriál Návštěvníci. Existuje zde tedy filmový cestovní ruch. K silným stránkám organizace se řadí i silná základna a rozmanitost volnočasových zařízení a využití. Díky historickým městům, řadě památek, existenci UNESCO, betlémům, lázním a krásné přírodě zde návštěvníci mohou cítit genius loci, tzv. duch místa, který tvoří další silnou stránku.

7.5.2 Slabé stránky

Slabou stránku organizace lze pozorovat ve slabém marketingu a propagaci jednotlivých měst. V této chvíli je slabá stránka i v prozatímním minimálním rozvoji, propagaci a řízení organizace a v málo rozvinutém webu a sociálních sítích. To však souvisí s nedávným založením organizace. S delším fungováním a rozvojem organizace se toto může rychle změnit v silné stránky. Velké negativum se projevuje v návštěvnosti, kdy se návštěvníci do měst opakovaně nevrací. K slabým stránkám dále patří malá pozornost věnovaná udržitelnosti v řízení CR městy. Udržitelnost je v dnešní době důležité téma. Od začátku vzniku DMO nebyli zapojeni podnikatelé, to se řadí mezi slabé stránky.

7.5.3 Příležitosti

Příležitostí pro DMO Kraj pod Javořicí je zvyšující se zájem českých občanů o trávení dovolené v tuzemsku a v přírodě. Jak už bylo zmíněno v silných stránkách, na území DMO Kraj pod Javořicí se natáčelo několik známých filmů a pohádek. Návštěvníci mohou do

destinace přijet za účelem filmového cestovního ruchu, a tím se zvýší návštěvnost v destinaci. Příležitostí pro DMO je i Národní geopark Vysočina, jehož území rovněž zahrnuje Telč, Třešť, Počátky a vrchol Javořicí. Při zvyšujícím se povědomí o geoparku a jeho návštěvnosti se turisté dozví také o Kraji pod Javořicí. Příležitostí pro organizaci je i blízkost krajského města Jihlavy, podpora DMO a CR z dotací kraje, státu a dotací od EU.

7.5.4 Ohrožení

Mezi faktory, které mohou organizaci ohrozit, patří nedostatek finanční podpory od zapojených měst nebo také ze strany kraje, státu a EU. Jedním z důvodů mohou být velmi přísně nastavené podmínky pro čerpání finanční podpory. V důsledku nedostatečné finanční podpory může mít organizace malý počet zaměstnanců či nedostatek turistických produktů. Ohrožením může být nedostatečná podpora, propagace a komunikace ze strany krajské či národní DMO. Mezi hrozby, kterým může organizace čelit, může patřit i velká role UNESCO. V případě, že by se památce UNESCO věnovala větší pozornost, mohla by zastínit ostatní města, atraktivitu a ostatní cíle na území organizace. Ohrožením pro organizaci může být i velká konkurence ostatních DMO a jejich velká profesionalita (zejména v Jižních Čechách), např. blízké České Kanady, která již má svoji image a návštěvníky. Ohrožením pro nově vzniklou organizaci destinačního managementu je i preference turistů na známé a zaběhnuté destinace. Ohrožením může být pozice území, které je daleko od letišť s mezinárodními lety. Dále jsou možné hrozby opakování vládních nařízení omezujících pohyb (v důsledku pandemie covid-19) a absence legislativní úpravy týkající se CR a DMO. Destinaci může ohrozit i ubývání obyvatel a jejich stěhování (hlavně mladých lidí do větších měst).

8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část práce se zabývala představením nově založené organizace destinačního managementu Kraj pod Javořicí, z.s., která se nachází v Kraji Vysočina. Spolek vznikl 20. srpna 2022, je tedy na začátku své činnosti. Kraj pod Javořicí, z.s., leží na pomyslném trojúhelníku měst Telče, Třeště a Počátek a v jeho středu se nachází nejvyšší vrchol Vysočiny Javořice. Kromě měst tvoří spolek mikroregion Telčsko a Třešťsko.

V následující kapitole byla provedena geografická analýza území Kraje pod Javořicí, z.s. Geografická analýza se skládá z lokalizačních, selektivních a realizačních předpokladů. Pro přehlednost a zahrnutí všech předpokladů byly selektivní, materiálně-technické předpoklady v realizačních předpokladech a kulturně-historické předpoklady v lokalizačních předpokladech popsány v jednotlivých městech Telč, Třešť a Počátky a následně pro okolí měst. Z geografické analýzy vyplývá, že území DMO Kraje pod Javořicí, z.s., je velmi rozvinuté v oblasti cestovního ruchu a má silné předpoklady pro jeho další rozvoj. Destinace má především dobré lokalizační předpoklady, zejména přírodní podmínky a kulturně-historické předpoklady. Na území je velmi čistá a zachovalá příroda, nachází se zde několik chráněných území, nejvýznamnější je Národní geopark Vysočina a Národní přírodní památka Zhejral. Z hlediska kulturně-historických předpokladů je nevýznamnější památkou historické jádro a zámek Telč, neboť jsou od roku 1992 zapsány na Seznamu světového dědictví UNESCO. Tento důležitý prvek se následně objevuje ve SWOT analýze jak v silných stránkách, tak i na straně ohrožení organizace. Důvod je vysvětlen níže. Hodnotu kulturně-historických předpokladů zvedá i město Třešť, ve kterém je dlouhodobá tradice betlémářství a nachází se zde několik historických památek. Počátky disponují kvalitními lázněmi. Ubytovací a stravovací zařízení jsou po celém území dobře lokalizačně umístěné. Území organizace destinačního managementu Kraje pod Javořicí z.s., se nachází v blízkosti rakouských hranic. Území rovněž doplňuje jih kraje Vysočiny. Z toho pohledu je území dobře strategicky lokalizováno. Na toto téma byla směřována i otázka v následující analytické metodě, strukturovaném rozhovoru.

Otázky pro strukturované rozhovory byly sestaveny k potřebě zjištění informací. o strukturovaný rozhovor bylo požádáno celkem 12 respondentů. Rozhovory se uskutečnily s 9 respondenty. Respondenti byli vybráni pro jejich pozici/funkci ve spolku Kraj pod Javořicí, z.s., nebo v rámci spolupráce s ním. Z rozhovorů je patrné, že image organizace či její vize nejsou z důvodu krátkého působení organizace dosud stanoveny. Z toho plyne i spolupráce, která je sice navázána, ale jen minimálně rozvinutá. Z rozhovorů vyplývají

i hlavní cíle organizace zaujmout potenciální zákazníky a zvýšit tím návštěvnost destinace, zvýšit povědomí o DMO a samotné destinaci jako o vhodném cíli pro dovolenou, delší pobyty návštěvníků, rozvoj území a spolupráce všech skupin stakeholderů. Dalším bodem v rozhovoru byla cílová skupina zákazníka. Většina respondentů se shodla, že DMO Kraj pod Javořicí, z.s., cílovou skupinu nemá a do budoucna mít nebude, protože nabídka v destinaci je široká. Ze strukturovaných rozhovorů také vyplývá, že organizace bude ovlivněna sezónností, jako je tomu na celém území ČR. Nicméně si kladou za cíl snížit velké sezónní rozdíly.

Pro další analýzu DMO Kraj pod Javořicí, z.s., byla v analytické části provedena analýza komunikačního mixu. Analýza byla opět aplikována na jednotlivá města Telč, Třešť a Počátky z důvodu krátké existence DMO Kraj pod Javořicí, z.s., a její prozatímní minimální aktivity v oblasti komunikačního mixu. Z komunikačního mixu vyplývá, že pro svou propagaci nejvíce využívají oblíbenost sociálních sítí. Města využívají propagaci skrze tištěné materiály a dále skrze osobní prodej, realizovaný zejména na TIC ve městech.

K potřebám sestavení strategického plánu byly analyzovány i strategické dokumenty měst. Počátky strategii stanovenou nemají a Třešť ji nemá aktuální (stanoveno na období 2014–2020). Telč má vytvořený strategický dokument na období 2022–2028. Při pomnutí faktu, že strategie města Třešť není aktuální, stanovené priority jsou téměř totožné se strategií města Telč. Priorita 1 v obou městech je rozvoj technické infrastruktury, dopravy a kvality životního prostředí, priorita 2 je zvyšování kvality života, priorita 3 je podpora podnikání, v Třešti je zaměřena na podporu podnikání a cestovního ruchu, a priorita 4 je růst kvality a efektivity veřejné správy. Priorita 4 je v Telči zaměřena na růst atraktivity města pro obyvatele i návštěvníky.

SWOT analýza byla podle své podstaty rozdělena do čtyř kvartálů: silné a slabé stránky, ohrožení a příležitosti organizace. Jednotlivé faktory vychází zejména z geografické analýzy a rozhovorů. Z jednotlivých faktorů vychází stanovení priorit a opatření v projektu.

9 PROJEKT STRATEGICKÉHO PLÁNU PRO ROZVOJ DMO KRAJ POD JAVOŘICÍ, Z.S.

Tato kapitola se zabývá tvorbou projektu strategického plánu pro rozvoj DMO Kraj pod Javořicí. Kapitola navazuje na analytickou část a vychází z provedených analýz. Strategický plán vychází z výše uvedených poznatků a výstupů analýz.

9.1 Cíl projektu

Cílem projektu je vytvoření strategického plánu nové organizace destinačního managementu Kraj pod Javořicí, z.s. Nejprve je utvořena vize organizace, na ni navazují cíle, ze kterých budou vycházet prioritní oblasti. Strategický plán se bude držet v oblastech destinačního managementu, marketingu, produktu a služeb CR a udržitelného rozvoje.

Časové vymezení strategie je na období 2024–2028. Strategické plány bývají stanoveny na období okolo pěti let. Jediný aktuální strategický plán rozvoje má na území DMO pouze Telč, a to na období 2022–2028. Z toho důvodu byl zvolen koncový rok 2028 i pro následující strategii.

9.2 Cílový zákaznický segment

Jak je patrné z rozhovorů s osobami působících v DMO, cílový zákaznický segment organizace není jasně definován. V oblasti destinačního managementu je ale pro nezbytné cílit nejen na návštěvníky, ale i na rezidenty, podnikatele a představitele obcí.

9.3 Strategická vize organizace

Vize je představa budoucího stavu, kterého chce organizace dosáhnout. Vize udává směr, kterého by se měla organizace dlouhodobě držet. Stanovení vize vychází z provedených analýz. Vize pro organizaci destinačního managementu je formulována následovně:

Oblast Kraj pod Javořicí je otevřenou, živou a rozvíjející se destinací, kam přijíždíte jako zákazníci, odjíždíte jako přátelé. Důraz je kladen na zachování jedinečného kulturního dědictví, přírodního prostředí a tradic. Kraj usiluje o vytvoření prostředí, kde se návštěvníci budou cítit lépe než doma a budou se sem rádi vracet. Každý svůj krok dělá s principy udržitelnosti.

9.4 Strategické cíle DMO Kraj pod Javořicí, z.s.

Strategické cíle vychází z výše stanovené vize a analýz. Mezi hlavní strategické cíle DMO kraj pod Javořicí patří:

- Dostat se celorepublikově k návštěvníkům jako cíl dovolené
- Přimět zákazníka k delšímu pobytu
- Zvednout cestovní ruch v oblasti na vyšší úroveň, nejen návštěvností, ale i kvalitou poskytovaných služeb
- Nabídnout zákazníkovi pestrý program
- Snaha o udržitelnost cestovního ruchu v rozvíjející se destinaci
- Sjednotit aktéry v destinaci
- Vytvoření 3K platformy
- Získání certifikace Kategorizace

9.5 Prioritní oblasti a opatření

Na základě výše provedených analýz, stanovených vizí a strategických cílů jsou stanoveny čtyři prioritní oblasti:

- 1) Rozvoj destinačního managementu
- 2) Efektivní marketing a strategie značky
- 3) Rozvoj nabídky produktů a služeb území DMO
- 4) Nastavení principů udržitelného rozvoje území DMO

Ke každé prioritní oblasti bylo stanoveno opatření a cíl, kterého organizace dosáhne pomocí jednotlivých aktivit.

9.5.1 Priorita 1: Rozvoj destinačního managementu

Nová organizace destinačního managementu Kraj pod Javořicí, z.s. se nachází v počátečním bodě rozvoje. Tím je do jisté míry ovlivněna první priorita. Pro rozvoj je důležité zajištění stabilního provozu. Organizace má již v tomto bodě silné vazby a vybudovanou vzájemnou spolupráci mezi jednotlivými městy Telč, Třešť a Počátky a mikroregiony Telčsko a Třešťsko díky dlouholeté spolupráci a realizování několika projektů. Přesto je důležité se

na spolupráci mezi městy zaměřit, aby se spolupráce udržela. Spolupráce a vazby je důležité budovat i mezi ostatními subjekty na území organizace. Mezi ty patří podnikatelské subjekty, veřejná sféra a další aktéři působící v cestovním ruchu. K vybudování spolupráce pomůže stanovení společné vize a cílů všech zapojených. Spolupráce je jedním z principů 3K platformy. Ta je základem pro dobré fungování DMO. Dlouhodobým cílem je certifikace DMO.

V následující tabulce je představeno opatření zajištění stabilního provozu organizace. Cílem tohoto opatření je zajištění stabilní základny pro organizaci destinačního managementu Kraj pod Javořicí, z.s. a vytvoření pracovní skupiny s dostatečnou pracovní silou. Dalším cílem je zajištění financí a stabilizace pracovní síly a finančních zdrojů. Toto opatření vyplývá ze skutečnosti, že organizace byla založena nedávno a je na začátku své činnosti. Pro uskutečnění tohoto opatření je zapotřebí potřebných aktivit. Pro zajištění stabilního provozu organizace je zapotřebí vytvoření dostatečné pracovní skupiny, která bude dostatečně akční. K finančnímu zajištění organizace je nezbytné získávání peněžních zdrojů z příspěvků měst Telče, Třeště a Počátek, z příspěvků od krajská DMO VysočinaTourism. Peněžní prostředky budou také podpořeny členskými příspěvky stakeholderů působících v organizaci. Organizaci k peněžnímu zajištění pomůže získávání finančních dotací. Ke stabilizaci organizace pomůže i maximální využívání potenciálu CR.

Tabulka 5 Zajištění stabilního provozu organizace (zdroj: vlastní zpracování)

1.1 Opatření	Zajištění stabilního provozu organizace
Cíl opatření	<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění stabilní základny pro DMO, vytvoření akční pracovní skupiny (dostatečné pracovní síly) • Zajištění financí • Stabilizace pracovní síly a finančních zdrojů destinační společnosti
Současný stav / Výchozí situace	Pracovní síla: jeden zaměstnanec
Aktivity	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření pracovní skupiny • Získávání finančních zdrojů z příspěvků měst

	<ul style="list-style-type: none"> • Získávání finančních zdrojů z krajské DMO VysočinaTourism • Stabilní členské příspěvky (např. z podnikatelského sektoru) • Maximální využívání dotací • Maximální využití potenciálu CR v území
--	--

V následující tabulce je definováno opatření aktivního zájmu CR ve spolupráci s DMO Kraj pod Javořicí. Cíle toho opatření je širší fungující síť stakeholderů pro spolupráci, s tím související rozvoj spolupráce, komunikace a partnerství. Dalším cílem je zajištění spolupráce DMO Kraj pod Javořicí, z.s. s městy a jednotlivými aktéry CR při přípravě a realizaci projektů. Spolupráci je důležité zajistit a udržovat s okolními turistickými oblastmi a DMO.

Tabulka 6 Aktivní zájem aktérů CR ve spolupráci s DMO Kraj pod Javořicí (zdroj: vlastní zpracování)

<i>1.2 Opatření</i>	Aktivní zájem aktérů CR ve spolupráci s DMO Kraj pod Javořicí
Cíl opatření	<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření fungující sítě partnerů pro spolupráci • Rozvíjení spolupráce, komunikace a partnerství s aktéry CR • Spolupráce organizace, měst a jednotlivých aktérů při přípravě a realizaci projektů v rámci DMO • Zajištění spolupráce s okolními turistickými oblastmi a DMO • Stabilizace spolupráce
Současný stav / Výchozí situace	<p>Spolupráce měst Telč, Třešť, Počátky, mikroregiony Telčsko a Třešťsko</p> <p>Spolupráce s krajskou DMO VysočinaTourism</p>
Aktivity	<ul style="list-style-type: none"> • Vymezení jednotné vize a směru rozvoje • Rozšiřování sítě partnerů • Hledání a formulace výhod v rámci spolupráce pro všechny zúčastněné

	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření a udržení živé spolupráce při tvorbě společných produktů a projektů • Spolupráce se vzdělávacími instituty v rámci školní praxe • Konání pravidelných setkávání aktérů CR za účelem informovanosti, rozvíjení spolupráce a plánování dalšího rozvoje
--	--

Opatření nastavení fungující 3K platformy a následné certifikace DMO má za cíl definování 3K platformy, zapojení do 3K platformy více subjektů a získat certifikaci. Princip 3K platformy je popsán v podkapitole kapitole 1.6 Princip 3K a proces certifikace v podkapitole 2.3 Certifikace DMO.

Tabulka 7 Nastavit fungující 3K platformu a certifikace DMO

<i>1.3 Opatření</i>	Nastavit fungující 3K platformu a certifikace DMO
Cíl opatření	<ul style="list-style-type: none"> • Definovat 3K platformy • Zapojit do 3K platformy více subjektů • Získat certifikaci
Současný stav / Výchozí situace	3K platforma se vytváří, DMO není certifikována
Aktivity	<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření počtu členů a partnerů pro rozvoj 3K platformy a pořádání jejich pravidelných setkání • Pořádání pravidelných setkávání výkonných pracovníků a TIC • Splnění potřebných podmínek pro získání certifikace • Učinění kroků v procesu certifikaci (viz. Podkapitola 2.3 Certifikace DMO)

9.5.2 Priorita 2: Efektivní marketing a strategie značky

Druhá priorita navazuje na první. Je ovlivněna potřebou spolupráce mezi městy a všemi zainteresovanými subjekty. Pro rozvoj nabídky je klíčová efektivní marketing, propagace a komunikace. K tomu pomůže vybudování image.

Tabulka 8 Vybudování image a corporate identity (zdroj: vlastní zpracování)

2.1 Opatření	Vybudování image a corporate identity
Cíl opatření	<ul style="list-style-type: none"> • Vybudování pevné a zajímavé image destinace • Vybudování regionální značky • Vybudování komunikace značky • Definování corporate identity (firemní styl) • Udržení image a corporate identity
Současný stav / Výchozí situace	Žádná image ani corporate identity není vybudována
Aktivity	<ul style="list-style-type: none"> • Posilování značky Kraj pod Javořicí, z.s. • Vytvoření propagačních materiálů • Účast na významných veletrzích zaměřených na CR

Opatření komunikační strategie má za cíl vytvoření komunikační strategie a její realizace, zvýšení povědomí o existenci destinace, propagace destinace, vyhledání zdrojových skupin návštěvníků a zajištění komunikačního mixu.

Tabulka 9 Komunikační strategie (zdroj: vlastní zpracování)

2.2 Opatření	Komunikační strategie
Cíl opatření	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření komunikační strategie • Realizace komunikační strategie • Zvýšení povědomí o existenci destinace • Propagace destinace • Vyhledání zdrojových skupin návštěvníků

	<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění komunikačního mixu
Současný stav / Výchozí situace	Žádná propagace Existence sociálních sítí
Aktivity	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření propracovaných a efektivně fungující sociální sítě • Vytvoření a posilování značky DMO Kraj pod Javořicí • Využívání reklamy • Fungování atraktivních sociálních sítí a webových stránek s podstatným obsahem • Účast a propagace na veletrzích a výstavách

Díky podpoře prodeje se zvýší prodej pomocí propagačních informačních materiálů a využívání reklamy za účelem propagace.

Tabulka 10 Podpora prodeje a reklamy (zdroj: vlastní zpracování)

2.3 Opatření	Podpora prodeje a reklamy
Cíl opatření	<ul style="list-style-type: none"> • Zvyšování prodeje pomocí propagačních informačních materiálů • Využívání reklamy za účelem propagace
Současný stav / Výchozí situace	Nevyužívání reklamy Vytvořen propagační materiál (leták) viz. Obrázek 7
Aktivity	<ul style="list-style-type: none"> • Využívání reklamy • Tvorba publikací, průvodců • Eventy, press tripy • Propagační materiály, zboží • Vydávání informačních materiálů

Propagování DMO Kraj pod Javořicí, z.s. zvýší efektivitu marketingu a propagace a zvýšení povědomí o Kraji pod Javořicí, z.s. Cílem je i vytvoření marketingové strategie.

Tabulka 11 Propagace DMO Kraj pod Javořicí, z.s. (zdroj: vlastní zpracování)

2.4 Opatření	Propagace DMO Kraj pod Javořicí, z.s.
Cíl opatření	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení efektivity marketingu a propagace • Zvýšení povědomí o DMO Kraj pod Javořicí, z.s. • Vytvoření marketingové strategie
Současný stav / Výchozí situace	Neexistuje
Aktivity	<ul style="list-style-type: none"> • Propagace na sportovních a kulturních akcích • Propagace událostí a zařízení mimo hlavní sezonu • Propagace nabídky sportovních, kulturních, volnočasových zařízení a akcí • Podpora propagace místních produktů • Realizace stanovené marketingové strategie období 2023–2028

9.5.3 Priorita 3: Rozvoj nabídky produktů a služeb na území DMO

Pro přilákání nových potenciálních zákazníků do destinace je nezbytný rozvoj nabídky kvalitních produktů a služeb. Vytvoření atraktivních a kvalitních produktů pomůže k udržení návštěvníků na více dní a přiměje je k opakované návštěvě. V rámci rozvoje nabídky produktů a služeb je důležité cílit nejen na návštěvníky, ale i na rezidenty. S tím souvisí podpora nabídky akcí a produktů, podpora jejich rozmanitosti a dostupnosti. V destinaci jsou nezbytné kvalitní ubytování a stravovací zařízení.

Tabulka 12 Rozšíření, zkvalitnění a zpestření nabídky produktů a služeb na území DMO (zdroj: vlastní zpracování)

3.1 Opatření	Rozšíření, zkvalitnění a zpestření nabídky produktů a služeb na území DMO
Cíl opatření	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení a podpora nabídky tradičních akcí a produktů

	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení a podpora nabídky akcí a produktů s rozmanitou tematikou • Podpora rozmanitosti, dostupnosti a kvality stravovacích a ubytovacích zařízení • Podpora rozmanitosti, dostupnosti a kvality ostatní infrastruktury CR • Podpora lokálních produktů
Současný stav / Výchozí situace	Neexistuje nabídka produktů a služeb
Aktivity	<ul style="list-style-type: none"> • Tvorba produktů, služeb a produktových balíčků určené pro cílový zákaznický segment • Využívání lokálních produktů • Propagace lokálních balíčků • Vznik zákaznické karty • Založení interaktivních naučných stezek a expozic

9.5.4 Priorita 4: Udržitelný rozvoj území DMO

Udržitelnost je v dnešní době důležitá ve všech oblastech. Organizace destinačního managementu by se tomuto tématu neměla vyhýbat. Jeden z pilířů, na kterých je Kraj pod Javořicí postaven, je právě udržitelnost. Možnosti, jak posilovat udržitelnost, spočívají v podpoře šetrných forem cestovního ruchu či vytváření produktů v souladu s udržitelností. Důležité je seznámit s principy udržitelnosti všechny aktéry cestovního ruchu. K tomu může DMO pořádat vzdělávací programy, kterých se aktéři zúčastní. Prioritou je podpora ochrany kultury, přírodního prostředí, rázu krajiny a tradic.

Tabulka 13 Nastavení principů udržitelného rozvoje území DMO (zdroj: vlastní zpracování)

4.1 Opatření	Nastavení principů udržitelného rozvoje území DMO
Cíl opatření	<ul style="list-style-type: none"> • Podpora rozvoje šetrného cestovního ruchu v destinaci

	<ul style="list-style-type: none">• Zvýšení povědomí o udržitelnosti mezi návštěvníky, rezidenty a subjekty CR• Ochrana a udržování kulturního dědictví, přírodního prostředí a rázu krajiny a tradic
Současný stav / Výchozí situace	Koncept destinační organizace je tvořen na základě pilířů, jeden z nich je i právě udržitelnost
Aktivita	<ul style="list-style-type: none">• Vytváření produktů a služeb s prvky šetrného cestovního ruchu• Vytvářet produkty v souladu s principy udržitelnosti• Vzdělávání subjektů v oblasti udržitelnosti• Podpora ochrany kulturního dědictví, přírodního prostředí a rázu krajiny a tradic

10 NÁKLADOVÁ ANALÝZA

Tvorba strategického plánu bude trvat 6 měsíců. V nákladové analýze jsou vypočteny náklady na jeho sestavení. Náklady jsou rozděleny na personální, cestovní, administrativní náklady a náklady na marketing.

10.1 Administrativní náklady

Pro administrativní náklady jsou vypočítány náklady na provoz kanceláře. Kancelář je již vybavená a v provozu od začátku činnosti DMO Kraj pod Javořicí z.s.

Tabulka 14 Náklady na provoz kanceláře

Provozní náklady	Cena	Náklady celkem Kč/6 měsíců
Nájem kanceláře	8 000 Kč/měsíc × 6 měsíců	48 000 Kč
Energie (plyn, elektřina)	5 000 Kč/měsíc × 6 měsíců	30 000 Kč
Telefon a internet	1 500 Kč/měsíc × 6 měsíců	9 000 Kč
Software	1 000 Kč/měsíc × 6 měsíců	6 000 Kč
Zboží na provoz kanceláře	1 000 Kč/měsíc × 6 měsíců	6 000 Kč
Celkem provozní náklady		99 000 Kč

Tabulka 4 znázorňuje provozní náklady kanceláře, které tvoří nájem kanceláře, energie, telefon a internet, software a běžné zboží na provoz kanceláře. Celkové provozní náklady na kancelář na 6 měsíců jsou **99 000 Kč**.

10.2 Personální náklady

V organizaci destinačního managementu je jeden zaměstnanec, který zastává funkce manažera organizace.

Tabulka 15 Mzda manažera (zdroj: vlastní vypracování)

Mzda manažer	Výpočet	Náklady celkem Kč/6 měsíců
Hodinová mzda 1 den	250,34 Kč/hod × 8 hod	2002,72 Kč

Mzda květen	2002,72 Kč × 21 prac. dní	29 164,8 Kč
Mzda červen	2002,72 Kč × 22 prac. dní	30 553,6 Kč
Mzda červenec	2002,72 Kč × 19 prac. dní	26 387,2 Kč
Mzda srpen	2002,72 Kč × 23 prac. dní	31 942,4 Kč
Mzda září	2002,72 Kč × 20 prac. dní	27 776 Kč
Mzda říjen	2002,72 Kč × 22 prac. dní	30 553,6 Kč
Mzda květen–říjen celkem		267 237,7 Kč

V tabulce 4 je vypočítána mzda manažera na měsíce květen–říjen, která celkem činí **267 237,7 Kč**. Mzda vychází z hodinové sazby 250,34 Kč/hod.

Tabulka 16 Mzda konzultanta strategického řízení (zdroj: vlastní vypracování)

Mzda konzultanta pro strategické řízení	Výpočet	Náklady celkem Kč/6 měsíců
Hodinová mzda 1 den	332,56 Kč/hod × 8 hod	2 660,48 Kč
Mzda květen	2 660,48 Kč × 21 prac. dní	55 870,08 Kč
Mzda červen	2 660,48 Kč × 22 prac. dní	58 530,56 Kč
Mzda červenec	2 660,48 Kč × 19 prac. dní	50 549,12 Kč
Mzda srpen	2 660,48 Kč × 23 prac. dní	61 191,04 Kč
Mzda září	2 660,48 Kč × 20 prac. dní	53 209,6 Kč
Mzda říjen	2 660,48 Kč × 22 prac. dní	58 530,56 Kč
Mzda květen–říjen celkem		279 350,4 Kč

V tabulce č. 5 je znázorněna výše mzdy konzultanta pro strategické řízení na měsíce květen–říjen, která činí celkem **279 350,4 Kč**. Mzda je vypočítána z hodinové sazby 332,56 Kč/hod.

10.3 Cestovní náklady

V této části jsou vypočítány náklady na hrazení cestování. Schůze organizace Kraje pod Javořicí, z.s., se koná každý měsíc. Jako místo konání se střídají města Telč, Třešť a Počátky.

Schůze se vždy zúčastní zainteresované osoby, zejména předseda, členové kontrolní komise, manažer DMO Kraj pod Javořicí, z.s., a konzultant pro strategické řízení. Výchozí bod pro zaměstnance je v Telči. Manažer a konzultant využijí pro společnou cestu jeden automobil. Každý druhý měsíc se pak koná společná schůze s krajskou organizací destinačního managementu VysočinaTourism. Schůze se budou konat fyzicky, protože města a jednotlivé zainteresované osoby mají mezi sebou silné vazby na základě dlouhodobé spolupráce. Pomocí fyzických schůzek snaží tento vztah a spolupráci udržovat. Ve výjimečných případech se může schůze konat online.

Náklady na spotřebu nafty na cestu na schůze

Tabulka 17 Náklady na spotřebu nafty na cestu na schůze (zdroj: vlastní vypracování)

Měsíc	Počet km
Květen	Telč 0 km
Červen	Třešť 14,5 km × 2 = 29 km
Červenec	Počátky 23,5 km × 2 = 47 km
Srpen	Telč 0 km
Září	Třešť 14,5 km × 2 = 29 km
Říjen	Počátky 23,5 km × 2 = 47 km
Celkem km	152 km

Tabulka č. 6 shrnuje počet km, které je třeba ujet do Třeště a Počátek (tam i zpět) v jednotlivé měsíce.

Litr nafty stojí 33,3 Kč (ke dni 16. 4. 2023). Spotřeba auta je 10 l na 100 km. Celkem jde o 152 ujetých kilometrů. Spotřeba na 152 kilometrů je 15,2 l nafty. Cena nafty je zaokrouhlena na 35 Kč/l.

- $35 \times 15,2 = 532,00 \text{ Kč}$

Náhrada jízdného

Zaměstnanec, který pro služební cestu využije vlastní automobil, má nárok na náhradu jízdného. Dle zákona § 157 odst. 4 zákoníku práce činí náhrada jízdného u osobních

motorových vozidel minimálně 5,20 Kč na 1 km jízdy. Náhrada jízdného je určena pro manažera organizace.

- $5,20 \text{ Kč} \times 152 \text{ km} = 790,4 \text{ Kč}$

Náklady na spotřebu nafty na jednání s krajskou DMO VysočinaTourism

Každý druhý měsíc se koná jednání s krajskou DMO VysočinaTourism Jihlava.

Tabulka 18 Náklady na spotřebu nafty na cestu do Jihlavy (zdroj: vlastní vypracování)

	Počet km
Sídlo VysočinaTourism Jihlava	$31 \text{ km} \times 2 = 62 \text{ km}$
Celkem (celkem 3 za půl roku schůze)	$3 \times 62 \text{ km} = 186 \text{ km}$

Tabulka 7 znázorňuje počet km do Jihlavy a zpět. Cesta se uskuteční třikrát za půl roku.

11 nafty stojí 33,3 Kč (ke dni 16.4.2023). Spotřeba auta je 10 l na 100 km. Km jízdného jsou celkem 186 km. Spotřeba na 186 Km je 18,6 l nafty. Cena nafty je zaokrouhlena na 35 Kč/l.

- $35 \text{ Kč/l} \times 18,6 \text{ l} = 651,35 \text{ Kč}$

Náhrada jízdného

Zaměstnanec, který pro služební cestu využije vlastní automobil, má národ na náhradu jízdného. Dle zákona § 157 odst. 4 zákoníku práce činí náhrada jízdného u osobních motorových vozidel minimálně 5,20 Kč na 1 km jízdy.

- $5,20 \text{ Kč} \times 186 \text{ km} = 967,2 \text{ Kč}$

10.4 Náklady na marketing

V následující části nákladové analýzy jsou vypočítány náklady na marketing, které tvoří správa webu a sociálních sítí, reklama na sociálních sítí a PPC reklama. PPC reklama je placená reklama ve vyhledávačích.

Tabulka 19 Reklama ve vyhledávačích a na sociálních sítí (zdroj: vlastní vypracování)

Reklama ve vyhledávačích a na sociálních sítí		Náklad celkem Kč/6 měsíců
Facebook	25 Kč/den	$25 \times 184 \text{ dní} = 4\,200 \text{ Kč}$
Instagram	45 Kč/den	$45 \times 184 \text{ dní} = 8\,280 \text{ Kč}$

PPC	2 000 Kč počáteční investice + 3 000 Kč každý měsíc	$2\,000 + 3\,000 \times 6 = 20\,000$
Správa webu a sociálních sítí	910 Kč/měsíc	5 460 Kč
Celkem		34 260 Kč

V tabulce 6 je znázorněn výpočet pro reklamu na sociálních sítí a na PPC reklamu. Zahrnuté jsou i náklady na správu webu a sociálních sítí. Náklady tvoří **34 260 Kč** celkem na 6 měsíců.

Tabulka 20 Jednorázové náklady na propagaci (zdroj: vlastní vypracování)

Jednorázové náklady na propagaci	Kč/ks	Náklad celkem
Grafika a tisk brožur (cca 1 000 ks)	3,5 Kč/ks	3 500 Kč
Grafika a tisk map (cca 1000 ks)	1,5 Kč/ks	1 500 Kč
Turistické vizitky WanderBook (100 ks)	8 Kč/ks	800 Kč
Spolupráce s influencerem	Cena za 1 post a sérii stories (influencer s 20–50 tisíci sledujícími)	20 000 Kč
Celkem		25 800 Kč

V tabulce č. 9 jsou spočítány náklady na jednorázové náklady. Ty zahrnují grafiku a tisk brožur o DMO Kraj pod Javořicí, z.s., a grafiku a tisk na mapy území Kraje pod Javořicí, z.s. V brožurách budou využity informace popsané v podkapitole 4.1 Geografická analýza. Celkem 800 Kč činí náklady na oblíbené turistické vizitky WanderBook. Tyto propagační materiály budou dále k dispozici v TIC Telč, TIC Panský dvůr Telč, TIC Třešť a TIC Počátky. Položku 20 000 Kč tvoří náklady na spolupráci s influencerem, který bude

propagovat Kraj pod Javořicí, z.s., na svém instagramovém účtu. Jednorázové náklady činí **25 800 Kč celkem.**

10.5 Náklady celkem

V následující části jsou sečteny všechny náklady.

Tabulka 21 Náklady celkem (zdroj: vlastní vypracování)

Položka nákladu	Náklad celkem
Provozní náklady	99 000 Kč
Mzda manažera	267 237,7 Kč
Mzda konzultanta pro strategické řízení	279 350,4 Kč
Náklady na spotřebu nafty na cestu na schůze	532,00 Kč
Náhrada jízdného	790,4 Kč
Náklady na spotřebu nafty	651,35 Kč
Náhrada jízdného	967,2 Kč
Reklama ve vyhledávačích a na sociálních sítí	34 260 Kč
Jednorázové náklady na propagaci	25 800 Kč
Náklady celkem	708 589,05 Kč

V tabulce č. 11 jsou sečteny všechny provozní, personální, cestovní a marketingové náklady. Náklady celkem vychází 708 589,05 Kč.

11 ČASOVÁ ANALÝZA

Časová analýza je zaměřena na časový harmonogram projektu tvorby strategického plánu. Projekt bude zahájen 1. 5. 2023 a ukončen 31. 10. 2023. Analýza je zobrazena a realizována skrze Ganttův diagram.

11.1 Analýza činností projektu

Tabulka č. 12 zobrazuje všechny dílčí aktivity, které tvoří proces projektu pro tvorbu strategického plánu DMO Kraj pod Javořicí, z.s.

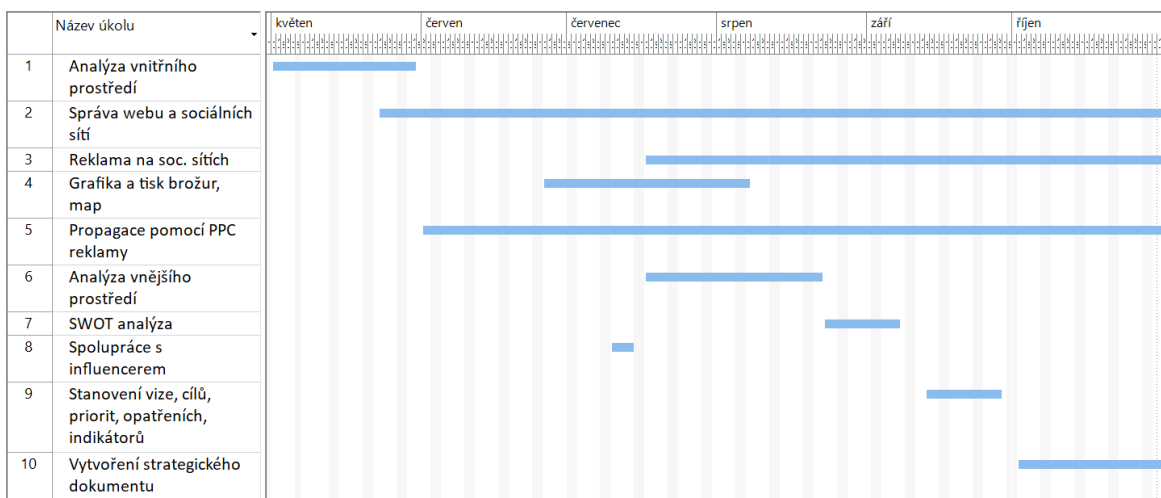
Tabulka 22 Časová analýza činností projektu (zdroj: vlastní vypracování)

Činnost	Doba trvání (dny)	Doba zahájení	Doba ukončení
Analýza vnitřního prostředí	23 dní	1. 5. 2023	30. 5. 2023
Správa webu a sociálních sítí	116 dní	23. 5. 2023	31. 10. 2023
Reklama na sociálních sítí	77 dní	17. 7. 2023	31. 10. 2023
Grafika a tisk brožur, map	31 dní	26. 6. 2023	7. 8. 2023
Propagace pomocí PPC reklamy	71 dní	1. 6. 2023	31. 10. 2023
Analýza vnějšího prostředí	27 dní	17. 7. 2023	22. 8. 2023
SWOT analýza	12 dní	23. 8. 2023	7. 9. 2023
Spolupráce s influencerem	5 dní	10. 7. 2023	14. 7. 2023
Stanovení vize, cílů, priorit a opatření	12 dní	13. 9. 2023	28. 9. 2023

Vytvoření strategického dokumentu	22 dní	2. 10. 2023	31. 10. 2023
-----------------------------------	--------	-------------	--------------

Obrázek 8 graficky znázorňuje činnosti projektu a jejich rozložení v čase. K vyobrazení činností je využit Ganttův diagram. Nejdelšími činnostmi jsou správa webu a sociálních sítí, reklama na sociálních sítí a propagace pomocí PPC reklamy.

Obrázek 8 Ganttův diagram – časový harmonogram činností projektu (zdroj: vlastní vypracování)



12 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Projekt a průběh realizace projektu může být ovlivněn určitými riziky. Rizika mohou dosahovat různých úrovní závažnosti ohrožení. Některá rizika mohou projekt velmi ovlivnit až do míry, kdy projekt nebude možný realizovat. Z toho důvodu jsou v kapitole určeny opatření proti vzniku rizika.

Tabulka 23 Riziková analýza projektu

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika	Dopady rizika	Dopad na projekt	Opatření proti riziku
Nedostatečné zapojení stakeholderů	Střední	Vysoká	Vysoká	Udržování dobrých vztahů, zdůrazňování důležitosti a potenciálu DMO pro rozvoj oblasti a všechny stakeholdery
Neúspěšná implementace plánu	Střední	Vysoká	Vysoká	Důkladné provedení analýzy trhu
Nejasně definované cíle	Nízká	Střední	Střední	Dobře provedené analýzy a jasné výstupy
Nedostatek pracovní síly	Nízká	Střední	Nízká	Aktivní hledání potřebné pracovní síly, dobré platové ohodnocení, stálá pozice, kvalitní pracovní podmínky
Nedostatek získaných financí	Nízká	Vysoká	Střední	Zajištění dostatečné finanční podpory od měst,

				z dotací, členských příspěvků, uzavírání smluv z výnosových projektů
Nízké povědomí potencionálních zákazníků o existenci DMO Kraj pod Javořicí, z.s.	Nízká	Nízká	Nízká	Dostatečná propagace, propracovaný marketing, stanovení marketingové strategie

Pro projekt bylo identifikováno celkem šest rizik. Pro zjištění velikosti dopadu na projekt byla využita metoda pro analýzu projektových rizik. Vysoký dopad na projekt je u nedostatečného zapojení stakeholderů a neúspěšná implementace plánu. Pro silnou spolupráci stakeholderů a udržení jejich zájmu zapojení do činnosti organizace může vést udržování dobrých vztahů. Stakeholderům by mělo být zdůrazňováno, že působení organizace na daném území je důležité a významné. Organizace Kraj pod Javořicí, z.s. má velký potenciál v oblasti rozvoje na území. Zdůrazňování této skutečnosti by mělo pomoci předcházet riziku ztrátě zájmu stakeholderů o spolupráci s organizací. Důkladné provedení analýzy trhu by mělo předcházet riziku neúspěšné implementace projektu.

Střední rizika dopadů na projekt byla identifikována u rizika nedostatečných finančních zdrojů byla stanovena opatření zajištění dostatečné finanční podpory od měst, z dotací, členských příspěvků a uzavírání smluv z výnosových projektů. Střední riziko dopadu na projekt má i nejasné definování cílů. Riziku nejasné definování cílů lze předejít pomocí dobře provedených analýz a jasnému definování výstupů z analýz.

Nízký dopad rizika spočívá v nedostatečném povědomí potencionálních zákazníků o existenci DMO Kraj pod Javořicí, z.s. Tím se dá předejít dostatečnou propagací organizace, propracovaným marketing a stanovením marketingové strategie. Aby organizace neměla nedostatek pracovní síly, je nutné aktivně hledat potřebnou pracovní sílu, nabídnout potenciálnímu zaměstnanci dobré platové ohodnocení, stálou pozici a kvalitní pracovní

podmínky. Pravděpodobnost, že bude mít organizace nedostatek pracovní síly je nízká, protože v Telči a okolí je málo pracovních míst a dostatek osob aktivně hledající zaměstnání.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá tvorbou strategického plánu pro novou organizaci destinačního managementu Kraj pod Javořicí, z.s., která se nachází v kraji Vysočina. Práce byla založena na potřebě organizace sestavení strategického plánu. Sestavení strategického plánu je zároveň primární cíl práce. Práce tedy bude mít využití v praxi. Vznik organizace na daném území je důležitý krok pro rozvoj daného území, neboť pomáhá ke koordinování cestovního ruchu a ke kooperaci mezi stakeholdery.

V první části práce byla zpracována literární rešerše v oblasti z destinačního managementu. K pochopení pojmu destinačního managementu bylo nezbytné definovat pojem destinace. Na teoretické vymezení destinačního managementu navazuje popis organizace destinačního managementu. Dále byly zhotoveny teoretické poznatky vztahující se ke strategickému managementu, jehož součástí je strategické plánování. Literární rešerše byla dále směřována k teoretickému vymezení analytických metod, které byly následně aplikovány v praktické části práce. Teoretický rozbor je důležitý pro uchopení následující praktické části.

Praktická část byla rozdělena na analytickou a projektovou. Analytická část tvoří základ pro projektovou část. Hlavním cílem analytické části byl rozbor současného stavu destinace. K tomu byla využita geografická analýza, která využívá selektivní, lokalizační a realizační předpoklady pro rozvoj cestovního ruchu. V diplomové práci byl proveden kvalitativní výzkum formou strukturovaného rozhovoru se zainteresovanými osobami působícími v organizaci, který měl charakterizovat současného stavu organizace, její cíle, silné a slabé stránky a cílové zákaznické segmenty. Analýza komunikačního mixu byla provedena za účel zjištění současného stavu propagace měst Telče, Třeště a Počátek a DMO Kraj pod Javořicí, z.s. Poslední analýzou byla SWOT analýza. Tato analýza určí silné a slabé stránky, odhalí potenciální příležitosti a hrozby organizace. Projektová část měla cíl sestavení strategického plánu pro rozvoj organizace destinačního managementu Kraj pod Javořicí, z.s. Nejprve byl definován cíl projektu. K sestavení projektu bylo nutné deklarovat strategickou vizi a cílový zákaznický segment. Těmi byli stanoveny nejen na návštěvníky, ale i na rezidenty, podnikatele a představitele obcí. Samotné sestavení strategického plánu bylo založeno na získaných hodnot z analytické části. Nejprve byly vymezeny čtyři základní priority, následně jednotlivá opatření a aktivity, které vedou k uskutečnění plánu. Na závěr byl projekt podroben nákladové analýze, časové a rizikové analýzy. Časová analýza byla vyobrazena pomocí Ganttova diagramu harmonogramu projektu. Riziková analýza odhalila možné nežádoucí vlivy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BADIRU, Adedeji, 2019. *Project Management: Systems, Principles, and Applications*. Second edition. UK: CRC Press, 544 s. ISBN 978-1-138-74086-0.
- BERÁNEK, Jaromír a kol., 2013. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 338 s. ISBN 978-80-86724-45-4.
- BOHÁČEK, Jiří, Peter MATISKO a Břetislav STROMKO, 2021. *Marketingová strategie a plánování*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 134 s. ISBN 978-80-88330-10-3.
- BURIAN, Michal, Kateřina RYGLOVÁ a Ida VAJČNEROVÁ, 2011. *Cestovní ruch – Podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 216 s. ISBN 978-80-247-4039-3.
- EVANS, Nigel, George STONEHOUSE a David CAMPBELL, 2012. *Strategic Management for Travel and Tourism*. Second edition. UK: Taylor & Francis, 420 s. ISBN 978-1-1363-6265-1.
- FORET, Miroslav a David MELAS. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*, 2021. Praha: Grada Publishing, 168 s. ISBN 978-80-271-1723-9.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2015. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing, 288 s. ISBN 978-80-247-5275-4.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2.aktualiz. a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 414 s. ISBN 978-80271-2499-2.
- HAMARNEH, Iveta, 2012. *Geografie turismu: mimoevropská teritoria*. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-4430-8.
- HENRY, Anthony, 2018. *Understanding Strategic Management*. Third edition. Oxford: Oxford University Press, 352 s. ISBN 978-01-996-6247-0.
- HOLEŠINSKÁ, Andrea, 2012. *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu*. Brno: MUNI, 149 s. ISBN 978-80-210-5847-7.

- HOLEŠINSKÁ, Andrea, 2022. *Destinační management: umění rozvíjet destinaci*. Brno: MUNI, 336 s. Manažer. ISBN 978-80-271-3218-8.
- IKE, Luke, 2017. *Strategic Management: Concepts & Practices*. Bloomington: Xlibris UK, 313 s. ISBN 978-1-5245-9758-0.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2023. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KAJZAR, Patrik, 2015. *Vybrané kapitoly z geografie cestovního ruchu*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 147 s. ISBN 978-80-7510-156-3.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing, 816 s. ISBN 978-80-247-8571-4.
- LINDEROVÁ, Ivica, 2013. *Cestovní ruch: základy a právní úprava*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 267 s. ISBN 978-80-87035-82-5.
- MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK, 2021. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-271-3006-1.
- MORRISON, Alastair, 2019. *Marketing and Managing Tourism Destinations*. Second edition. Oxon: Routledge, 689 s. ISBN 978-1-138-89728-1.
- NEJDL, Karel, 2011. *Management destinace cestovního ruchu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 204 str. ISBN 978-80-7357-673-8.
- PALÁTKOVÁ, Monika, 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*. Praha: Grada, 208 str. ISBN 978-80-247-3749-2.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a kol, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada, 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.
- ROBINSON, Peter, Michael LÜCK a Stephen L. J. SMITH, 2020. *Tourism*. Second edition. Wallingford, Oxfordshire: CABI, 441 s. ISBN 978-1-78924-148-8.

TAHAL, Radek a kol, 2022. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 296 s. ISBN 978-80-271-3535-6.

TUČKOVÁ, Zuzana, Zuzana VACULČÍKOVÁ, Martin HRABAL a Jitka MATTYAŠOVSKÁ, 2021. *Klíčové procesy v cestovním ruchu a jejich charakteristika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 252 s. ISBN 978-80-7676-373-9.

VALERI, Marco, 2021. *New Governance and Management in Touristic Destination*. Hershey, PA: IGI Global, 357 s. ISBN 978-1-6684-3889-3.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

ZELENKA, Josef, Martina PÁSKOVÁ, 2012. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd. Praha: Linde Praha, 768 s. ISBN 978-80-7201-880-2.

VĚDECKÉ ČLÁNKY

HANKS, Lydia, Lu ZHANG, Nathan LINE a Sean MCGINLEY. When Less Is More: Sustainability Messaging, Destination Type, and Processing Fluency. *International Journal of Hospitality Management*. 2016, č. 58, s. 35.

MAINARDES, Emerson Wagner, João J. FERREIRA a Mario L. RAPOSO. Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised by Management Students? *Economics and Management*. 2014, roč. XVII, č. 1, s. 48-49.

MOORE, M.A. *An essay on Doxey's (1975) Irridex; Ap's (1992) Social Exchange Process; and Gursoy and Rurhterford's (2004) Determinants of Community Support theories*. Ghana, 2015, Esej. University of Cape Coast.

PAULINO, Isabel, Sergi LOZANO a Lluís PRATS. Identifying Tourism Destinations From Tourists' Travel Patterns. *Journal of Destination Marketing & Management*. 2021, č. 19, s. 2.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

CZECHINVEST. Agentura pro podporu podnikání a investic. *Public – Private Partnership*. [online]. Copyright © 1994. [cit. 08.03.2023]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-municipality/Online-akademie-pro-starosty/Podpora-podnikani/Public-Private-Partnership>

- CzechTourism. *Implementační manuál. Kategorizace organizací destinačního managementu.* [online]. 2022. [cit. 4.3.2023]. Dostupné z: https://www.czechtourism.cz/cms/getmedia/92e69683-1b86-49ff-9c89-070b85bbaf7b/Implementacni_manual_DMO_10-10-2022_3.pdf
- CzechTourism. *Národní systém Kategorizace a certifikace DMO.* [online]. © 2023. [cit. 4.3.2023]. Dostupné z: <https://www.czechtourism.cz/cs-CZ/cbac73d7-42d2-47a6-9bf7-cd144e1fa204/page/certifikace-organizaci-destinacniho-managementu>
- Kraj pod Javořicí. *Zveme tě na výlet pod Javořicí!* [online]. © 2022. [cit. 15.3.2023]. Dostupné z: <https://www.krajpodjavorici.cz/kraj-pod-javorici>
- The Business of Selling Travel. TTG – vše o cestovním ruchu. *Obce pod Javořicí na Jihlavsku chystají agenturu na podporu turistiky.* [online]. © 2023. [cit. 20.3.2023]. Dostupné z: <https://www.ttg.cz/obce-pod-javorici-na-jihlavsku-chystaji-agenturu-na-podporu-turistiky/>
- World Tourism Organization. UNWTO. *Glossary of Tourism Terms.* [online]. 2020. [cit. 28.1.2023]. Dostupné z: <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>
- World Tourism Organization. UNWTO. *POLICY AND DESTINATION MANAGEMENT.* [online]. 2020. [cit. 28.1.2023]. Dostupné z: <https://www.unwto.org/policy-destination-management>
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin.* [online]. © 2023. [cit. 20.1.2023]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=1167668&typ=UPLNY>
- Strategický plán rozvoje města Telč na období 2022-2028. *Analytický profil města.* [online]. 2021. [cit. 28.3.2023]. Dostupné z: https://www.telc.eu/data/userfiles/files/podnikatel/Strategick%C3%BD%20pl%C3%A1n%20m%C4%9Bsta%202022_2028.pdf
- Telc.eu. *Základní informace.* [online]. 2022. [cit. 28.3.2023]. Dostupné z: https://www.telc.eu/mesto_a_samosprava/zakladni_informace
- Poznáváme Vysočinu nástroji GIS. *Gymnázium Vincence Makovského se sportovními třídami Nové Město na Moravě.* [online]. Copyright © 2011 Miloš Bukáček [cit. 04.04.2023]. Dostupné z: <https://www.gynome.cz/gisvysociny/index.php?ln=cz&id=3&cat=c&typ=menu>
- Telc.eu. *Turista a volný čas. Příroda.* [online]. 2022. [cit. 28.3.2023]. Dostupné z: https://www.telc.eu/turista_a_volny_cas/priroda

Telc.eu. *Turista a volny čas. Kašny, mariánský sloup, pumpa.* [online]. 2022. [cit. 28.3.2023]. Dostupné z:

https://www.telc.eu/turista_a_volny_cas/turisticke_atraktivita_mapy/kasny_mariansky_sloup_pumpa

Telc.eu. *Turista a volny čas. Státní zámek Telč.* [online]. 2022. [cit. 28.3.2023]. Dostupné z:

https://www.telc.eu/turista_a_volny_cas/turisticke_atraktivita_mapy/statni_zamek_telc

Telc.eu. *Turista a volny čas. Přístup do města – brány.* [online]. 2022. [cit. 28.3.2023]. Dostupné z:

https://www.telc.eu/turista_a_volny_cas/turisticke_atraktivita_mapy/pristup_do_mesta_brany

Telc.eu. *Turista a volny čas. Kostely a věže.* [online]. 2022. [cit. 28.3.2023]. Dostupné z: https://www.telc.eu/turista_a_volny_cas/turisticke_atraktivita_mapy/kostely_a_veze

Kudy z nudy. *Parní mlýn v Telči.* [online]. Copyright © 2023 CzechTourism. [cit. 28.03.2023]. Dostupné z: <https://www.kudyznudy.cz/aktivita/parni-mlyn-v-telci>

Telc.eu. *Turista a volny čas. Expozice historie železniční dopravy.* [online]. 2022. [cit. 28.3.2023]. Dostupné z:

https://www.telc.eu/turista_a_volny_cas/turisticke_atraktivita_mapy/expozice_historie_zeleznicni_dopravy

Telc.eu. *Turista a volny čas. Muzeum Vysočiny Jihlava, pobočka Telč.* [online]. 2022. [cit. 28.3.2023]. Dostupné z:

https://www.telc.eu/turista_a_volny_cas/turisticke_atraktivita_mapy/muzeum_vysociny_jihlava_pobocka_telc

Telc.eu. *Turista a volny čas. Městská galerie Hasičský dům.* [online]. 2022. [cit. 28.3.2023]. Dostupné z:

https://www.telc.eu/turista_a_volny_cas/turisticke_atraktivita_mapy/mestska_galerie_hasicsky_dum

Kudy z nudy. *Galerie Wimmer v Telči.* [online]. Copyright © 2023 CzechTourism. [cit. 28.03.2023]. Dostupné z: <https://www.kudyznudy.cz/aktivita/galerie-wimmer-v-telci>

Telc.eu. *Turista a volny čas. Muzeum techniky Telč.* [online]. 2022. [cit. 28.3.2023]. Dostupné z:

https://www.telc.eu/turista_a_volny_cas/turisticke_atraktivita_mapy/muzeum_techniky_telc

- Telc.eu. *Turista a volný čas. Telčský dům*. [online]. 2022. [cit. 28.3.2023]. Dostupné z: https://www.telc.eu/turista_a_volny_cas/turisticke_atraktivy_mapy/telcky_dum
- Město Třešť. *Věžeňský dvůr*. [online]. [cit. 28.3.2023]. Dostupné z: <https://mobilni.app/web/mestotrest/e7ac9d4e-0854-d19b-bdf2-5874a237101d>
- Město Třešť. *Sluneční hodiny*. [online]. [cit. 28.3.2023]. Dostupné z: <https://mobilni.app/web/mestotrest/c61a3950-9f7d-79c5-060f-7e52e4990fa2>
- Město Třešť. *Kostel sv. Martina*. [online]. [cit. 28.3.2023]. Dostupné z: <https://mobilni.app/web/mestotrest/90778f87-f654-0fe4-d9b6-5236d2e512ea>
- Kudy z nudy. *Kostel sv. Kateřiny Sienské v Třešti*. [online]. Copyright © 2023 CzechTourism. [cit. 28.03.2023]. Dostupné z: <https://www.kudyznudy.cz/aktivity/kostel-sv-kateriny-sienske-v-tresti>
- Město Třešť. *Synagoga*. [online]. [cit. 28.3.2023]. Dostupné z: <https://mobilni.app/web/mestotrest/a553bf25-b05e-ccb3-e0c0-74bff5260a68>
- Kudy z nudy. *Zámek Třešť – zámecké ubytování, restaurace i wellness*. [online]. Copyright © 2023 CzechTourism. [cit. 28.03.2023]. Dostupné z: <https://www.kudyznudy.cz/aktivity/zamecky-hotel-trest-ubytovani-v-prostredi-renesa>
- Počátky. *Základní údaje o městě*. [online]. 2019 [cit. 28.3.2023]. Dostupné z: <https://www.pocatky.cz/zakladni-udaje-o-meste/d-1023/p1=1012>
- Město Třešť. *Expozice betlémů*. [online]. [cit. 28.3.2023]. Dostupné z: <https://mobilni.app/web/mestotrest/e977bec3-fb67-8f82-dd7c-93076d33d842>
- Město Třešť. *Muzeum Tesla*. [online]. [cit. 28.3.2023]. Dostupné z: <https://mobilni.app/web/mestotrest/0776ae78-a113-eed3-005f-47e38cf80484>
- Město Třešť. *Muzeum a expozice*. [online]. [cit. 28.3.2023]. Dostupné z: <https://www.trest.cz/muzea-a-expozice/ms-14041>
- Památkový katalog. *Kašna se sochou sv. Jana Nepomuckého*. [online]. [cit. 28.3.2023]. Dostupné z: <https://pamatkovykatalog.cz/kasna-698618>
- Památkový katalog. *Radnice Počátky*. [online]. [cit. 28.3.2023]. Dostupné z: <https://pamatkovykatalog.cz/radnice-13836437>
- Kudy z nudy. *Naučná stezka "Cestou starých soukenických mistrů Počáteckých"*. [online]. Copyright © 2023 CzechTourism. [cit. 28.03.2023]. Dostupné z: <https://www.kudyznudy.cz/aktivity/naucna-stezka-cestou-starych-soukenickyh-mistru>
- Kudy z nudy. *Rodný dům Otokara Březiny v Počátkách*. [online]. Copyright © 2023 CzechTourism. [cit. 28.03.2023]. Dostupné z: <https://www.kudyznudy.cz/aktivity/rodny-dum-otokara-breziny-v-pocatkach>

- Kudy z nudy. *Kamenný kruh Druidů v Resortu Svatá Kateřina*. [online]. Copyright © 2023 CzechTourism. [cit. 28.03.2023]. Dostupné z: <https://www.kudyznudy.cz/aktivity/kamenny-kruh-druidu-v-resortu-svata-katerina>
- Kudy z nudy. *Kostel sv. Jana Křtitele s vyhlídkovou věží v Počátkách*. [online]. Copyright © 2023 CzechTourism. [cit. 28.03.2023]. Dostupné z: <https://www.kudyznudy.cz/aktivity/kostel-sv-jana-krтитеle-s-vyhlidkovou-vezi-v-poca>
- Kudy z nudy. *Hřbitovní kostel Božího těla v Počátkách*. [online]. Copyright © 2023 CzechTourism. [cit. 28.03.2023]. Dostupné z: <https://www.kudyznudy.cz/aktivity/hrbitovni-kostel-bozeho-tela-v-pocatkach>
- Kudy z nudy. *Městské muzeum Počátky*. [online]. Copyright © 2023 CzechTourism. [cit. 28.03.2023]. Dostupné z: <https://www.kudyznudy.cz/aktivity/mestske-muzeum-pocatky>
- Počátky. *Kalendář akcí*. [online]. 2019 [cit. 28.3.2023]. Dostupné z: <https://www.pocatky.cz/ap/p1=3354>
- Kudy z nudy. *Národní přírodní památka Zhejral*. [online]. Copyright © 2023 CzechTourism. [Cit. 25.3. 2023]. Dostupné z: <https://www.kudyznudy.cz/aktivity/narodni-prirodni-pamatka-zhejral>
- Kudy z nudy. *Počátky*. [online]. Copyright © 2023 CzechTourism. [Cit. 25.3. 2023]. Dostupné z: <https://www.kudyznudy.cz/kam-pojedete/kraj-vysocina/javoricko-telcko/pocatky>
- Kudy z nudy. *Spa a wellness v Resortu Svatá Kateřina*. [online]. Copyright © 2023 CzechTourism. [Cit. 25.3. 2023]. Dostupné z: <https://www.kudyznudy.cz/aktivity/spa-a-wellness-v-resortu-svata-katerina>
- Geopark Vysočina. *Geologie*. [online]. 2020. [Cit. 25.3. 2023]. Dostupné z: <https://www.geoparkvysocina.cz/geologie/>
- Kraj Vysočina. *Kulturní a přírodní dědictví*. [online]. 2011. [Cit. 25.3. 2023]. Dostupné z: http://www.dedictvivysociny.cz/priroda/zvlaste_chranena_uzemi-11/
- Telc.eu. *Turistické atraktivity, mapy*. [online]. 2022. [Cit. 25.3. 2023]. Dostupné z: https://www.telc.eu/turista_a_volny_cas/turisticke_atraktivity_mapy
- Atlaso.cz. *Třešť – podrobné informace*. [online]. © 2020. [Cit. 25.3. 2023]. Dostupné z: <https://www.atlaso.cz/mista/trest-podrobne-informace/>

- Český statistický úřad. *Statistická ročenka kraje Vysočina*. [online]. ČSÚ 2021. [Cit. 25.3. 2023]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/142333248/33009521.pdf/8fd04058-2911-4518-9085-2e22530184b1?version=1.11&fbclid=IwAR0dasSICXaG-JCUEADWFA5goIQrnqfU1WJ3iEa2EPbo544N43DaNGFiKM>
- Kudy z nudy. *Hrad Roštejn*. [online]. Copyright © 2023 CzechTourism. [Cit. 26.3. 2023]. Dostupné z: <https://www.kudyznudy.cz/aktivity/hrad-rostejn>
- Telc.eu. *Zřícenina hradu Štamberk*. [online]. 2022. [Cit. 26.3. 2023]. Dostupné z: https://www.telc.eu/turista_a_volny_cas/turisticke_atraktivy_mapy/zricenina_hradu_s_tamberk
- Kudy z nudy. *Zřícenina hradu Janštejn*. [online]. Copyright © 2023 CzechTourism. [Cit. 26.3. 2023]. Dostupné z: <https://www.kudyznudy.cz/aktivity/hrad-rostejn>
- Ředitelství silnic a dálnic ČR pro kraj Vysočina. Kraj Vysočina ŘSD ČR. *Informační portál krajských Správ a Závodů ŘSD ČR*. [online]. ©2022. [cit.30.3.2023]. Dostupné z: <https://kraje.rsd.cz/vysocina/#/stavby>
- Český statistický úřad. Pozemní komunikace a vodní cesty v Kraji Vysočina. [online]. Krajská správa ČSÚ v Jihlavě, © 2017 [Cit. 30.3.2023]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xj/pozemni-komunikace-a-vodni-cesty-v-kraji-vysocina>
- České dráhy. *ČD v Kraji Vysočina*. [online]. Copyright © České dráhy, a.s., 2016 [cit. 04.04.2023]. Dostupné z: <https://www.cd.cz/cd-v-regionech/kraj-vysocina/cd-kraj-vysocina/-5986/>
- Telc.eu. *Cyklotrasy na Telčsku*. [online]. 2021. [Cit. 1.4. 2023]. Dostupné z: https://www.telc.eu/turista_a_volny_cas/volnocasove_aktivity_a_sport/cykloturistika/cyklotrasy_na_telcsku
- Mikroregion Třeštsko. *Strategie rozvoje mikroregionu Třeštsko na období 2014-2020*. [online]. [Cit. 31.3.2023]. Dostupné z: <https://www.mikroregiontelcsko.cz/wp-content/uploads/2019/09/Strategie-T%C5%99e%C5%A1%C5%A5sko.pdf>
- Telc.eu. *Cestovní kanceláře a agentury*. [online]. 2021. [Cit. 1.4. 2023]. Dostupné z: https://www.telc.eu/obcan/katalog_sluzeb_instituci_a_remesel/podnikatele/cestovni_kancelare_a_agentury

Asociace turistických informačních center České republiky. *Informační centra dle krajů ČR: Kraj Vysočina*. [online]. [Cit. 1.3.2023]. Dostupné z: <http://aticcr.cz/kraj-vysocina/os-1013/p1=2307>

Telc.eu. *Směnárenské služby*. [online]. 2021. [Cit. 1.4. 2023]. Dostupné z: https://www.telc.eu/turista_a_volny_cas/turisticke_sluzby/smenarenske_sluzby

Český statistický úřad. *Hromadná ubytovací zařízení České republiky: Databáze ubytovacích zařízení*. [online]. ČSÚ © 2023. [Cit. 1.4. 2023]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/huz/>

Český statistický úřad. Veřejná databáze. *Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízení. Území: Kraj Vysočina*. [online]. ČSÚ © 2023. [Cit. 1.4. 2023]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=1330&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_U%7E501_null_&katalog=31743&pvo=CRU03&pvo=CRU03&str=v285&u=v285_VUZEMI_100_3107#w=

Národní památkový ústav. Památkový Katalog. *Kostel sv. Jana Nepomuckého s domem*. [online]. NPÚ ©2015. [Cit. 1.4. 2023]. Dostupné z: <https://pamatkovykatalog.cz/kostel-sv-jana-nepomuckeho-s-domem-693214>

Kudy z nudy. *Klášter Nová Říše – premonstrátský klášter na Vysočině*. [online]. Copyright © 2023 CzechTourism. [Cit. 25.3. 2023]. Dostupné z: <https://www.kudyznudy.cz/aktivity/klaster-nova-rise>

Kudy z nudy. *Kostel Panny Marie Karmelské v Kostelním Vydří*. [online]. Copyright © 2023 CzechTourism. [Cit. 25.3. 2023]. Dostupné z: <https://www.kudyznudy.cz/aktivity/karmelitansky-klaster-s-kostelem-panny-marie-karme>

Český statistický úřad. Veřejná databáze. *Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízení. Území: Kraj Vysočina*. [online]. ČSÚ © 2023. [Cit. 1.4. 2023]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=1330&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_U%7E501_null_&katalog=31743&pvo=CRU03&pvo=CRU03&str=v285&u=v285_VUZEMI_100_3107#w=

Český statistický úřad. Veřejná databáze. *Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních. Území: Telč (okres Jihlava)*. [online]. ČSÚ © 2023. [Cit. 1.4. 2023]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=1330&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_U%7E501_null_&katalog=31743&pvo=CRU03a&pvo=CRU03a&str=v300&u=v300_VUZEMI_43_588024

Český statistický úřad. Veřejná databáze. *Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních. Území: Třešť (okres Jihlava)*. [online]. ČSÚ © 2023. [Cit. 1.4. 2023]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=1330&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_U%7E501_null_&katalog=31743&pvo=CRU03a&pvo=CRU03a&str=v300&u=v300_VUZEMI_43_588032

Český statistický úřad. Veřejná databáze. *Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních. Území: Počátky (okres Pelhřimov)*. [online]. ČSÚ © 2023. [Cit. 1.4. 2023]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=1330&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_U%7E501_null_&katalog=31743&pvo=CRU03a&pvo=CRU03a&str=v300&u=v300_VUZEMI_43_548561

Český statistický úřad. Veřejná databáze. *Kapacity hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie. Území: Telč (okres Jihlava)*. [online]. ČSÚ © 2023. [Cit. 1.4. 2023]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_U%7E501_null_&katalog=31742&pvo=CRU01&str=v133&c=v3~8_RP2020&u=v133_VUZEMI_43_588024

Český statistický úřad. Veřejná databáze. *Kapacity hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie. Území: Třešť (okres Jihlava)*. [online]. ČSÚ © 2023. [Cit. 1.4. 2023]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_U%7E501_null_&katalog=31742&pvo=CRU01&str=v133&c=v3~8_RP2020&u=v133_VUZEMI_43_588032

Český statistický úřad. Veřejná databáze. *Kapacity hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie. Území: Počátky (okres Pelhřimov)*. [online]. ČSÚ © 2023. [Cit. 1.4.

2023]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7EU%7E501_null_&katalog=31742&pvo=CRU01&str=v133&c=v3~8_RP2020&u=v133_VUZEMI_43_548561

Idos, *Idos. Třešť*. [online]. 2023. [cit.1.4.2023]. Dostupné z: <https://idos.idnes.cz/vlakyautobusymhdvse/spojeni/>

Český statistický úřad. Veřejná databáze. *Vybrané statistické údaje za obec. Území: Telč (okres Jihlava)*. [online]. ČSÚ © 2023. [Cit. 1.4. 2023]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30829&pvo=RSO06&c=v357~3_RP2021&u=v51_VUZEMI_43_588024

Český statistický úřad. Veřejná databáze. *Vybrané statistické údaje za obec. Území: Počátky (okres Pelhřimov)*. [online]. ČSÚ © 2023. [Cit. 1.4. 2023]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30829&pvo=RSO06&c=v357~3_RP2021&u=v51_VUZEMI_43_548561

Český statistický úřad. Veřejná databáze. *Vybrané statistické údaje za obec. Území: Telč (okres Jihlava)*. [online]. ČSÚ © 2023. [Cit. 1.4. 2023]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30829&pvo=RSO06&c=v357~3_RP2021&u=v51_VUZEMI_43_588024

Český statistický úřad. Veřejná databáze. *Ekonomické subjekty podle počtu zaměstnanců v obcích vybraného okresu. Území: Okres Jihlava*. [online]. ČSÚ © 2023. [Cit. 1.4. 2023]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=3791&katalog=33695&pvo=ORG03okrob-R&pvo=ORG03okrob-R&pvoc=101&pvoch=40665&str=v78&c=v3~2_RP2022MP12DP31

Český statistický úřad. Veřejná databáze. *Ekonomické subjekty podle počtu zaměstnanců v obcích vybraného okresu. Území: Okres Pelhřimov*. [online]. ČSÚ © 2023. [Cit. 1.4. 2023]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=3791&katalog=33695&pvo=ORG03okrob->

R&pvo=ORG03okrob-

R&pvoc=101&pvoch=40673&str=v78&c=v3~2_RP2022MP12DP31

Panský dvůr Telč – centrum volnočasových aktivit. [online]. © 2016 – 2023 Panský dvůr Telč. [Cit. 2.4. 2023]. Dostupné z: <https://www.panskydvurtelc.cz/>

Golf Resort Telč. [online]. © 2023 Golf Resort Telč. [Cit. 2.4. 2023]. Dostupné z: <https://golftelc.cz/>

Hospodářský dvůr Bohuslavice. - dvůr s vlastní atmosférou. [online]. © 2019 Bohuslavický dvůr [Cit. 2.4. 2023]. Dostupné z: <https://hospodarskydvur.cz/>

Resort Svatá Kateřina. [online]. Copyright © Svatá Kateřina 2018 [cit. 02.04.2023]. Dostupné z: <https://www.katerinaresort.cz/>

Přírodní koupaliště Malviny Třešť. O koupališti. [online]. © 2016–2020 M-Grafika.cz. [cit. 02.04.2023]. Dostupné z: <https://koupaliste-malviny.cz/o-koupalisti/>

Marketingová studie turistického regionu Telčsko. [online]. © DHV CR, spol. s r. o., 2007. [cit. 02.04.2023]. Dostupné z: https://www.telc.eu/userfiles/file/PDF/Marketing_final_report.pdf

Strategický plán rozvoje města Telč na období 2022-2028. [online]. [cit. 03.04.2023]. Dostupné z: https://www.telc.eu/data/userfiles/files/podnikatel/Strategick%C3%BD%20pl%C3%A1n%20m%C4%9Bsta%202022_2028.pdf

Strategický plán rozvoje města Třešť na období 2014-2020. [online]. [cit. 03.04.2023]. Dostupné z: <https://www.mikroregiontelcsko.cz/wp-content/uploads/2019/09/Strategie-T%C5%99e%C5%A1%C2%B4t.pdf>

Kraj pod Javořicí. Tipy na výlety: výlety do okolí. [online]. © 2023 Kraj pod Javořicí, z.s. [Cit. 2.4. 2023]. Dostupné z: <https://www.krajpodjavorici.cz/vylety-do-okoli>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A.T.I.C. ČR	Asociace turistických informačních center ČR
CR	Cestovní ruch
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DMO	Organizace destinačního managementu
EU	Evropská unie
HO.RE.KA ČR	Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu
HUZ	Hromadná ubytovací zařízení
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
NUTS	Nomenklatura územních statistických jednotek
PPP	Jednotné partnerství veřejného a soukromého sektoru
TIC	Turistické informační centrum
UNWTO	United Nations World Tourism Organization

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Destinace cestovního ruchu a vazba na vzdálenost a motivaci (vlastní zpracování, podle Palátkové, 2011)	17
Obrázek 2 Požadavky Kategorizace na certifikaci DMO (CzechTourism, 2022).....	32
Obrázek 3 Proces certifikace (vlastní zpracování, podle CzechTourism, 2022).....	33
Obrázek 4 Hierarchie organizací destinačního managementu (vlastní zpracování, podle CzechTourism, 2022).....	34
Obrázek 5 Certifikované organizace destinačního managementu (zdroj: CzechTourism, 2022)	35
Obrázek 6 Mapa DMO Kraj pod Javořicí (Kraj pod Javořicí z.s., © 2022).....	59
Obrázek 7 Propagační materiál DMO Kraj pod Javořicí, z.s.	80
Obrázek 8 Ganttův diagram – časový harmonogram činností projektu (zdroj: vlastní vypracování)	108

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Kroky strategie destinační společnosti (vlastní zpracování, podle Holešinské, 2022)	39
Tabulka 2 Kulturně-historické podmínky (vlastní zpracování, podle Linderové, 2013).....	45
Tabulka 3 Seznam respondentů realizovaných rozhovorů (vlastní zpracování)	74
Tabulka 4 Zajištění stabilního provozu organizace (zdroj: vlastní zpracování)	93
Tabulka 5 Aktivní zájem aktérů CR ve spolupráci s DMO Kraj pod Javořicí (zdroj: vlastní zpracování).....	94
Tabulka 6 Nastavit fungující 3K platformu a certifikace DMO	95
Tabulka 7 Vybudování image a corporate identity (zdroj: vlastní zpracování)	96
Tabulka 8 Komunikační strategie (zdroj: vlastní zpracování).....	96
Tabulka 9 Podpora prodeje a reklamy (zdroj: vlastní zpracování).....	97
Tabulka 10 Propagace DMO Kraj pod Javořicí, z.s. (zdroj: vlastní zpracování)	98
Tabulka 11 Rozšíření, zkvalitnění a zpestření nabídky produktů a služeb na území DMO (zdroj: vlastní zpracování)	98
Tabulka 12 Nastavení principů udržitelného rozvoje území DMO (zdroj: vlastní zpracování)	99
Tabulka 13 Náklady na provoz kanceláře.....	101
Tabulka 14 Mzda manažera (zdroj: vlastní vypracování).....	101
Tabulka 15 Mzda konzultanta strategického řízení (zdroj: vlastní vypracování).....	102
Tabulka 16 Náklady na spotřebu nafty na cestu na schůze (zdroj: vlastní vypracování) ..	103
Tabulka 17 Náklady na spotřebu nafty na cestu do Jihlavy (zdroj: vlastní vypracování) .	104
Tabulka 18 Reklama ve vyhledávacích a na sociálních sítí (zdroj: vlastní vypracování) .	104
Tabulka 19 Jednorázové náklady na propagaci (zdroj: vlastní vypracování).....	105
Tabulka 20 Náklady celkem (zdroj: vlastní vypracování).....	106
Tabulka 21 Časová analýza činností projektu (zdroj: vlastní vypracování).....	107
Tabulka 22 Riziková analýza projektu	109

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P 1 Seznam certifikovaných DMO v ČR	129
Příloha P 2 Seznam organizovaných akcí na území Kraje pod Javořicí, z.s. Chyba! Záložka není definována.	
Příloha P 3 Seznam hotelů na území Kraje pod Javořicí, z.s.....	141
Příloha P 4 Seznam stravovacích zařízení na území Kraje pod Javořicí, z.s.....	142
Příloha P 5 Seznam rekreačních, sportovních a zábavních zařízení na území Kraje pod Javořicí, z.s.	144
Příloha P 6 Řízené rozhovory	151
Příloha P 7 Analýza současného stavu sociálních sítí měst Telč, Třeště, Počátek a DMO Kraj pod Javořicí, z.s.	164
Příloha P 8 Analýza současného stavu strategického plánování na území DMO Kraj pod Javořicí, z.s.	167

PŘÍLOHA P 1 SEZNAM CERTIFIKOVANÝCH DMO V ČR

Název organizace	Kraj	Webové stránky	Adresa	Certifikace (Datum, recertifikace)
Lokální organizace destinačního managementu				
Destinace Sušicko, z.s.	Plzeňský	www.susicko.cz	Poštovní 10, 342 01 Sušice	13.09.2021 13.12.2022
KIS Mariánské Lázně s.r.o.	Karlovarský	www.kisml.cz	Hlavní třída 47/28, 353 01 Mariánské lázně	19.12.2019 09.03.2021 14.06.2022
Krajina pod Sněžkou z.s.	Královéhradecký	www.krajinapodsnezkou.cz	Velká Úpa 110a, 542 21 Pec pod Sněžkou	11.10.2022
Králický Sněžník, z.ú	Olomoucký, Pardubický	www.kralickysneznik.net	Králický Sněžník, z.ú. Velké náměstí 5, 561 69 Králíky	13.12.2022
Lokální destinační agentura Centrální Krušnohoří z. s	Karlovarský	www.krusnohorsko.com	Boží Dar 1, 362 62 Boží Dar	27.01.2022
MAS Český západ, z.s.	Plzeňský	www.regionceskyzaped.cz	Dům u Haranta, náměstí Kryštofa Haranta 30, 349 53 Bezručovice	13.09.2021 13.12.2022
Říp, o.p.s	Ústecký	www.vyletnarip.cz	Karlovo náměstí 21, 413 01 Roudnice nad Labem	29.01.2019 25.06.2020 13.09.2021 13.12.2022

Spolek BESKYDHOST	Moravsko- slezský	www.pomevedichtlapkach.cz	Ostravice 0956, 739 14	13.09.2021 13.12.2022
Znojemská Beseda	Jihomoravský	www.znojenskabeseda.cz	Masarykovo náměstí 449/22, 669 02 Znojmo	22.10.2020 27.01.2022
Oblastní organizace destinačního managementu				
Berounsko, z. s.	Středočeský	www.berounsko.net	Husovo náměstí 69, 266 01 Beroun	09.03.2021 14.06.2022
Brněnsko, z.s.	Jihomoravský	www.destinace-brnensko.cz	Železné 112, 666 01 Tišnov	25.07.2019 27.01.2022
Černá louka, s.r.o.	Moravsko- slezský	www.ostravainfo.cz	Černá louka 3235, 702 00	09.03.2021 14.06.2022
České Švýcarsko, o.p.s.	Ústecký	www.ceskesvycarsko.cz	Křínické náměstí 1161/1, 407 46 Krásná Lípa	31.10.2018 02.03.2020 22.06.2021
Českokobudějovicko - Hlubocko, z.s	Jihočeský	www.cb-hl.cz	Masarykova 35, 373 41 Hluboká nad Vltavou	11.04.2019 25.06.2020 13.09.2021
Českomoravské pomezí	Pardubický	www.ceskomoravskempomezic.cz	Bří Šťastných 1000, 570 01 Litomyšl	31.10.2018 02.03.2020 22.06.2021 11.10.2022
Destinační agentura České středohoří, o.p.s.	Ústecký	www.ceskestredohori.info	Komenského 748/4, 412 01 Litoměřice	28.06.2018 19.12.2019 09.03.2021 14.06.2022
Destinační agentura Dolní Poohří, o.p.s.	Ústecký	www.dolnipoohri.cz	Náměstí Prokopa Velkého 1951, 438 01 Žatec	27.09.2018 02.03.2020 13.09.2021

Destinační agentura Krušné hory, o.p.s.	Ústecký	www.krusnehory.eu	Klíny 61, 43601 Litvínov	11.04.2019 25.06.2020 13.09.2021
Destinační management Česká Kanada, z.s.	Jihočeský	www.ckanada.cz	Klásterská 135/II, 377 01 Jindřichův Hradec	02.03.2020 22.06.2021 11.10.2022
Destinační management turistické oblasti Beskydy-Valašsko, o.p.s	Moravsko-slezský	www.beskydyportal.cz	Náměstí Svobody 6, 738 01 Frýdek-Místek	25.07.2019 22.10.2020 27.01.2022
Destinační management turistické oblasti Poodří – Moravské Kravaňsko, o.p.s.	Moravsko-slezský	www.poodri.com	náměstí Komenského 12, 742 45 Fulnek	22.10.2020 27.01.2022
Destinační společnost Český les, z. s.	Plzeňský	www.ceskyles.eu	Náměstí 200, 345 26 Bělá nad Radbuzou	27.01.2022
DMO Český Krumlov, z. s	Jihočeský	www.ckrumlov.cz	náměstí Svornosti 2, 381 01 Český Krumlov	22.06.2021 11.10.2022
DMO Lužické a Žitavské hory, z.s.	Liberecký	www.luzihory.cz	Prysk 17, 471 15	10.10.2019 09.03.2021 14.06.2022
DMO Moravský kras a okolí, z. s.	Jihomoravský	www.moravskykras.eu	Smetanova 299/4, 678 01 Blansko	11.10.2022

Ekologické centrum Orlov, o.p.s.	Plzeňský	www.pobrdi.cz	Plzeňská 134, 261 01 Příbram	27.01.2022
Euroregion Praděd	Moravsko-slezský	www.europraded.cz	Nové doby 111, 793 26 Vrbno pod Pradědem	02.03.2020 22.06.2021 11.10.2022
Hradecká kulturní a vzdělávací společnost s.r.o.	Královéhradecký	www.hradecko.eu	Československé armády 300, 500 03 Hradec Králové	31.10.2018 02.03.2020 22.06.2021
Chrudimsko-Hlinecko, z.s.	Pardubický	www.navstevnik.cz	Resselovo nám. 77, 537 01 Chrudim	11.04.2019 25.06.2020 13.09.2021
Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu	Olomoucký	www.jesenikytourism.cz	Palackého 1341/2, 790 01 Jeseník	29.01.2019 25.06.2020 13.09.2021 13.12.2022
Jizerské hory – Turistický region Liberecko, Jablonecko, Frýdlantsko a Tanvaldsko	Liberecký	www.jizerskehory.cz	Nitranská 410/10, 460 07 Liberec	11.04.2019 25.06.2020 13.09.2021 13.12.2022
Kladensko – Slánsko, z.s.	Středočeský	www.kladensko-slansko.cz	Zámek Kladno, ul. Zádušní 1, 272 01 Kladno	27.01.2022
Kladské pomezí, o.p.s	Královéhradecký	www.kladskepomezic.cz	Němcové 2020, 547 01 Náchod	25.07.2019 22.10.2020 27.01.2022

Koruna Vysočiny, z.s.	Vysočina	www.korunavysociny.cz	Příční 405, 693 01 Bystřice nad Pernštějnem	25.06.2020 13.09.2021 13.12.2022
Kraj blanických rytířů, z.s.	Středočeský	www.blanik.net	Pláteníkova 264, 258 01 Vlašim	10.10.2019 09.03.2021 14.06.2022
Krkonoše - svazek měst a obcí	Liberecký Královéhra- decký	www.krkonose.eu	Zámek 1, 543 01 Vrchlabí	31.10.2018 02.03.2020 22.06.2021 11.10.2022
KROMĚ- ŘÍŽSKO – sdružení pro cestovní ruch, z. s.	Zlínský	www.region-kromerizsko.cz	Velké náměstí 115/1, 767 01 Kroměříž	22.10.2020 27.01.2022
Luhačovské Zálesí, o.p.s	Zlínský	www.zlinsko-luhacovicko.cz	Osvobození 25, 763 21 Slavičín	25.07.2019 22.10.2020 27.01.2022
Máchův kraj – destinační management, z. s	Liberecký	www.machuvkraj.cz	náměstí Republiky 193, 472 01 Doksy	09.03.2021 14.06.2022
Novohradsko - Doudlebsko, z.s.	Jihočeský	www.novohradsko-doudlebsko.cz	Žižkovo náměstí 32, 374 01 Trhové Sviny	31.10.2018 02.03.2020 22.06.2021 11.10.2022
Orlické hory a Podorlicko	Královéhra- decký Pardubický	www.mojeorlickehory.cz	Panská 1492, 516 01 Rychnov nad Kněžnou	31.10.2018 02.03.2020 22.06.202

Pardubicko - Perníkové srdce Čech, z.s.	Pardubický	www.topardubicko.cz	Klášteří 54, 530 02 Pardubice	31.10.2018 02.03.2020 22.06.2021
Píseckem, s.r.o.	Jihočeský	www.piseckem.cz	Karlova 108/3, 397 01 Písek	19.12.2019 09.03.2021 11.10.2022
Plzeň - TURISMUS, příspěvková organizace	Plzeňský	www.visitplzen.eu	náměstí Republiky 290/41, 301 00 Plzeň	19.12.2019 09.03.2021 14.06.2022
Podzvičinsko, z. s.	Královéhra- decký	www.podkrkonosi.eu	Holovousy 39, 508 01 Hořice	25.07.2019 22.10.2020 27.01.2022
Pojizeří a Polabí, z.s.	Středočeský	www.pojizeriapolabi.c z	Komenského náměstí 61, 293 01 Mladá Boleslav I	09.03.2021 14.06.2022
Posázaví o.p.s.	Středočeský	www.dmo.posazavi.c om	Zámek Jemniště 1, 257 01 Postupice	09.03.2021 14.06.2022
PRO Šumavsko, z. s.	Jihočeský	www.sumavsko.cz	Neumannova 161, 383 01 Prachatice	29.01.2019 25.06.2020 13.09.2021 13.12.2022
Region Slovácko - sdružení pro rozvoj cestovního ruchu	Jihomoravský Zlínský	www.slovacko.cz	Masarykovo náměstí 21, 68601 Uherské Hradiště	27.09.2018 02.03.2020 22.06.2021 11.10.2022

Regionální rada rozvoje a spolupráce se sídlem v Třinci, z. s.	Moravsko-slezský	www.tesinskeslezsko.cz	Nádražní 348, 739 61 Třinec	22.10.2020 27.01.2022
Rozvoj Třebíčska	Vysočina	www.trebicsko-moravskavysocina.cz	Karlovo náměstí 47, 674 01 Třebíč	25.07.2019 22.10.2020 27.01.2022
Sdružení Český ráj, z.s.	Liberecký Královéhradecký Středočeský	www.cesky-raj.info	Antonína Dvořáka 335, 511 01 Turnov	31.10.2018 02.03.2020 22.06.2021
Sdružení obcí Mikroregionu Vsetínsko	Zlínský	www.mikroregion-vsetinsko.cz	Svárov 1080, 755 01 Vsetín	19.12.2019 09.03.2021 14.06.2022
Společnost pro destinační management Broumova o.p.s.	Královéhradecký	www.broumovsko.cz	Klášteří 1, 550 01 Broumov	29.01.2019 25.06.2020 13.09.2021
Střední Morava – Sdružení cestovního ruchu	Olomoucký	www.stredni-morava.cz	Na Šibeníku 185/46, 779 00 Olomouc	27.09.2018 02.03.2020 22.06.2021 11.10.2022
TOULAVA, o.p.s	Jihočeský Středočeský	www.toulava.cz	Vančurova 1946, 390 01 Tábor	28.06.2018 19.12.2019 09.03.2021 14.06.2022

Turistická oblast Brdy a Podbrdsko, z.s.	Středočeský	www.brdyapodbrdsko.cz	Zborovská 81/11, Smíchov, 150 00 Praha	13.09.2021 13.12.2022
Turistická oblast Kutnohorsko a Kolínsko z.s.	Středočeský	www.kutnohorskokoli.nsko.cz	Havlíčkovo náměstí 552/1, Kutná Hora- Vnitřní Město 284 01	09.03.2021 14.06.2022
Turistická oblast Mělnicko- Kokořínsko,z.s.	Středočeský	www.melnicko-kokorinsko.cz	náměstí Míru 30/16, 276 01 Mělník	11.10.2022
Turistická oblast Opavské Slezsko, z.s.	Moravskoslezský	www.opavske-slezsko.cz	Horní náměstí 382/69, 746 26 Opava	22.10.2020 27.01.2022
Turistická oblast Pošumaví, z.s.	Plzeňský	www.toposumavi.cz	Náměstí 133, 340 34 Plánice	09.03.2021 14.06.2022
Turistická oblast Třeboňsko, z.s.	Jihočeský	www.jiznicechy.cz/trebonsko	Palackého náměstí 46/II, 379 01 Třeboň	31.10.2018 02.03.2020 22.06.2021 11.10.2022
Turistický spolek Lipenska	Jihočeský	www.tslipenska.cz	Loučovice 51, 382 76 Loučovice	29.01.2019 25.06.2020 13.09.2021 13.12.2022
ZnojmoRegion, z.s.	Jihomoravský	www.znojmoregion.cz	Obroková 1/12, 669 02 Znojmo	29.01.2019 25.06.2020 13.09.2021 13.12.2022
Krajské organizace destinačního managementu				

Centrála cestovního ruchu - Jižní Morava, z.s.p.o.	Jihomoravský	www.ccrjm.cz	Radnická 2, 602 00 Brno	28.06.2018 19.12.2019 09.03.2021 14.06.2022
Centrála cestovního ruchu Olomouckého kraje, s.r.o.	Olomoucký	www.ok-tourism.cz	Jeremenkova 1191/40a, 779 00 Olomouc	09.03.2021 14.06.2022
Centrála cestovního ruchu Východní Moravy, o.p.s.	Zlínský	www.ccrvm.cz	J. A. Bati 5520, 761 90 Zlín	28.06.2018 19.12.2019 09.03.2021 14.06.2022
Destinační společnost Východní Čechy	Pardubický	www.vychodnicechy.info	náměstí Republiky 12, 530 02 Pardubice I	28.06.2018 19.12.2019 09.03.2021 14.06.2022
Jihočeská centrála cestovního ruchu	Jihočeský	www.jccr.cz	B. Němcové 1824/8, 370 01 České Budějovice	28.06.2018 19.12.2019 09.03.2021 14.06.2022
Moravian-Silesian Tourism, s.r.o.	Moravsko-slezský	severnimorava.travel	Střelníční 78/16, 702 00 Ostrava – Moravská Ostrava a Přívoz	28.06.2018 19.12.2019 09.03.2021 14.06.2022
Prague City Tourism a.s.	Hl. město Praha	www.praguecitytourism.cz	Žatecká 110/2, 110 00 Praha 1 - Staré Město	22.10.2020 27.01.2022
Středočeská centrála cestovního ruchu,	Středočeský	www.centralbohemia.cz	Husova 156/21, 110 00 Praha 1	25.07.2019 22.10.2020 27.01.2022

příspěvková organizace				
Vysočina Tourism, příspěvková organizace	Vysočina	www.vysocinatourism.cz	Příční 405, 593 01 Bystřice nad Pernštejnem	28.06.2018 19.12.2019 09.03.2021 14.06.2022
ŽIVÝ KRAJ – DESTINAČNÍ AGENTURA PRO KARLOVARSKÝ KRAJ,	Karlovarský	www.zivykraj.cz	Závodní 379/84a, 360 06 Karlovy Vary	27.09.2018 02.03.2020 22.06.2021

Seznam certifikovaných DMO (k 11.10.2022) v ČR (vlastní zpracování, podle CzechTourism, 2022 a Tučkové, Vaculčíkové, Hrabala, Mattyašovské, s. 209-212, 2021)

PŘÍLOHA P 2 SEZNAM ORGANIZOVANÝCH AKCÍ NA ÚZEMÍ KRAJE POD JAVOŘICÍ, Z.S.

Analýza hlavních událostí města Telč						
Událost	Zaměření	Tradiční/nová událost; ročník	Čas konání akce	Místo konání	Cílová skupina	Kdy se konají
Prázdniny v Telči	Hudební festival	Tradiční událost, koná se již 40. ročník	Vždy na přelomu července a srpna, vždy 17 dní	Náměstí Zachariáše z Hradce, Státní zámek Telč, Panský dvůr Telč, Zámecký park Telč	všechny věkové kategorie, pro rezidenty i cizí návštěvníky	Celodenní, všední dny, víkendy
Music Academy Telč	Hudební akademie, kurzy, koncert	Tradiční událost, koná se již 28. ročník	Obvykle v červenci	Univerzitní centrum Telč, Muzeum Vysočiny Třebíč, NPÚ Telč, Panský dvůr Telč, opatství v Nové Říši	mladé, primárně pro studenty konzervatoří a vysokých hudebních škol, lektori jsou světové špičky a profesori,	Celodenní, všední dny, víkendy
Parní léto	Volnočasová akce, výletní jízdy parního vlaku s doprovodným programem	Tradiční událost	Vždy v červenci a srpnu	Expozice historie železniční dopravy, železniční trať Telč - Slavonice	všechny věkové kategorie, pro rezidenty i cizí návštěvníky	Celodenní, víkendy
Pivní fest	Volnočasová akce	Tradiční událost, koná se již 8. rok	Obvykle v červenci	Panský dvůr Telč	dospělé, pro rezidenty i cizí návštěvníky	Večerní
Jarmark, Farmářské a řemeslné trhy	Volnočasová akce	Tradiční událost	Duben - říjen	Náměstí Zachariáše z Hradce	všechny věkové kategorie, pro rezidenty i cizí návštěvníky	Celodenní, víkendy
Světový pohár mažorettek Grand Prix	Sport	Tradiční událost	Obvykle v červnu	Náměstí Zachariáše z Hradce	na mladé, pro rezidenty i cizí návštěvníky	Celodenní, víkendy
Běh městem šťastných lásek	Benefiční akce sport, zdraví	Tradiční událost, koná se již 6. ročník	Obvykle na přelomu července a srpna	Město Telč	všechny věkové kategorie, pro rezidenty i cizí návštěvníky	Celodenní, všední dny, víkendy
Historické slavnosti Zachariáše z Hradce a Kateřiny z Valdštejna	Kulturní akce	Tradiční událost, koná se již 18. ročník	Obvykle v srpnu	Náměstí Zachariáše z Hradce	na všechny věkové kategorie, pro rezidenty i cizí návštěvníky	Celodenní, víkendy
Balóny nad Telčí	Volnočasová akce	Tradiční událost, koná se již 26. ročník	Vždy v srpnu	Náměstí Zachariáše z Hradce, město Telč a okolí	na všechny věkové kategorie, pro rezidenty i cizí návštěvníky	Ráno a večer, víkendy
Mezi dvěma branami	Volnočasová akce, závod, výstava	Tradiční událost, koná se již 7. ročník	Obvykle v červenci	Náměstí Zachariáše z Hradce, město Telč a okolí	na všechny věkové kategorie, závod zaměřen na dospělé, pro rezidenty i cizí návštěvníky	Celodenní, víkendy

Analýza hlavních událostí města Třešť						
Událost	Zaměření	Tradiční/nová událost; ročník	Čas konání akce	Místo konání	Cílová skupina	Kdy se konají
Betlémská cesta	Volnočasová akce	Tradiční událost (více než 200 let stavění betlémů a zpřístupnění veřejnosti)	obvykle 26.12.-2.2.	Domácnosti v Třešti	na všechny věkové kategorie, pro rezidenty i cizí návštěvníky	Celodenní
Vánoční výstava betlémů	Volnočasová akce	Tradiční událost	Obvykle 3.12. - 2.2.	Schumpeterův dům	na všechny věkové kategorie, pro rezidenty i cizí návštěvníky	Celodenní
Dřevořezání	Volnočasová akce	Tradiční událost, koná se již 20. ročník	Obvykle v červenci	Náměstí T. G. Masaryka	na všechny věkové kategorie, pro rezidenty i cizí návštěvníky	Celodenní
Třešťské divadelní jaro – okresní divadelní soutěž	Divadelní festival	Tradiční událost, koná se již 60. ročník	Obvykle v březnu	Kulturní dům Třešť	na všechny věkové kategorie, pro rezidenty i cizí návštěvníky	Celodenní
Kašpárkova rolnička	Divadelní festival	Tradiční událost, koná se již 9. ročník	Obvykle duben–březen	Kulturní dům Třešť	na děti, pro rezidenty i cizí návštěvníky	Dopolední
Třešťské kulturní léto	Hudební festival	Tradiční událost, koná se již 4. ročník	Červenec–září	Město Třešť	na všechny věkové kategorie, pro rezidenty i cizí návštěvníky	Různé

Analýza hlavních událostí města Počátky						
Událost	(zdraví, sport,	událost; ročník	konání akce	Místo konání	(mladí, dospělí,	(všední den,
Zahradní slavnost	Volnočasová akce	Nová událost	V červnu	Letohrádek sv. Vojtěch	na děti a dospělé, pro rezidenty	odpolední
Překážkový závod – Počátky race	Sport, volnočasová akce	Tradiční událost, koná se již 3. ročník	obvykle v srpnu		na děti, teenagery, dospělé, pro rezidenty i cizí návštěvníky	Celodenní
Na Javořici J50 – noční závod	Sport, Volnočasová akce	Tradiční událost, koná se již 6. ročník	obvykle v srpnu	Javořice a okolí	na dospělé, pro rezidenty i cizí návštěvníky	Noční
Den přírody	Volnočasová akce	Tradiční událost, koná se již 21. ročník	obvykle v květnu	Počátky – Valchovská alej	na všechny věkové kategorie, pro rezidenty i cizí návštěvníky	Celodenní

PŘÍLOHA P 3 SEZNAM HOTELŮ NA ÚZEMÍ KRAJE POD JAVOŘICÍ, Z.S.

Název hotelu	Kategorie	Počet
Telč		
Hotel U Hraběnky	Hotel ****	18 pokojů/40 lůžek
Hotel Celerin	Hotel ****	12 pokojů/24 lůžek
Hotel Pangea	Hotel ****	10 pokojů/20 lůžek
Hotel Telč	Hotel ****	6 pokojů/16 lůžek
Hotel U Černého orla	Hotel ****	33 pokojů/65 lůžek
Hotel Antoň	Hotel ****	43 pokojů/96 lůžek
Třešť		
Zámek Třešť	Hotel ****	34 pokojů/105 lůžek
Počátky		
Letohrádek sv. Vojtěch	Hotel ****	13 pokojů/21 lůžek
Resort Svatá Kateřina: Hotel Svatá Kateřina Hotel Garnison Hotel Gymnasion	Hotel ****	79 pokojů/159 lůžek
		45 pokojů
		10 pokojů
		24 pokojů

PŘÍLOHA P 4 SEZNAM STRAVOVACÍCH ZAŘÍZENÍ NA ÚZEMÍ KRAJE POD JAVOŘICÍ, Z.S.

Název stravovacího zařízení	Obec	Druh
Amigo café restaurant bar	Telč	Restaurace
Panský restaurace a pivovar	Telč	Restaurace
Restaurace lihovar v hotelu Antoň	Telč	Restaurace
Restaurace na Žabinci	Telč	Restaurace
Restaurace U Černého orla	Telč	Restaurace
Restaurace U Hraběnky	Telč	Restaurace
Restaurant Švejk	Telč	Restaurace
Restaurant Švejk	Telč	Restaurace
Pizzerie Marečková	Telč	Pizzerie
Bistro Café Friends	Telč	Kavárna
Café Telč	Telč	Cukrárna
Cukrárna Celerin	Telč	Cukrárna
Cukrárna Jadran	Telč	Cukrárna
Kavárna-cukrárna Haas	Telč	Cukrárna, kavárna
Café U Nás doma	Telč	Kavárna
RoPraKafe	Telč	Rodinná pražírna kávy
Kebab Telč	Telč	Rychlé občerstvení
Letní gril U Roštěnky	Telč	Bistro
Pivnice Telč	Telč	Pivnice
Pivovar Trojan Telč	Telč	Pivovar
Svačinka Telč	Telč	Bistro
Golf Resort Telč	Telč	Restaurace
Hospodářský dvůr Bohuslavice	Bohuslavice	Restaurace

Restaurace Na Kocandě	Krahulčí	Restaurace
Restaurace Na Kovárně	Mrákotín	Restaurace
Restaurace Šimáčková	Nová Říše	Restaurace
Restaurant Na Blatech	Nová Říše	Restaurace
Hostinec U Čertů	Řásná	Hostinec
Restaurace Hodice	Hodice	Restaurace
Restaurace U Ferdinanda	Třešť	Restaurace
Restaurace U Kapra	Třešť	Restaurace
Restaurace Svět	Třešť	Restaurace
Pizza Muja	Třešť	Pizzeria
Penzion Svět	Třešť	Restaurace
Gram Kafé	Třešť	Kavárna
Hospoda Janštejn	Janštejn	Hospoda
Bistrot de Papa	Horní Dubenky	Restaurace
Hostinec U Karásků	Počátky	Hostinec
Restaurace Na Sídlišti	Počátky	Restaurace
Restaurace Letohrádek svatý Vojtěch	Počátky	Restaurace
Restaurace Svatá Kateřina	Počátky	Restaurace

**PŘÍLOHA P 5 SEZNAM REKREAČNÍCH, SPORTOVNÍCH
A ZÁBAVNÍCH ZAŘÍZENÍ NA ÚZEMÍ KRAJE POD JAVOŘICÍ, Z.S.**

Zařízení pro volný čas v Telči				
Provozovatel/místo	Volnočasová aktivita	Placené (kolik)/zadarmo	Cílová skupina	Oblast
Panský dvůr Telč – volnočasový areál	Lezecká stěna	Lezecká stěna 150 Kč (2 hodiny/ plné vstupné) 120 Kč (2 hodiny/ dítě, student, senior) Instruktor (250 Kč – 1h/ 330 Kč – 2 h) + 100 Kč plné půjčovné vybavení	děti, teenagery, dospělí, senioři; školy, tábory, kroužky, teambuildingy	Sport
	Drytool s cepíny	250 Kč (3 okruhy/plné vstupné) 200 Kč (3 okruhy/student, senior) 300 Kč (instruktor 1 hodina)	děti, teenagery, dospělí, senioři; školy, tábory, kroužky, teambuildingy	Sport
	Nízké lanové překážky	1000 Kč (8–10 osob)	Dostupné pouze pro skupiny 8-10 osob; děti, teenagery, dospělí, senioři; školy, tábory, kroužky, teambuildingy	Sport

	Herna U Zvířátek s kavárnou	70 Kč/ 2 hod./ 1 dítě 120 Kč/ 2 hod./ 2 děti 990 Kč/ 20 vstupů (permanentka)	Děti, dospělí	Relax, Sport
	Stálá expozice O životě na panství	60 Kč/ plné vstupné 40 Kč/ dítě do 15 let, senior, student, ZTP	děti, teenagery, dospělí, senioři	Vzdělání
	Půjčovna elektrokol	Elektrokolo 400 Kč / 2 hod. Elektrokolo 1 den 650 Kč / 24 hod. Dále podle počtu dní	děti, teenagery, dospělí, senioři	Sport
	Smyslová zahrada	zdarma	děti, teenagery, dospělí, senioři	Relax, vzdělávání
Panský pivovar Telč	Prohlídka pivovaru	600 Kč/1-2 osoby, 200 Kč za každou další osobu	děti, teenagery, dospělí, senioři	Relax, vzdělávání
	Kurz vaření piva se sládkem	4700 Kč/1 osoba	Dospělí, senioři	Relax, vzdělávání
Ranč Telč	Jezdectví na koních, ponících, oslích, svatby, ubytování	Vyjížďka na koních: 400 Kč/hodina	děti, teenagery, dospělí, senioři; školy, tábory, kroužky, teambuildingy	Sport, relax, vzdělávání, turistika
Zimní stadion, Hockey Talent Center Telč	Celoroční provoz, veřejné bruslení, krasobruslení, hokejové zápasy		děti, teenagery, dospělí, senioři; školy, hokejová škola, kroužky,	Sport

Cyklostezka a inline stezka Lipky	Inline bruslení, pěší turistika, cykloturistika	zdarma	děti, teenagery, dospělí, senioři	Sport, turistika
Singletrailový areál Lipky	terénní stezky pro horská kola	zdarma	děti, teenagery, dospělí	Sport
Golf Resort Telč	Golf, 18-ti jamkové hřiště	Po-čt: 900Kč (Green Fee - 18 jamek); 500 Kč (Green Fee – 9 jamek)	děti, teenagery, dospělí, senioři	Sport, relax
Rozhledna na Oslednicích		dospělí 20 Kč, děti 15 Kč	Děti, teenagery, dospělí, senioři	Sport, turistika
		Po-čt: 900Kč (Green Fee - 18 jamek); 500 Kč (Green Fee – 9 jamek) Pá-Ne: 1200Kč (Green Fee 18 jamek); 700 Kč (Green Fee – 9 jamek)		
Hotel u Hraběnky	Bowling	250 Kč/hod/1 dráha	teenagery, dospělí, senioři	Sport, relax
	Wellness	800 Kč/osoba/90 minut	teenagery, dospělí, senioři	Relax
Pro-Life Fitness Telč	posilovna, tréninková hala, solárium	Fitness-110 Kč Solárium-1390 Kč/110 min	teenagery, dospělí, senioři	Sport, relax
Projížďky na Štěpnickém rybníku	Lodičky a šlapadla		Děti, teenagery, dospělí, senioři	Sport, relax
Paddleboarding	Paddleboardová plavba	1 290 Kč/120 min/2 osoby	teenagery, dospělí, senioři	Sport, relax
Kroketový kurt	Kroket	300 Kč/hod	Děti, teenagery, dospělí, senioři	Sport

Víceúčelové hřiště	tenis, nohejbal, volejbal, basketbal, házenou a další sporty	250-300 Kč/hod	Děti, teenagery, dospělí, senioři	Sport
Rozhledna na Oslednicích		dospělí 20 Kč, děti 15 Kč	Děti, teenagery, dospělí, senioři	Sport, turistika

Zařízení pro volný čas v Třešti				
Provozovatel/místo	Volnočasová aktivita	Placené (kolik)/zadarmo	Cílová skupina (mladí, dospělí, děti, senioři; rezidenti, cizí návštěvníci)	Oblast (sport, relax, turistika, vzdělávání)
Přírodní koupaliště Malvíny Třešť	Koupaliště, brouzdaliště, hřiště	Dospělí 70 Kč/celodenní Děti, senioři, průkaz ZTP A ZTPP 35 Kč/celodenní	Děti, teenagery, dospělí, senioři	Sport, relax
Střelnice	Krytá střelnice, výběr z z více jak 50 zbraní	100,- Kč/30 min 140,- Kč/instruktor + výběr zbraně	dospělí, senioři	Sport
	Bowling	160-240 Kč/hod/dráha	teenagery, dospělí, senioři	Sport, relax
Zámecký hotel	Wellness	Masáže 1990-2890 Kč/90 min	Děti, teenagery, dospělí, senioři	Relax

		<p>Masáže 1990-2890 Kč/90 min Zábaly 790-890 Kč/30 min Masáž 1290–1390 Kč/60 min Sauna 450 Kč/jednorázový Vstup; 800 Kč/celodenní vstup</p>	dospělí, senioři	
Wellness Hotel Harmony	Wellness	<p>Vířivka 750 Kč/hod Sauna 750 Kč/hod Masáž 500-550 Kč/30 min; 900-1000 Kč/hod; 1350-1600 Kč/90 min</p>	Děti, teenagery, dospělí, senioři	relax
Kino Máj Třešť		100-150 Kč/promítání	Děti, teenagery, dospělí, senioři	relax

Zařízení pro volný čas v Počátkách				
Provozovatel/místo	Volnočasová aktivita	Placené (kolik)/zadarmo	Cílová skupina (mladí, dospělí, děti, senioři; rezidenti, cizí návštěvníci)	Oblast (sport, relax, turistika, vzdělávání)
Resort Svatá Kateřina	Wellness & beauty, tématické pobyty, ubytování, Ájurvéda, firemní akce, restaurace, aktivity a pasivity (koně, Kamenný druh Druidů, golf, pilates, jóga, tenis...)	Pobyty: Romantický v lese od 16 590 Kč/2 osoby/2noci Body&Mind Pilates od 6190 Kč/osoba/3dny Pro ženy (Ájurvéda) od 29 890 Kč/8-15 dní Romantický pobyt od 15 590 Kč/2 osoby/3 dny Kateřinský ráj od 19 990 Kč/2 Osoby/3 dny Dny pro rodiče s dětmi Masáže 1590-2 590 Kč/60 min A další...	Děti, teenagery, dospělí, senioři	Sport, relax, turistika
Letohrádek sv. Vojtěch	Wellness, ubytování, svatby, firemní akce	Masáže 1100–2300 Kč Vířivka 600 Kč/60 min Sauna 500Kč/60 min	Děti, teenagery, dospělí, senioři	Sport, relax, turistika
Kino Počátky		110-150 Kč/promítání	Děti, teenagery, dospělí, senioři	relax

Zařízení pro volný čas na území Kraj pod Javořicí, z.s.				
Provozovatel/místo	Volnočasová aktivita	Placené (kolik)/zadarmo	Cílová skupina (mladí, dospělí, děti, senioři; rezidenti, cizí návštěvníci)	Oblast (sport, relax, turistika, vzdělávání)
Olíš	Lanové překážky	Zdarma	Děti, teenagery	Atrakce pro děti
Hospodářský dvůr Bohuslavice	Restaurace, minizoo, jízda na koních, oslích, ubytování, pořádání svateb	Minizoo zdarma, vodění na koni / poníkovi okruh jízdárna 100,-	Děti, teenagery, dospělí, senioři	Sportovní, rekreační, atrakce pro děti
Q Ranč u pramene Dyje Bezděkov	Ubytování, jízda na koních, vířivka, sauna, solná jeskyně	Výcvik v hale (45 minut) 550,-/osoba Vyjíždka do terénu jedna hodina 500,-/osoba Vířivka, sauna, solná jeskyně 250,-Kč/osoba /hod.	Děti, teenagery, dospělí, senioři	Sportovní, rekreační, atrakce pro děti
Rozhledna Oslednice Telč	Rozhledna	Dospělí 20 Kč Děti 15 Kč	Děti, teenagery, dospělí, senioři	Sportovní, rekreační, atrakce pro děti
Koupaliště Řásná	Koupání	Zdarma	Děti, teenagery, dospělí, senioři	Sportovní, rekreační, atrakce pro děti
Koupaliště Sedlejev	Koupání	Zdarma	Děti, teenagery, dospělí, senioři	Sportovní, rekreační, atrakce pro děti
Ski areál Mrákotín	Lyžování	200 Kč/10 jízd		Sportovní

PŘÍLOHA P 6 ŘÍZENÉ ROZHOVORY

1. Rozhovor se starostou Telče Mgr. Vladimírem Brtníkem, předsedou DMO Kraj pod Javořicí, z.s., byl realizován přes e-mail dne 11.4.2023.

- **Jak vypadá vaše spolupráce s novou DMO Kraj pod Javořicí, jako předseda organizace?**

Naše DMO je registrovaný spolek, tedy moje role je obdobná jako role předsedy v jiných spolcích. Pravidelně se setkáváme s ostatními členy předsednictva a s manažerem destinační společnosti. Podílím se na rozvoji DMO.

- **Jak byste vlastními slovy popsal organizaci?**

Jedná se o registrovaný spolek, ve kterém nám všem jde propagaci našeho území – turistické destinace, jeho turistických či jiných atraktivit. Ve spolupráci s městem Třešť, Počátky, Mikroregionem Telčsko a Třešťsko koordinujeme komunikaci, organizaci a plánování v cestovním ruchu.

- **Jaká je mise a vize organizace?**

Viz částečně odpověď č. 2. Rádi bychom se stali certifikovanou DMO, získali pro činnost spolku mnoho podnikatelů. Spolupráce a propojení podnikatelské sféry nejenom v cestovním ruchu, regionálních spolků, měst a obcí, koordinace jednotlivých akcí v destinačním území, předávání informací. Využití turistického potenciálu našeho území, vytváření atraktivních a ucelených nabídek pro návštěvníky.

- **Jaké jsou cíle organizace?**

Viz odpověď č. 3. Návštěvník naší destinace by měl obdržet srozumitelným způsobem ucelené informace o nabídce celého našeho území. Zůstane zde déle, bude se sem vracet.

- **Jakou má podle Vás destinace image?**

Vzhledem k tomu, že teprve nedávno zahájila svoji činnost, svoji image si prozatím buduje.

- **V čem vidíte silné, a naopak slabé stránky organizace?**

Velkým pozitivem a základem je už to, že tato DMO vznikla. Velmi důležitá byla volba osoby manažera DMO. Silnou stránkou je, že tento manažer je člověk, který má s podnikáním v turistickém ruchu celoživotní zkušenosti, stejně tak s organizací spolkových akcí. Slabou stránkou může být nedostatek finančních prostředků na plánovanou činnost destinační společnosti.

- **Jaká je cílová skupina organizace? A proč právě ta? Jak byste definoval cílového zákazníka?**

Nesoustředíme se na úzkou cílovou skupinu. Naopak, ve spolupráci s Vysočina Tourism budeme kampaněmi cílit na co nejširší cílovou skupinu.

- **Bude podle Vás organizace ovlivněna sezonností?**

Rozhodně ano.

- **Považujete území organizace za strategické?**

Když se podíváme na mapu již zřízených DMO, dojdeme k tomu, že naše území vzniklo zcela logicky. Vychází z již dříve existující spolupráce měst a obcí.

2. Rozhovor s RNDr. Evou Janouškovou, Ph.D., vedoucí Odboru kultury a cestovního ruchu v Telči, byl realizován osobně dne 13.4.2023.

- **Město Telč se nachází na území nové DMO Kraj pod Javořicí. Jak vypadá spolupráce města Telč s organizací?**

Spolupráce s organizací je velmi úzká. Probíhá pravidelné jednání. Spolupráce a komunikace s dalšími městy UNESCO a DMO na Vysočině – Koruna Vysočiny (Žďár nad Sázavou), Třebíčsko – Moravská Vysočina. Protože je organizace destinačního managementu nová a na začátku, do budoucna bude spolupráce větší.

- **Jak byste vlastními slovy popsala organizaci?**

Založení DMO Kraj pod Javořicí, z.s. je důležitým krokem, protože to zde v jižní části Vysočiny chybělo. I přes omezení hranice kraje Vysočina s Jihočeským krajem, je organizace prospěšná. Omezení kraje je oddělení od historické návaznosti na území v Jihočeském kraji – Dačice, Slavonice, Jindřichův Hradec a zde fungující DMO Česká Kanada.

- **Jaká je mise a vize organizace?**

Rozvoj region, vytvořit z regionu jeden společný produkt, společná propagace.

- **Jaké jsou cíle organizace?**

Ucelená nabídka, která přiláká návštěvníka, udrží ho na více dní, nabídne mu pestrý program a vyžití i mimo hlavní sezonu. To lépe zajistí větší region, území destinační společnosti, než města zvlášť pracující samostatně a nezávisle na sebe.

Úkol DMO – přesvědčit návštěvníka k delší návštěvě, mimo sezonu a k opakovanému příjezdu.

- **Jakou má podle Vás organizace image?**

Image destinace zatím žádná není z důvodu krátké existence organizace.

- **Jaký je současný stav propagace organizace v rámci TIC?**

Zatím žádný. Do budoucna bude záležet na správné komunikaci. Důležité bude propagovat DMO nejen mezi návštěvníky, ale i mezi rezidenty.

- **V čem vidíte silné, a naopak slabé stránky organizace?**

Silné – společný produkt, nabídka potenciálu CR v regionu

Slabé – začátek destinace (zatím minimální rozvoj)

- **Jaká je cílová skupina organizace? A proč právě ta? Jak byste definovala cílového zákazníka?**

Tuzemský návštěvník, z blízkého zahraničí (Rakousko). Vzdálenější návštěvníci (Německo, Polsko, Slovensko) by měla DMO přesvědčit, že stojí za to sem dojet i z větší dálky, i když mají blíže jiné velké atraktivity. Rodiny s dětmi, pracující starší 60+, cykloturisté.

- **Bude podle Vás organizace ovlivněna sezonností?**

Určitě ano, jako celá v celé ČR. Na území DMO Kraj pod Javořicí jsou v zimě v nabídce jediné bohaté běžkařské trasy a betlémy v Třešti.

- **Považujete území organizace za strategické?**

Určitě ano. Její poloha je strategická, vyplňuje jih Vysočiny, kde byly a jsou snahy o vytvoření větší územní spolupráce (např. Region Renaissance).

3. Rozhovor s Mgr. Lud'kem Ruxem, manažerem DMO Kraj pod Javořicí, z.s., byl realizován osobně dne 13.4.2023.

- **Z jakého důvodu vzniklo propojení právě měst Telč, Třeště a Počátek?**

Nejvyšší vrchol Javořice je přirozeným středem této oblasti, která je poskytuje dostatek krásné přírody a turistických stezek, ať již pro pěší, cyklo nebo lyžařskou turistiku. Název je i trošku „politické rozhodnutí“ kterým se vyhnulo názvům jako telečsko či třeštsko, který by byli těžko akceptovatelné pro další obce.

- **Jak byste vlastními slovy popsal organizaci?**

Nemyslím, že by se odlišovala od jiných destinačních společností. Základem je podat sumarizovanou nabídku turistických atraktivit a případně koordinovat atraktivní akce z pohledu dostupnosti ubytování, stravování apod. Samozřejmě, že máme své cíle, vize a poslání, viz dále.

- **Jaká je mise a vize organizace?**

Mise: pravidelně informovat o všech aktuálních nabídkách v oblasti a koordinovat je
Vize: aby se název Kraj pod Javořicí stal celorepublikově známým pojmem jako označení cíle pro dovolenou

- **Jaké jsou cíle organizace?**

Udělat „inventuru“ všech zajímavých turistických atraktivit v oblasti. To přenést do jediné databáze s vyhledávacím nástrojem dle termínu, zájmu, datumu, dopravy, délky pobytu apod.

- **Jakou má podle Vás destinace/organizace image?**

Jsme vznikající organizace, je tedy o tomto předčasné mluvit. Chtěli bychom aby Kraj pod Javořicí měl image přátelského partnera pro dovolenou. Přijíždíte jako zákazníci, odjíždíte jako přátelé.

- **V čem vidíte silné, a naopak slabé stránky organizace?**

Silné: Telč UNESCO, čistá krajina, rozmanitost krajiny, dostatečná kapacita stravovacích a ubytovacích zařízení, bohatý kulturní program s mnohaletou tradicí
Slabé: teprve vznikající síť cyklo dobíječek

- **Jaká je cílová skupina organizace? A proč právě ta? Jak byste definoval cílového zákazníka?**

Vzhledem k rozmanitosti oblasti, máme poměrně širokou cílovou skupinu. Určitě nemáme věkové omezení, preferujeme aktivní turisty preferující pohyb.

- **Jaký je hlavní komunikační kanál se zákazníky?**

internet a sociální sítě

- **Bude podle Vás organizace ovlivněna sezonností?**

Je jen iluzí, pokud se někdo domnívá, že zajistí dostatek turistů na mimosezónu. Naše oblast bude mít vždy vrchol návštěvnosti v létě.

- **Kolik má organizace v současné době zaměstnanců?**

Pouze mě na – začínáme.

- **Považujete území organizace za strategické?**

Určitě ano.

4. Rozhovor s Mgr. Janem Švaříčkem, iniciátorem založení Kraje pod Javořicí, z.s., byl realizován přes e-mail dne 11.4.2023.

- **Co Vás vedlo k založení DMO Kraj pod Javořicí, z.s.?**

Původní myšlenka souvisí s Národním geoparkem Vysočina, který se na tomto území nachází. Chtěli jsme mít více nástrojů, jak ho prezentovat veřejnosti. Při diskuzích se na sebe jednotlivá témata nabalovala a rozrůstala, až z toho vznikla DMO. Dále to byla potřeba koordinovat cestovní ruch v okolí Telče, což se dosud nedělo.

- **Z jakého důvodu vzniklo propojení právě měst Telč, Třeště a Počátek, mikroregionů Telčsko a Třešťsko??**

Starostové těchto měst spolu mají dlouhodobě dobré vztahy a realizovali společně již mnoho projektů. Stejně tak mikroregiony za sebou mají množství úspěšně realizovaných projektů. Symbol Javořice všechny spojuje.

5. Rozhovor RNDr. Janem Šamánkem, MSc., konzultantem pro strategické řízení, byl realizován telefonicky dne 16.4.2023.

- **Co vedlo k založení DMO Kraj pod Javořicí, z.s.?**

Potřeba koordinace. Byl zde určitý tlak ze shora, z nadřazených organizací, když byly v okolí zakládány další destinační společnosti. Také se zvyšovala potřeba v oblasti mít organizaci jako je právě Kraj pod Javořicí. Potřeba se zvýšila i po pandemii COVID-19, protože odpadli některé zahraniční zdroje a vzrostl význam domácího CR.

- **Z jakého důvodu vzniklo propojení právě měst Telč, Třeště a Počátek a mikroregionů Telčsko a Třešťsko?**

Existence mnohaletých vazeb jak na regionální úrovni, tak i na osobní úrovni mezi městy Telče, Třeště i Počátek a mikroregionů. Spolupracují již dlouho, dobře se znají a řešili společně řadu projektů.

- **Jak byste vlastními slovy popsal organizaci?**

Nová organizace DMO se stabilizovanými předpoklady pro další činnost. Stabilizovanými předpoklady je jasné založení, definice členství, souhlas na regionální úrovni, vytvoření vizuální identity a vytvoření pilířů, které respektují tuto vizuální identitu (především web). Stále je DMO v iniciačním stádiu, ve které vzniká strategie.

- **Jakou má podle Vás destinace/organizace image?**

Zatím ji má pouze omezeně, ale podmínky pro získávání image jsou dobře rozehrané. Získání a zakotvení image trvá několik let.

- **V čem vidíte silné, a naopak slabé stránky organizace?**

Silná – spolupráce obcí a mikroregionu, které mají už vytvořenou a přirozenou spolupráci, kde spolupráce funguje

- Vnímaná potřeba rozvoj destinace
- Podpora klíčových osobností (např. starostové)
- Telč má silné postavení, díky kterému může pomoci zbytku regionu

Slabá – od začátku nebyli zapojeni podnikatelé, situace vzniku předběhla původní plán a do značné míry i kapacity úvodního týmu, který vytvořil organizaci v podstatě ve volném čase.

- **Jaké jsou podle vás největší příležitosti pro organizaci? V čem naopak vidíte její ohrožení?**

Příležitost – potenciální zákon o CR

Hrozba – lidé začínají stále více šetřit, a jedna z prvních oblastí, kde šetří je právě v oblasti dovolených. Velká profesionalita destinačních organizací v jižních Čechách. s. Rakousko má České turisty mezi prioritními cílovými skupinami, což může znamenat velkou konkurenci.

- **Jaká je cílová skupina organizace? A proč právě ta? Jak byste definoval cílového zákazníka?**

Toto není úplně jednoduché odpovědět. Destinační společnost má cílové skupiny mnohovrstevnaté. Existuje celá skupina, spadá sem i podnikatelský sektor v území DMO, který má určitým způsobem těžit z činnosti DMO. Dále to jsou představitelé obcí. A samozřejmě zjevná skupina samotných potenciálních turistů. Řekl bych, že není vytvořená zjevná segmentace, to je úkol pro další krok, který DMO čeká. Je zde ale silná tradice návštěvníků, například rodiny s dětmi či cykloturistů.

- **Bude podle Vás organizace ovlivněna sezonností?**

Ano, je to také jeden z možných přínosů založení destinace. Jeden z cílů organizace je rozložení toho letního peaku do rovnoměrnější sezony. Není ale reálný, aby se ta sezona neprojevovala, ale v rámci kampaně a webu je možnost ukazovat, že místo je pěkný i v jiných obdobích a ukázat aktivity, např. běžky v okolí.

- **Kolik má organizace v současné době zaměstnanců a do budoucna plánuje?**

V současné době je to manažer. Počet zaměstnanců či spolupracovníků bude záležet především na finančních možnostech.

- **Považujete území organizace za strategické?**

Otázka je dvousečná. Strategické je pro drobný turismus a díky existenci UNESCO.

Vzhledem k atraktivitě blízkých Jižních Čech není strategická, kvůli velké konkurenci.

Považuji to spíše za subjektivní aspekt než za objektivní fakt.

- **Jak vypadá spolupráce s městy Telč, Třešť a Počátky?**

Představitelé se dobře znají, spolupráce je silná stránka, protože je dlouhodobá na bázi pravidelných setkání, na kterých se rozhodují důležité další kroky, finance a apod.

- **Z jakých hlavních zdrojů bude financovat destinaci?**

Dominantní zdroj jsou příspěvky měst, do budoucna příspěvky VysočinaTourism, která si od destinace kupuje služby (např. jde o doplnění informací z území do databáze). Do výhledu několika let příspěvky z podnikatelského sektoru za nějaké členství, balíčky, podporu.

- **Jak vypadá spolupráce s krajskou DMO Vysočina Tourism?**

Spolupráce je intenzivní, probíhají pravidelná setkání i s ostatními DMO na Vysočině. VysočinaTourism organizuje kampaně pro celé území kraje, ke kterým si z jednotlivých destinačních společností sbírá informace, např. k propagaci něčeho konkrétního na území. Je tam snaha to strategicky uchopit. VysočinaTourism několikrát týdně zasílá e-mailem informace, pozvánky, veletrhy, nabídky školení apod.

- **Co se týče udržitelnosti, budete se snažit držet jejich principů v průběhu řízení destinace?**

Koncept destinační organizace je tvořen na základě pilířů, jeden z nich je i právě udržitelnost. V udržitelnosti je velký potenciál.

Území netrpí velkým overtourismem a znečištěním, tak to se nás netýká, ale o to víc je to téma, o kterém můžeme mluvit. Při zpracování projektů a produktů má udržitelnost své místo.

- **Chystáte 3K platformu a následně certifikaci DMO?**

3K platforma se vytváří, členové se schází a budou se nabírat další – vedení měst, podnikatelé, neziskovky atd.

Nyní je důležitější vytvářet podklady pro VysočinaTourism, ale následně je důležité certifikaci získat, protože pomáhá a vede organizaci v tom, co by se tam mělo dít. Pro certifikaci zatím není kapacita, zřejmě proběhne až příští rok.

6. Rozhovor s paní vedoucí organizace Kulturní zařízení Počátky, byl realizován osobně dne 11.4.2023.

- **Jak vypadá spolupráce města Počátky s novou organizací DMO Kraj pod Javořicí?**

Město se do spolupráce zapojilo nyní zatím sdílením turistických bodů a akcí, které se ve městě konají, dále budou osloveny firmy, které se v Počátkách nacházejí a které by se chtěli podílet na turistickém dění.

- **Jak byste vlastními slovy popsal/a organizaci?**

Zatím je organizace teprve ve fázi rozvoje, ale pokud bude fungovat a rozjedou se jak webové, tak facebookové a instagramové stránky, tak by mohla zaujmout turisty.

- **Jaká je mise a vize organizace?**

Nezodpovězeno.

- **Jaké jsou cíle organizace?**

Nalákat do našeho regionu turisty, protože je opravdu na co.

- **Jakou má podle Vás organizace image?**

Zatím žádnou.

- **Jaký je současný stav propagace organizace v rámci TIC?**

Nyní je vše ještě v na začátku a pořád se jedná.

- **V čem vidíte silné, a naopak slabé stránky organizace?**

Silné – spojení více větších měst, z nichž každé z nich má svůj potenciál, památky, lokalita pod Javořicí.

- **Jaká je cílová skupina organizace? A proč právě ta? Jak byste definovala cílového zákazníka?**

To asi není přesně dané, cílit se bude na všechny turisty, a podle mě by měli vznikat různé kampaně, které budou mít přesně zaměření.

- **Bude podle Vás organizace ovlivněna sezonností?**

Ano. My, jako město Počátky, nemáme udržované běžkařské trasy. O sezonnosti to bude určitě.

- **Považujete území organizace za strategické?**

Ano.

7. Rozhovor s pracovníkem TIC Telč byl realizován osobně dne 6.4.2023.

- **Město Telč se nachází na území nové DMO Kraj pod Javořicí. Jak vypadá vaše spolupráce s organizací?**

Spolupráce se postupně rozbíhá, ale do budoucna by měla být spolupráce pravidelná a úzká. Zatím jsme řešily se webové stránky, základní organizační věci a vkládání akcí.

- **Jak byste vlastními slovy popsal/a organizaci?**

Organizace zaplnila prázdné místo v oblasti řízení destinačního managementu na našem území. Bude velmi užitečná.

- **Jaká je mise a vize organizace?**

Spojení atraktivních měst Telč, Třešť a Počátky. Koordinovat cestovní ruch na vymezeném území a rozvoj oblasti.

- **Jaké jsou cíle organizace?**

Zvýšení návštěvnosti a prodloužení pobytu návštěvníků, propagace oblasti jako celku a spolupráce nejen měst a mikroregionů, ale i jednotlivých subjektů. Snížit rozdíly v sezonnosti.

- **Jakou má podle Vás organizace image?**

Organizace byla založená nedávno, image zatím žádnou nemá vybudovanou.

- **Jaký je současný stav propagace organizace v rámci TIC?**

Zatím žádný. Nemáme zatím žádné propagační materiály.

- **V čem vidíte silné, a naopak slabé stránky organizace?**

Silné – rozsáhlá nabídka turistické základny, velká atraktivita území, zápis Telče v UNESCO, zachovalá a čistá příroda, cyklotrasy

Slabé – sezonnost

- **Jaká je cílová skupina organizace? A proč právě ta? Jak byste definoval cílového zákazníka?**

DMO bude určitě dostupná a atraktivní pro všechny cílové skupiny a věkové kategorie, nejvíce ale asi pro rodiny s dětmi, seniory, mladí lidé, cykloturisty.

- **Bude podle Vás organizace ovlivněna sezonností?**

Určitě ano.

- **Považujete území organizace za strategické?**

Ano.

8. Rozhovor s Ing. Ivanou Křížovou, vedoucí oddělení TIC Třešť, byl realizován osobně dne 6.4.2023.

- **Jak vypadá spolupráce města s novou organizací DMO Kraj pod Javořicí?**

Naše DMO je teprve tzv. „v plenkách“. Funguje letos druhým rokem. Dosavadní spolupráce probíhala především elektronicky, kdy jsme dodávali důležité podklady pro tvorbu webových stránek. Proběhlo i setkání zástupců z členských TIC (Třešť, Telč, Počátky) s tehdejšími pracovníky destinačky, kteří tvořili právě její web. V současné době máme nového manažera a další spolupráce se pomalu rozjíždí. Aktuálně s destinačkou spolupracujeme na společných podkladech potřebných pro VysočinaTourism a CzechTourism. V plánu je také další osobní setkání DMO a zástupců TIC.

- **Jak byste vlastními slovy popsal/a organizaci?**

Jedná se o DMO, která v této naší oblasti dlouho chyběla. Současným trendem v řízení cestovního ruchu jsou právě DMO, které mají za úkol sjednocovat všechny aktéry CR

a pomáhat tak CR v dané oblasti aktivněji rozvíjet. Myslím si, že tento úkol bude nakonec plnit i naše DMO Kraj pod Javořicí. Zatím naše úsilí není příliš viditelné, ale to především z důvodu, že tato DMO funguje pouze krátce.

DMO Kraj pod Javořicí spojuje významný turistický trojúhelník (Třešť, Telč, Počátky a okolí těchto měst). Tato oblast má mnoho neobjevených turistických skvostů, které by právě díky DMO mohli turisté objevovat. Má výhodou pozici v blízkosti krajského města Jihlavy a také může oblast těžit z návštěvnosti památky UNESCO (Telč). Doufejme, že právě díky DMO se nám podaří pozvednout cestovní ruch v oblasti na vyšší úroveň, a to nejen návštěvností, ale i kvalitou poskytovaných služeb směrem k turistům.

- **Jaká je mise a vize organizace?**

DMO by měla v budoucnu mít podíl na řízení, a hlavně koordinaci CR ve vymezené oblasti (Třešťsko Telčsko, Počátecko), měla by být prostředníkem k jednání mezi jednotlivými aktéry v CR a pomáhat tak sladit potřeby podnikatelů, veřejné správy, obyvatel i návštěvníků oblasti (uplatnění principu 3 P – public, private, partnership).

Vizi DMO je pomoci prezentovat vymezenou oblast jako celek, atraktivní pro turisty, být nápomocná s rozmělněním turistů do celé oblasti působení DMO (aby se CR nesoustředil pouze na UNESCO Telč), propojení subjektů CR a pomáhat zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb. Zároveň však musí zůstat také snaha o udržitelnost rozvíjejícího se CR v oblasti.

- **Jaké jsou cíle organizace?**

Mezi cíle naší DMO určitě patří následující:

- Prezentovat oblast navenek jako celek určený pro vícedenní turistiku
- Snaha o prodloužení pobytu turistů v oblasti (vícedenní pobyty)
- Koordinace činnosti turistických informačních center v oblasti (Telč, Třešť, Počátky)
- Spolupráce a součinnost všech subjektů v CR v oblasti, která bude v budoucnu směřovat k přípravě turistických produktů, balíčků služeb apod. a dále pak bude DMO tyto služby propagovat vně regionu
- Spolupráce s dalšími DMO v Kraji Vysočina (sousední oblasti) a také s Krajskou DMO VysočinaTourism, potažmo s CzechTourism.
- Tvorba propagačních materiálů pro celou oblast působnosti DMO (cyklomapy, mapy s Top zajímavostmi, Přehled neobjevených skvostů atd....)

- **Jakou má podle Vás organizace image?**

Osobně si myslí, že se spíše jedná o image oblasti, kterou má DMO na starost než o image samotné organizace. Image Kraje pod Javořicí tvoří především krásná a zachovalá příroda. Oblast se vyznačuje velkým množstvím cyklotras a cyklostezek, krásnými starými alejemi, nevšedními vyhlídkami, blahodárnými rašeliništi, velkým množstvím lesů a rybníčků. Zároveň však nabízí velké množství historických památek, od věhlasné UNESCO až pro neobjevené skvosty místní historie. Zároveň kraj nabízí rozmanitou gastronomickou nabídku od lokálních produktů a místních minipivovarů až po vyhlášenou francouzskou restauraci.

- **Jaký je současný stav propagace organizace v rámci TIC?**

Jak jsem již zmiňovala, naše DMO je stále tzv. „v plenkách“, takže její propagace v rámci našeho infocentra je prozatím téměř nulová, jelikož nemáme zatím vytvořeny žádné materiály či dokumenty, které by nám pomohly zpropagovat oblast působení DMO. Nicméně v současné době máme v provozu web destinace, na který máme (všechna 3 TIC) možnost vkládat akce, které se u nás konají – toto tedy děláme. Zároveň lze na webu najít ucelenou nabídku cestovního ruchu v celém regionu působnosti DMO. Samozřejmě již před vznikem DMO pak bylo doporučování ostatních turistických cílů v oblasti (např. my v Třešti doporučíme návštěvníkům zajet do Počátek nebo do Telče a naopak). S touto pomocnou rukou s propagací ostatních oblastí je spojeno vzájemné poskytování si propagačních materiálů z ostatních TIC v oblasti.

Do budoucna předpokládáme, že vzniknou společné propagační materiály pro celou destinaci. V jednání je např. cyklomapa pro celou oblast, nebo mapa/skládačka s Top cíli z jednotlivých podoblastí destinace (Telčsko, Třešťsko, Počátecko).

- **V čem vidíte silné, a naopak slabé stránky organizace?**

Mezi silné stránky destinace bych zařadila širokou nabídku turistických atraktivit, UNESCO památku, kvalitní a zachovalé ŽP nebo širokou síť turistických a cyklo tras.

Za slabé stránky lze považovat např. nedostatečnou finanční podporu od zapojených měst, nedostatek zaměstnanců (v souvislosti s nedostatkem financí), nebo neexistenci turistických produktů.

- **Jaká je cílová skupina organizace? A proč právě ta? Jak byste definoval cílového zákazníka?**

Starší aktivní páry, nejčastěji i cyklisté – především díky množství cyklostezek v celém kraji

- **Bude podle Vás organizace ovlivněna sezonností?**

Ano, určitě na aktivity pro turisty bude mít vliv i sezónnost. Ačkoliv předpokladem oblasti je rozdíly v sezónnosti smazávat. V Třešti máme hlavní sezónu kolem Vánoc (díky

betlémům), v Telči mají jistě hlavní sezónu především v létě. Tudiž jedna podoblast působení DMO může čerpat ze sezóny té druhé. Pokud by se díky DMO podařilo přilákat do oblasti turisty i na podzim či na jaře, jistě by se tak podařilo snížit rozdíly mezi návštěvnostmi v obou hlavních sezonách.

- **Považujete území organizace za strategické?**

Ano, považuji. Jak již bylo zmíněno, jedná se o strategický trojúhelník měst, který má mnoho společného, avšak každý má i své vlastní specifické atraktivitu.

9. Rozhovor s Mgr. Romanem Fabešem, náměstkem hejtmana Kraje Vysočina pro oblast kultury, památkové péče, cestovního ruchu a mezinárodních vztahů, členem kontrolní komise Kraje pod Javořicí, byl realizován osobně dne 12.4.2023.

- **Jak vypadá vaše spolupráce s novou DMO Kraj pod Javořicí, jako člen kontrolní komise organizace?**

V DMO zastupuji jednoho ze zakladatelů – Mikroregion Telčsko. Mou rolí je kromě kontrolních mechanismů i koordinace aktivit DMO se zájmy členských obcí Mikroregionu.

- **Jak byste vlastními slovy popsal organizaci?**

Organizace je teprve v počátcích činnosti. Zatím se snaží nastavit spolupráci v území jak s informačními centry, podnikateli v cestovním ruchu, tak i s provozovateli zajímavých turistických cílů v území.

- **Jaká je mise a vize organizace?**

Vytvořit funkční DMO postavenou na spolupráci podnikatelů v CR, samospráv a neziskového sektoru. Nabídnout kromě Telče i další zajímavé cíle v území.

- **Jaké jsou cíle organizace?**

Vytvořit pro návštěvníky zajímavé a lákavé produkty, které by je udržely v území delší dobu a tím zajistily podnikatelům v cestovním ruchu dostatečné příjmy pro udržitelnost jejich podnikání. A rozšířit tuto nabídku z hlavní turistické sezóny i do okrajových měsíců. Cílem není enormní navyšování počtu turistů, ale jejich rozložení do celého roku a do celého území DMO.

- **Jakou má podle Vás destinace image?**

Zatím jsou známa spíše jednotlivá města – Telč, Třešť, Počátky. Kraj pod Javořicí má za cíl je propojit a nabídnout jako celek. Zatím není DMO příliš viditelná, je v začátcích.

- **V čem vidíte silné, a naopak slabé stránky organizace?**

Silné – bohatá nabídka historických, kulturních a přírodních památek, řada zajímavých kulturních, sportovních a společenských akcí, fungující spolky a živá kultura, tradiční značky (Prázdniny v Telči, Třeštské betlémy, Počátky – lázně Svatá Kateřina...), slušná úroveň ubytovacích a stravovacích služeb), rozsáhlá síť značených pěších a cyklo tras

Slabé – dominantní postavení Telče, výrazná sezónnost, horší dopravní napojení na velká centra

- **Jaká je cílová skupina organizace? A proč právě ta? Jak byste definoval cílového zákazníka?**

Návštěvník z Česka, Slovenska a států Evropy, rodiny s dětmi, senioři. Tyto cílové skupiny jsou nejvíce orientovány na kulturní a přírodní památky a přináší zajímavý ekonomický benefit podnikatelům v ČR

- **Bude podle Vás organizace ovlivněna sezonností?**

Zpočátku asi ano, ale do budoucna je cílem celoroční dopad činnosti

- **Považujete území organizace za strategické?**

Ano díky pozici města Telč, v širším kontextu je ale do budoucna nutno počítat s možným rozšířením na nebo sloučením se některou ze sousedních destinací

**PŘÍLOHA P 7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SOCIÁLNÍCH SÍTÍ
MĚST TELČ, TŘEŠTĚ, POČÁTEK A DMO KRAJ POD JAVOŘICÍ,
Z.S.**

Sociální sítě města Telč				
	Vedou/ Nevedou	Četnost příspěvků	Obsah publikování	Ohlas příspěvků
Facebook	Ano	Cca sedm příspěvků za týden	Akce, informace, aktuality, oznámení, fotografie města	Příspěvky nejsou komentované, často pouze 2-5 liků, profil má celkem 2,2 tis. Sledujících
Instagram	Ano	Jeden, dva příspěvky za měsíc	Fotografie města, informace, aktuality, akce	V průměru 50 liků u příspěvku, bez komentářů, profil má celkem 948 sledujících
Youtube	Ano	Dva příspěvky za rok	Videa města, videa z akcí, turistické atraktivity	Kanál má celkem 22 odběratelů
Webové stránky (www.telc.eu)	Ano		Rozděleny do 4 hlavních oblastí: Občan, Turista a volný čas, Podnikatel a Město a samospráva	

Sociální sítě města Třešť				
	Vedou/ Nevedou	Četnost příspěvků	Obsah publikování	Ohlas příspěvků
Facebook	Ano	příspěvek	informace,	komentované,
Instagram	Ne			
Youtube	Ne			
Webové stránky (www.trest.cz)	Ano		Rozděleny do 4 hlavních oblastí: O městě, Město a úřad, Turista a volný čas, Chci si zařídit	

Sociální síť města Počátky				
Facebook	Ano	Průměrně čtyři příspěvků	Akce, informace,	Příspěvky nejsou komentované; u
Instagram	Ano	Mezi příspěvky je velký rozestup, i měsíc, pak jsou ale přidány dva, tři příspěvky za týden	Fotografie města, informace, aktuality, akce	V průměru 40 liků u příspěvku, bez komentářů, profil má celkem 387 sledujících
Youtube	Ne			
Webové stránky (www. Pocatky.cz)	Ano		Rozděleny do 5 hlavních oblastí: O městě, Město a úřad, Služby a podnikání, Volný čas a Kontakt	

Sociální síť Kraj pod Javořicí				
Facebook	Ano	Profil je nově založený,		
Instagram	Ano			
Youtube	Ne			
Webové stránky (www.krajpodjavorici.cz)	Ano		Rozděleny do 6 hlavních oblastí: Výlety a zážitky, Ochutnejte, Pro děti, Kalendář akcí, Pod povrchem, Informace	

Ostatní služby ve městě Telč	
Poskytování free Wi-Fi	Ano (v prostorách radnice a TIC, na náměstí síť rowanet od Kraje Vysočina)
Přístup k internetu v knihovně	Ano
Ostatní služby ve městě Třešť	
Poskytování free Wi-Fi	Ne
Přístup k internetu v knihovně	Ano
Ostatní služby ve městě Počátky	
Poskytování free Wi-Fi	Wi-Fi je na náměstí a po městě na půl hodiny zdarma
Přístup k internetu v knihovně	Ano

**PŘÍLOHA P 8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU
STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ NA ÚZEMÍ DMO KRAJ POD
JAVOŘICÍ, Z.S.**

Strategie města Telč						
Existence základní rozvojové	Platnost základní	Další strategické	Vize města	Existence akčního plánu	Partnerská města	Členství
Ano	Aktuální (Na období 2022-2028)	Strategie Regionu Renesance Studie Proveditelnosti cyklostezek v mikroregionu Telčsko	Ano	Místní akční plán rozvoje vzdělávání Telčska III (MAP III) (2014-2020, v realizaci)	Šaľa (Slovensko) Waidhofen an der Thaya (Rakousko) Belp (Švýcarsko) Rothenburg ob der Tauber (Německo) Figeac (Francie) Wilber (USA)	Region Renesance České dědictví UNESCO Česká inspirace Sdružení historických sídel Čech, Moravy a Slezska Mikroregion Telčsko, MAS Telčsko Spolek Kraj pod Javořicí Česko-francouzská akademie Národní síť Zdravých měst

Strategie města Třešť						
Existence základní rozvojové	Platnost základní	Další strategické	Vize města	Existence akčního plánu	Partnerská města	Členství
Ano	Neaktuální (na období 2014–2020)	Samostatné dokumenty pro turisticky zajímavé akce či místa: Betlémská cesta, Po stopách historie, Třešťské osobnosti, Třešťská kultura, Prázdniny na Třešťsku Strategie Regionu Renesance atd.	Ano	Neaktuální (2007–2010)	Obergünzburg (Německo) Raabs an der Thaya (Rakousko)	Mikroregion Třešťsko MAS Třešťsko, Spolek Kraj pod Javořicí Sdružení historických sídel Čech, Moravy a Slezska

Strategie města Počátky						
V přípravě	x	Ne	Ne	AP Krajina AP Kultura, sport, vzdělání AP Podnikání a rozvoj města	Ne	Sdružení historických sídel Čech, Moravy a Slezska Dobrovolný svazek obcí Sompo