

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

**Analýza destinačního managementu v turistické oblasti
Kladské pomezí**

Bc. Alžběta Frimlová

Bakalářská práce
2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav veřejné správy a práva
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Alžběta FRIMLOVÁ
Studijní program: B6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: Ekonomika pro kriminalisty

Název tématu: Analýza destinačního managementu v turistické oblasti
Kladské pomezí

Zásady pro vypracování:

Osnova:

- 1) Teoretická východiska destinačního managementu
- 2) Analýza destinačního managementu v turistické oblasti Kladské pomezí
- 3) Spolupracující subjekty - místní
- z jiných turistických oblastí
- 4) Zhodnocení a návrhy další činnosti

Rozsah grafických prací: –
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- Horner, S., Swarbrooke, J.: Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času, Grada Publishing, a.s., Praha, 2003
Pásková, M., Zelenka, J.: Výkladový slovník cestovního ruchu, MMR ČR Praha, 2002
Holešinská, A.: Destinační management aneb Jak řídit turistickou destinaci, Brno: ESF MU, 2007


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Stanislava Nechvílová**
Ústav veřejné správy a práva

Datum zadání bakalářské práce: **1. června 2008**
Termín odevzdání bakalářské práce: **1. května 2009**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



prof. PhDr. Karel Lacina, DrSc.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 21. července 2008

Prohlašuji

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Jaroměři dne 5. 3. 2009

Bc. Alžběta Frimlová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Stanislavě Nechvílové za trpělivost a za cenné rady a připomínky, kterými přispěla k vypracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za podporu, důvěru a trpělivost.

Anotace a klíčová slova

SOUHRN

Cílem práce je navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení stávajícího destinačního managementu, a to na základě popisu organizace destinačního managementu v turistické oblasti Kladské pomezí a zhodnocení úrovně spolupráce společností destinačního managementu a orgánů působících na tomto území.

KLÍČOVÁ SLOVA

destinační management, destinace cestovního ruchu, destinační společnost, spolupráce, partnerství, Kladské pomezí

TITLE

Analysis of the destination management in the tourist region of Kladské pomezí

ABSTRACT

The aim of this project is to propose measures improving the current destination management in the Kladska region. This will be achieved by an analysis of destination management in the border region Kladska, and by determining the level of collaboration among destination management companies and local governance currently delivering the service.

KEYWORDS

destination management, destination of tourist trade, destination management company, cooperation, partnership, region Kladska

Obsah

ÚVOD	8
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	10
1.1 Destinace cestovního ruchu	10
1.2 Destinační management	11
1.2.1 Úkoly destinačního managementu	11
1.3 Destinační společnost	11
1.3.1 Činnosti destinační společnosti	12
1.4 Partnerství subjektů cestovního ruchu	13
1.4.1 Veřejný sektor	13
1.4.2 Soukromý sektor	14
2 ANALÝZA DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU V TO KLADSKÉ POMEZÍ	15
2.1 Analýza turistické oblasti Kladské pomezí	16
2.1.1 Historie území	17
2.1.2 Charakteristika území	17
2.1.3 Významná města a místa turistické oblasti	18
2.1.4 Místa aktivního odpočinku	18
2.2 Svaz cestovního ruchu Branka, Branka, o.p.s.	19
2.2.1 Vznik společnosti	20
2.2.2 Organizace společnosti	20
2.2.3 Poslání a cíle společnosti	21
2.2.4 Činnosti managementu za rok 2008	22
2.3 Krajský úřad Královehradeckého kraje	26
2.3.1 Popis Královehradeckého kraje	26
2.3.2 Řízení a organizace cestovního ruchu v kraji	27
2.3.3 Cílená prezentace a propagace Královehradeckého kraje jako celku	29
3 SPOLUPRACUJÍCÍ SUBJEKTY	31
3.1.1 Dobrovolné svazky obcí, mikroregiony	32
3.1.2 Místní akční skupiny	33
3.1.3 Kraje	33
3.1.4 DSO Broumovsko	34
3.2 Spolupracující subjekty z jiných turistických oblastí	34
3.2.1 Ministerstvo pro místní rozvoj	35
3.2.2 Česká centrála cestovního ruchu - CzechTourism	35
3.2.3 Spolupráce s turisticky významnými územími Královehradeckého kraje	35
4 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY DALŠÍ ČINNOSTI	36
4.1 Marketingová činnost	37
4.1.1 Péče o značku a image destinace	37
4.1.2 Marketingové plány a strategie propagace	38
4.2 Informační činnost	38
4.2.1 Informační a rezervační systém	39
4.2.2 Monitoring oblasti	39
4.3 Kooperační a koordinační činnost	40
4.3.1 Turistická informační centra	40
4.3.2 DSO Broumovsko	40
4.3.2 Podnikatelské subjekty	41
4.4 Projektová a koncepční činnost	41
4.5 Ostatní činnosti a zlepšující návrhy	42
4.5.1 Lidské zdroje	42
4.5.2 Činnost vzdělávací	44
ZÁVĚR	45
SEZNAM ZDROJŮ	47
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	49
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	50
SEZNAM PŘÍLOH	51

ÚVOD

V turisticky vyspělých zemích, kam můžeme řadit například Rakousko, se destinační management rozvíjí už od druhé poloviny 20. století. Nejprve vznikala sdružení za účelem propagace a prezentace území, která se postupně rozrůstala do organizací cestovního ruchu, destinačních společností.

Pojem destinační management se v poslední době stává aktuální i v České republice. S rozvojem cestovního ruchu se objevují nové otázky, jak systém destinací efektivně řídit. Destinační management nelze ztotožňovat se standardním řízením. Dochází zde k řízení destinace spíše formou ovlivňování a přesvědčování než způsobem přikazování. Aktéři cestovního ruchu daného území totiž nejsou v přímém nebo podřízeném vztahu k organizaci, proto je ve srovnání se standardními organizacemi proces řízení náročnější. Všechny zúčastněné subjekty cestovního ruchu musí pochopit, že pouze jejich kooperace a koordinace založená na otevřené komunikaci a vzájemné důvěře, vede ke vzniku silné a konkurenceschopné destinace. Destinační management je proto vnímán jako nejvyzrálejší forma řízení cestovního ruchu v destinaci.

Hlavním cílem bakalářské práce bude analýza stávající destinační management turistické oblasti Kladské pomezí. Úkolem bude zhodnotit, na jaké úrovni se destinační management nachází. Zda se snahy o řízení oblasti obecně prospěšnou společností Brankou a Svazem cestovního ruchu Branka alespoň určitými prvky shodují s destinačním řízením vyspělých destinačních společností. Dílčím cílem bude posoudit intenzitu partnerství v turistické oblasti a navrhnout zlepšující návrhy stávajícího destinačního managementu.

První kapitola představuje vstup do problematiky destinačního managementu. Budou v ní definovány základní teoretická východiska a důležité pojmy týkající se destinačního managementu s důrazem na důležitost partnerství v cestovním ruchu.

Druhá kapitola bude věnována analýze destinačního managementu oblasti Kladského pomezí. V první části bude pozornost zaměřena na analýzu území od historického vývoje turistické oblasti, přes charakteristiku území, až po významná města a místa území. Bude zodpovězena otázka, zda má turistická oblast Kladské pomezí o sobě právo mluvit jako o destinaci, která je schopná si svoje místo obhájit na trhu. V druhé části bude přiblížena hlavní destinační

společnost území Svaz cestovního ruchu Branka a Branka, o.p.s. Pozornost bude zaměřena na vznik společnosti, její organizaci a destinační činnost. V poslední části bude popsána funkce Krajského úřadu Královéhradeckého kraje v oblasti destinačního managementu a cestovního ruchu.

Organizace cestovního ruchu působící na území turistické oblasti Kladského pomezí a jejich vztahy budou zhodnoceny v první části třetí kapitoly. Druhá část bude věnována spolupráci Branky se subjekty cestovního ruchu působící na národní úrovni a subjektům z jiných turistických oblastí.

Obsahem poslední kapitoly bude konečné zhodnocení úrovně destinačního managementu turistické oblasti Kladské pomezí na základě srovnání a posouzení činností, které vykonává Branka a které by vyspělá destinační společnost měla vykonávat. Budou rozebrány hlavní problémy a nedostatky destinačního managementu řízeného destinační společností Svazu cestovního ruchu Branka a Branka, o.p.s. Následně budou navrženy různé možnosti řešení, které by mohly alespoň částečně některé problémy a nedostatky vyřešit.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA – destinační management

Cestovní ruch zasahuje a ovlivňuje mnoho různých oblastí ekonomiky. Kvalita i rozsah nabídky služeb závisí na infrastrukturním zázemí, o jehož fungování se zpravidla starají veřejnoprávní instituce. Kvalitní uspokojování potřeb účastníků cestovního ruchu v příslušné destinaci záleží na rozsahu a kvalitě nabídky služeb poskytovaných různými podnikatelskými subjekty a současně i na kvalitě veřejných služeb. Z potřeb spolupráce a koordinace těchto různých poskytovatelů služeb v příslušném regionu se vyvíjely prvky systému řízení trhu cestovního ruchu, které vyústily v destinační management.

V úvodní části práce budou vysvětleny nejdůležitější pojmy z oblasti cestovního ruchu, které s prací souvisejí a budou v následujících kapitolách používány. Cílem kapitoly je blíže se seznámit s pojmem destinace cestovního ruchu, co znamená destinační management a jaké jsou jeho hlavní úkoly. K popisu organizace destinačního managementu v dané oblasti je dále třeba vědět co společnost destinačního managementu je, co je jejím smyslem a jak by měla fungovat. Tyto informace mohou sloužit i k následnému hodnocení úrovně spolupráce společností. Závěr kapitoly je věnován zásadnímu pojmu destinačního managementu, kterým je partnerství.¹

1.1 Destinace cestovního ruchu

Podle výkladového slovníku Cestovního ruchu od autorů M. Páskové a J. Zelenky chápeme destinaci cestovního ruchu v užším a širším pojetí. V užším smyslu „*je destinace cestovního ruchu cílová oblast v daném regionu, typická významnou nabídkou atraktivit cestovního ruchu a infrastruktury cestovního ruchu.*“ V širším pojetí zahrnuje „*země, regiony, lidská sídla a další oblasti, které jsou typické velkou koncentrací atraktivit cestovního ruchu, rozvinutými službami cestovního ruchu a další infrastrukturou cestovního ruchu, jejichž výsledkem je velká dlouhodobá koncentrace návštěvníků. Pro mezinárodní návštěvníky je destinací buď celá navštívená země, nebo její některý region, případně město. V některých zemích je území rozděleno do turisticky, historicky nebo administrativně kompaktních destinací (turistických regionů, turistických marketingových regionů) s tvorbou a propagací*

¹ kapitola byla zpracována s využitím zdroje [3] a [30]

společného turistického produktu regionu a případně i zpracováním statistik cestovního ruchu.“ [9]

1.2 Destinační management

Další důležitý pojem je samotný destinační management. *„Destinační management představuje soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v dané destinaci. Výsledkem takového procesu jsou udržitelné a konkurenceschopné produkty cestovního ruchu, společně sdílené logo, značka kvality, společný informačně-rezervační systém, tvorba cenové politiky, provádění výzkumu a sběru statistických dat z oblasti cestovního ruchu, iniciace partnerství soukromého a veřejného sektoru cestovního ruchu i podpora vzniku profesních spolků, sdružení a organizací.“ [9, str. 60]*

1.2.1 Úkoly destinačního managementu

Mezi základní úkoly, resp. kooperativní funkce managementu destinační společnosti patří funkce plánovací, nabídky, marketingová a zastupování zájmů. Do plánovací funkce můžeme zahrnout stanovení strategie rozvoje, realizaci strategie a průběžné analýzy a monitoring. Druhou funkcí je realizace nabídky. Patří do ní zajišťování veřejných statků a služeb, jejich následné začlenění do turistického produktu, koordinace nabídky turistických produktů v destinaci a tvorba nových produktů (balíčků). Marketingová strategie destinace, péče o image a značku destinace a marketingové průzkumy tvoří třetí funkci, funkci marketingovou. Poslední funkcí je funkce zastupování zájmů, do které je zahrnována koordinace zájmů aktérů cestovního ruchu. Aktéry cestovního ruchu je myšlen veřejný sektor, soukromý sektor, místní obyvatelé i návštěvníci.

1.3 Destinační společnost

Schopnost plnění jednotlivých funkcí a jim odpovídajících úkolů je závislá na působení konkrétní destinační společnosti na daném území. Základní funkcí je plánování, které musí vykonávat každá organizace. Na druhé straně funkce marketingu a nabídky je prováděna s odlišnou intenzitou.

„Například destinační společnosti působící na národní úrovni budou realizovat širší a komplexnější marketing než organizace na lokální úrovni a naopak funkce nabídky bude intenzivnější na místní úrovni, kde je snadnější kooperace mezi jednotlivými subjekty tvořícími nabídku cestovního ruchu, než je tomu například na regionální úrovni.“ [3, str. 8]

V předešlém odstavci byl zmíněn pojem společnost destinačního managementu. Společnost destinačního managementu je *„organizace zaměřená na management destinace v oblasti vytváření a prosazování destinace a jejích produktů cestovního ruchu na trhu, realizuje záměry destinačního managementu, je zaměřena na vývoj a aktivní prodej hlavních produktů, koordinuje a řídí tvorbu produktů cestovního ruchu, cenovou politiku a aktivní prodej destinace. Společnost destinačního managementu je zpravidla podporována nebo vytvářena hlavními poskytovateli služeb v destinaci.“ [9]*

1.3.1 Činnosti destinační společnosti

Jak již bylo řečeno, společnosti destinačního managementu mají v regionech důležité postavení. Společnost může být rozdělena do několika základních oblastí, v rámci kterých jsou vykonávány různé úkoly. Činnosti organizace se mohou dělit na činnost kooperační, koordinační, projektovou, koncepční, informační a výzkumnou, marketingovou a další.

Mezi nejdůležitější činnosti organizace patří kooperační a koordinační činnost. Zástupci organizace komunikují a spolupracují se zainteresovanými partnery cestovního ruchu. Spolupráce by měla zahrnovat nejen tvorbu produktů, ale i společné marketingové a rozvojové aktivity. Zástupci by dále měli udržovat kontakt s významnými institucemi.

Projektová a koncepční činnost obsahuje realizaci rozvojové strategie destinace, zpracování a podávání projektů, získávání grantů, vytvoření marketingové a komunikační strategie destinace a akčního plánu destinace.

Neméně důležitou činností je činnost informační a výzkumná. Organizace by měla podrobně informovat aktéry cestovního ruchu, provozovat turistický informační portál. Zástupci organizace provádějí pravidelná statistická šetření, analyzují situace, hodnotí, monitorují a používají zpětnou vazbu u realizovaných aktivit.

Do realizace marketingových činností patří budování a podpora image destinace, příprava plánů propagace a jejich následná realizace, podpora prodeje, inovace turistických produktů.

V případě neexistence destinační společnosti mohou v destinaci nastat situace, které negativně ovlivní další rozvoj cestovního ruchu v dané oblasti. Důsledkem nekontrolovatelného rozvoje cestovního ruchu může docházet k nerovnoměrnému využití lokalit a k devastaci území, přírodních i kulturních hodnot. Již výše byl nastíněn význam destinační společnosti, který uplatňuje proces destinačního řízení v podobě koordinovaného a komplexního rozvoje území, optimálního využití zdrojů, možnosti subjektů zapojit se do aktivit cestovního ruchu a v neposlední řadě udržitelného rozvoje cestovního ruchu a konkurenceschopnosti destinace.

1.4 Partnerství subjektů cestovního ruchu

Jedním z nejdůležitějších faktorů, který významně ovlivňuje správnou činnost destinačního managementu, je intenzita partnerství (kooperace) mezi jednotlivými aktéry cestovního ruchu. Spolupráce subjektů cestovního ruchu může probíhat v zásadě na třech úrovních:

- mezi podnikatelskými subjekty
- mezi veřejnoprávními subjekty
- veřejno-soukromé partnerství

1.4.1 Veřejný sektor

Od veřejného sektoru se vyžaduje vytvoření vize cestovního ruchu v destinaci, poskytování vhodných podmínek pro cestovní ruch. Mezi vhodné podmínky patří vytváření ekonomicky stabilního prostředí, volný pohyb kapitálu v oblasti, usnadnění přístupu k investicím. Úkolem veřejného sektoru je zabezpečit adekvátní infrastrukturu a její údržbu, vytvořit podmínky tržní ekonomiky stimulující udržitelný rozvoj cestovního ruchu, poskytovat podporu a podpůrné služby pro soukromý sektor, realizovat vhodnou územní politiku. Dále by měl veřejný sektor v zákonech zajistit vhodné podmínky z hlediska zaměstnávání v oblasti cestovního ruchu ve vztahu k velké fluktuaci pracovní síly a sezónnosti, zajistit regulační rámec schválený všemi aktéry cestovního ruchu, který by chránil a zlepšoval přírodní, sociální a kulturní prostředí. Dalším důležitým úkolem je zajištění vyhovujících životních podmínek nejen pro místní obyvatele, ale i pro návštěvníky.

1.4.2 Soukromý sektor

Od soukromého sektoru se vyžaduje, aby porozuměl ekologickým a sociálním zájmům vlády, krajským či obecním úřadům a místnímu obyvatelstvu. Soukromý sektor by měl být schopen a hlavně ochoten poskytovat odborné znalosti a přístup k finančním zdrojům, které by vedly k rozvoji zařízení a služeb cestovního ruchu. Měl by převzít zodpovědnost za standardy v daném odvětví průmyslu i za etiku. Úkolem soukromého sektoru je snaha zachovat kulturní dědictví a chránit životní prostředí, snaha převzít alespoň částečnou zodpovědnost za vzdělávání nejen návštěvníků v duchu udržitelného rozvoje cestovního ruchu, ale i místního obyvatelstva. Důležitá je spolupráce s vládami v oblasti bezpečí. V neposlední řadě by měl soukromý sektor umět ovládat technologie, které zajistí efektivitu prováděných činností v cestovním ruchu, marketingu a kvalitě služeb.

Závěrem následuje shrnutí toho nejdůležitějšího z první kapitoly. Management destinací lze zjednodušeně definovat jako systém řízení a organizace cestovního ruchu v turistické destinaci založený na spolupráci poskytovatelů služeb. Destinační společnost představuje prostředek k dosažení udržitelného rozvoje cestovního ruchu a k upevnění pozice na trhu. Mezi hlavní cíle tedy patří rozvoj destinace a její konkurenceschopnost. Obecně platí, že spolupráce v oblasti destinačního managementu je účinná při omezeném počtu subjektů a jednoduchých a jasných cílech vzájemné spolupráce.

2 ANALÝZA DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU V TURISTICKÉ OBLASTI KLADSKÉ POMEZÍ

V rámci České republiky je destinační management na začátku dlouhého procesu vývoje. V regionech se daří s větším či menším úspěchem vytvářet organizace cestovního ruchu, které by prováděly úplný destinační management. Bohužel existují velké rozdíly jak v kvalitě, tak v rozsahu činností OCR, což bývá způsobeno nedostatkem profesionality managementu i absencí konkrétních doporučení z národní úrovně jak zakládat, řídit a financovat OCR v regionech. Přestože v České republice vzniklo za posledních několik let mnoho teoretických studií a projektů, jak zakládat organizace cestovního ruchu, nedají se modely obecně aplikovat na každou z destinací. Destinace jsou v rámci ČR velice specifické a různorodé. Prostor destinace často překračuje administrativní hranice. O tom, zdali je určité místo destinací či nikoliv, rozhoduje trh, tedy poptávka, nikoli nabídka.

První podkapitola Analýza turistické oblasti Kladské pomezí bude analyzovat destinaci Kladského pomezí. Na základě historického vývoje území, charakteristik a atraktivit bude zhodnoceno, zda si tato destinace zaslouží pozici mezi turisticky významnými územími ČR.

Organice cestovního ruchu v dané destinaci by měla podle vzorů z turisticky vyspělých zemí vykonávat mnoho různorodých činností. OCR by měla řídit a organizovat analytické činnosti, koordinovat spolupráci subjektů cestovního ruchu veřejného i soukromého sektoru. Dále musí komunikovat s obchodními partnery a turisty, vytvářet návštěvnický management. Mezi další důležité činnosti patří propagace a prezentace v rámci ČR v mezinárodním měřítku, shromažďování informací o turistickém regionu, jejich aktualizace a zpracování pro jednotlivé skupiny uživatelů. Vyspělá OCR koordinuje činnost informačních center v území a uděluje certifikaci služeb.² Podkapitola Svaz cestovního ruchu Branka, Branka o.p.s. se bude zabývat hlavní destinační společností, která na území působí. Přiblíženy budou okolnosti vzniku společností a jejich organizace. V závěru podkapitoly bude analyzována činnost managementu, na základě výčtu aktivit, které Branka vykonává.

Od roku 2000, kdy se ČR začala členit na kraje, a ještě intenzivněji od roku 2003, kdy došlo k zrušení okresních úřadů, roste i v oblasti cestovního ruchu význam krajských úřadů. Krajské

² úvod kapitoly byl zpracován s využitím zdrojů [7] a [14]

2.1.1 Historie území

„Název Kladské pomezí vychází z několika historických souvislostí s velmi dlouhou tradicí. Již středověký kronikář Kosmas hovoří ve své kronice k roku 1068 o bráně strážné, kudy se chodí do Polska. V latinském originálu „porta custodiae“, jindy také „porta terrae“. Označení přetrvalo dodnes v názvu kopce Branka nad Starým Městem nad Metují při levé straně vstupu do náchodského údolí. Přírodní a geologické podmínky zde vytvořily přirozený průsmyk, jímž se skutečně vstupovalo do země, případně z ní odcházelo a později vzniklé sídliště odtud dostalo své jméno – Náchod. Průsmykem od prehistorických dob procházela důležitá obchodní stezka, nazývaná kladská (spojovala Prahu s pohraničním hradem v Kladsku) či polská (pokračovala dále na polské území až k Baltu).“ [8]

„Část dnešní státní hranice mezi Českou a Polskou republikou byla dlouho pouze hranicí zemskou, oddělující České království a Kladské hrabství. Obě země patřily do svazku zemí Koruny české a měly mnoho společného. Až císařovna Marie Terezie prohrála Kladsko ve slezských válkách s pruským králem Fridrichem II. a od roku 1742 se za stejnými hranicemi, již státními, rozkládalo Pruské Slezsko. V jeho části těsně u hranic v tzv. Českém koutku se až do 20. století udržela malá enkláva Kladských Čechů. S Poláky je hranice společná až od roku 1945.“ [8]

2.1.2 Charakteristika území

Turistický region Kladské pomezí se nachází v severovýchodních Čechách mezi Krkonošemi a Orlickými horami při hranici s Polskem. Hranici mezi českou a polskou částí přetínají tři hlavní a dalších osm vedlejších hraničních přechodů. Na rozloze téměř 1 000 kilometrů čtverečných žije asi 120 tisíc obyvatel v 94 obcích. Největší obec (město) je Náchod. Nejvyšším bodem oblasti je 880 metrů nad mořem Ruprechtický Špičák. Naopak nejnižší bod je 244 metrů nad mořem, nachází se ve Vlkově, přesněji je to niva Vlkovského a Smržovského potoka.

Náchodsko a Broumovsko je charakteristické zvlněnou krajinou s řadou vyhlídek. Na území leží 9 chráněných oblastí, jednou z nejvýznamnějších je od roku 1991 Chráněná krajinná oblast Broumovsko, která se rozkládá na 410 kilometrech čtverečních. Mezi často vyhledávaná místa patří rozsáhlá skalní města. Adršpašsko-teplické skály, Broumovské stěny,

Ostaš, Křížový vrch, Borek a Kočičí skály. Adršpašsko-teplické skály jsou největší českou Národní přírodní rezervací, rozkládají se na 18 kilometrech čtverečních. Další velice zajímavou národní přírodní památkou je již od roku 1952 Babiččino údolí, které leží nedaleko České Skalice.

2.1.3 Významná města a místa turistické oblasti

V Kladském pomezí vzniklo v průběhu let několik kulturně i historicky zajímavých měst a obcí. Mezi nejvýznamnější z nich patří Náchod, Broumov, Nové Město nad Metují, Jaroměř a Josefov. Krásné a hodnotné umělecké i stavební památky najdeme v Kladském pomezí i v malebné venkovské krajině. Za zmínku stojí barokní zámek Skály, barokní kostel sv. Josefa Pěstouna ve Strárkově, benediktýnský klášter s klášterním kostelem na Nanebevzetí P. Marie v Polici nad Metují. Dalšími zajímavými místy jsou gotický kostel sv. Jana Křtitele v Rtyni v Podkrkonoší, hřbitov ve Slavoňově, roubené chalupy ve Slatině nad Úpou a Žernově, gotický kostel sv. Jakuba v Černčicích. O Kladském pomezí můžeme mluvit jako o kraji spisovatelů. Karel Čapek se narodil v Malých Svatoňovicích, Alois Jirásek, Josef Čapek a Egon Hostovský v Hronově a Božena Němcová prožila své mládí v Ratibořicích u České Skalice.

2.1.4 Místa aktivního odpočinku

Kladské pomezí je zároveň území jako stvořené pro lidi, kteří upřednostňují aktivní odpočinek. Pěší turisté určitě ocení dobře značené turistické trasy. Milovníkům cykloturistiky slouží dobře vyznačené cyklotrasy na Broumovsku, Náchodsku, Jaroměřsku a v Jestřebích horách. Kladské pomezí si oblíbí i milovníci zimních sportů, zejména běžkaři, běžky mohou nasadit téměř kdekoli. Lyžařské vleky s upravenými sjezdovkami najdeme v Olešnici v Orlických horách, Radvanovicích, Petříkovicích, Teplicích nad Metují a v Janovičkách. Pro horolezce je v Adršpašsko-teplických skalách registrováno na 1800 skalních věží, jejichž slezání umožňuje na 4000 horolezeckých cest. Skateparky můžeme nalézt ve městech Náchod, Jaroměř, Nové Město nad Metují a Broumov. Evropským unikátem je přes sedm set metrů dlouhá krytá horská dráha pro motokáry ve Velkém Dřevíči. Milovníci golfu si přijdou na své v Nové Americe blízko Jaroměře. Nová Amerika je zároveň místem, kde se můžete naučit jezdit na koni, osvojit si anglický i westernový styl ježdění. Za zmínku stojí „Východočeské moře“, tak je často nazývána přehrada s výstižným jménem Rozkoš a lázně Velichovky.

Dalšími místy ke koupání jsou rybníky Špinka a Brodský u Červeného Kostelce, koupaliště u Broumova, v Polici nad Metují, v Jaroměři a v Náchodě. Pro vodáky je celoročně sjízdná řeka Metuje (69 km), sjízdná je mezi Poříčím u Trutnova a Ratibořicemi řeka Úpa.

Podle dotazníkového šetření mezi OCR v KHK, které se konalo v říjnu 2007, patří mezi nejdůležitější formu cestovního ruchu v TVÚ Kladské pomezí rodinná cykloturistika. Další z dominujících forem je pěší a horská turistika, dále poznávací turistika zaměřená na historické památky a na technické památky, rozhledny a vojenskou historii. Mezi typické doprovodné formy patří v oblasti běžecké lyžování a ostatní zimní sporty jako sjezdové lyžování a snowboarding, kulturní turistika, lázeňství a ozdravné pobyty. Celkový přehled nejvýznamnějších forem cestovního ruchu ve všech TVÚ KHK je uveden v příloze 1.

Kladské pomezí má jedinečný charakter, je oblastí, kde si přijdou na chuť jak milovníci historie, tak nadšení sportovci, či lidé hledající odpočinek. Zajímavých míst k navštívení se na území nachází velmi mnoho, více než bylo v předchozích odstavcích zmíněno. V regionu Kladské pomezí je přes 1200 zapsaných památek, seznam turistických cílů je uveden v příloze číslo 2. Ani lidé žijící na území Kladského pomezí neznají všechny krásy turistické oblasti, proto je důležité tuto oblast a cestovní ruch v ní dobře řídit, prezentovat a dostatečně propagovat.

2.2 Svaz cestovního ruchu Branka, Branka, o.p.s

Velká část území turistické oblasti Kladské pomezí je reprezentována a koordinována „Brankou, o.p.s.“ a „Svazem cestovního ruchu Branka“. Branka, o.p.s. je tedy hlavní subjekt, který by v Kladské pomezí mohl do budoucna vykonávat plnohodnotný destinační management. V následujících řádcích bude přiblížen vznik a organizační struktura společnosti, poslání a cíle společnosti. Dále budou vyzdviženy činnosti destinačního managementu v turistické oblasti, regionální projekty a rozvojové činnosti ve prospěch cestovního ruchu, které Branka vykonala za rok 2008.⁴

⁴ kapitola byla zpracována s využitím Stanov a statutů Branky a výročních zpráv dostupných ze zdroje [11]

2.2.1 Vznik společnosti

V roce 1997 dal Okresní úřad Náchod podnět k založení Nadace Branky. Nadace vznikla za účelem rozvoje cestovního ruchu v okrese Náchod, úřad tuto nadaci podporoval až do konce roku 1999. Zakladatelé společnosti byli Ing. Miroslav Houšťek z Hronova, Petr Mědílek z Červeného Kostelce a Jiří Ducháč z Machova. Původní Nadace Branka měla 19 členů. Vzhledem k omezeným možnostem členství a formy činnosti byla v roce 2000 nadace transformována na Svaz cestovního ruchu Branka a Branka, obecně prospěšná společnost. Stávajících 19 členů Nadace Branky bylo převedeno do Svazu cestovního ruchu Branka, dobrovolného zájmového nezávislého sdružení právnických a fyzických osob. Sídlo obou organizací je společné, veškeré režijní náklady a mzdy jsou hrazeny o.p.s., autorská práva, spotřební materiál, propagační materiály jsou majetkem obecně prospěšné společnosti Branka.

Obecně prospěšná společnost (zákon č.248/1995 Sb.) umožňuje spolupráci mezi veřejným a soukromým sektorem. Obecně prospěšná společnost poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených podmínek, které jsou pro všechny uživatele stejné. Hospodářský výsledek v případě zisku nesmí být použit ve prospěch zakladatelů, členů jejich orgánů ani zaměstnanců. Zisk musí být dále použit na poskytování dalších obecně prospěšných služeb. Tuto formu společnosti mohou zakládat fyzické i právnické osoby. Podmínkou vzniku obecně prospěšné společnosti je zápis do obchodního rejstříku.

2.2.2 Organizace společnosti

Orgány obecně prospěšné společnosti jsou ze zákona správní rada, dozorčí rada a ředitel společnosti. Orgány Svazu cestovního ruchu Branka jsou představenstvo, dozorčí rada a valná hromada viz příloha 3. Činnost se řídí vždy podle ročního plánu schváleného valnou hromadou Svazu cestovního ruchu Branka. Hlavním zdrojem příjmů jsou členské příspěvky, získávání grantů, prodej vlastních propagačních materiálů a map. Další příjem je tvořen výnosy z poskytování služeb podnikatelům v oblasti cestovního ruchu (zastupování na veletrzích, poskytování informací), výnosy z reklamy a mimořádné příspěvky obcí, sponzorů a členů svazu. Výdaje Svazu jsou veškeré náklady, které jsou spojené s činností Svazu dle rozpočtu schváleného valnou hromadou. O celkovém hospodaření musí být vedeno účetnictví v souladu s platnými zákony a předpisy. V příloze 4 je uveden přehled výnosů a nákladů za poslední tři účetní období (2006, 2007, 2008).

V současné době má Svaz cestovního ruchu Branka 44 členů, z toho 7 měst, 8 obcí, 5 svazků obcí, 4 nestátní neziskové organizace a 20 soukromých subjektů, členové za rok 2008 i s ročními příspěvky jsou uvedeni v příloze 5. Podle uvedených stanov a statutů je členství ve svazu dobrovolné, členem se stane fyzická či právnická osoba na základě podání písemné přihlášky a po zaplacení minimálního ročního členského příspěvku.

Členové svazu mají právo účastnit se valné hromady, volit a být voleni do orgánů svazu, právo podílet se na činnosti svazu, prezentovat své aktivity v oblasti cestovního ruchu na veletrzích, podobných společenských akcích a v propagačních materiálech svazu. Posledním právem je možnost písemně zplnomocnit jiného člena svazu k zastupování. Na druhé straně mají členové svazu tři povinnosti. První z nich je dodržování stanov svazu a usnesení jeho orgánů, druhou povinností je včasné a řádné plnění členských příspěvků. Poslední povinností je nahlášení údajů, které jsou nezbytné ke stanovení členského příspěvku.

Výše členského příspěvku je pro každý rok stanovena valnou hromadou v závislosti na rozpočtu svazu. Pro obce se výše příspěvku odvozuje od počtu obyvatel. Příspěvek je splatný na základě vystavené faktury. Pokud příspěvek převyšuje částku 50 000 Kč, může být rozložen do dvou splátek. Každý člen svazu má hlasovací právo úměrné jeho členskému příspěvku tabulka 1.

Tabulka 1 - Hlasování

Výše příspěvku	Počet hlasů
do 10 000 Kč	1
10 001 Kč – 20 000 Kč	2
20 001 Kč – 50 000 Kč	4
50 001 Kč – 100 000 Kč	8
nad 100 001 Kč	12

Zdroj: Stanovy a statut Svazu cestovního ruchu Branka, o.p.s dostupný ze zdroje [11]

2.2.3 Poslání a cíle společnosti

Posláním společnosti je rozvoj cestovního ruchu v turistické oblasti Kladské pomezí. Svaz cestovního ruchu Branka vydává propagační materiály, zprostředkovává a propaguje možnosti pro turistiku a volný čas, shromažďuje a šíří informace z oblasti cestovního ruchu, provádí editační, osvětovou a vzdělávací činnost. Důležitou činností je zprostředkovávání

spolupráce mezi organizacemi, které jsou činné nejen v cestovním ruchu, ale i ve sportu a kultuře.

Svaz cestovního ruchu Branka dále koordinuje činnost informačních center v turistické oblasti. Na území Kladského pomezí můžeme najít informační centrum v Adršpachu, České Skalici, Červeném Kostelci, Teplicích nad Metují, Náchodě, Polici nad Metují, Jaroměři, Hronově, Úpici, Novém Městě nad Metují a Broumově. Informační centrum Broumovska úzce spolupracuje s DSO Broumovsko⁵. Ostatní IC jsou koordinována Svazem CR Branka.

Svaz cestovního ruchu Branka připravuje a realizuje granty v souvislosti s rozvojem turistiky a cykloturistiky. Dále se účastní veletrhů cestovního ruchu v České republice i zahraničí a prezentuje turistickou oblast Kladské pomezí.

2.2.4 Činnosti managementu za rok 2008⁶

V Polici nad Metují se dne 25. listopadu 2008 konala valná hromada Svazu cestovního ruchu Branka, která měla za cíl posoudit efektivitu aktivit společnosti za rok 2008 a připravit plán činnosti na rok 2009. Valná hromada se usnesla, že plán roku 2008 byl splněn a že rozpočet Svazu cestovního ruchu Branka i Branka, o.p.s na rok 2008 byl plněn dle daných podmínek, proto členské příspěvky zůstávají pro rok 2009 beze změn. Následuje výčet činností destinačního managementu, regionálních projektů a rozvojových aktivit, které Branka vykonala v roce 2008.

Vydávání tištěných propagačních materiálů

Branka vydala tištěné propagační materiály v rámci projektu Cyklobusy Kladským pomezím. Mezi vydané materiály patří letáky s jízdními řády a mapkou, skládačka s jízdními řády, plánky tras cyklobusů, tisk skládaček s tipy na výlety pro 8 měst. Skládačky budou k dispozici u řidičů autobusů a v IC. Katalog ubytování v Kladském pomezí 2008 byl zveřejněn v elektronické podobě.

Prezentace na výstavách a veletrzích

Další důležitou činností je prezentace Kladského pomezí na výstavách a veletrzích. Na brněnském veletrhu Regiontour ve dnech 10. – 13. 1. 2008 bylo Kladské pomezí zastoupeno

⁵ více o DSO Broumovsko v kapitole 3

⁶ čerpáno z výroční zprávy 2008 Branky, o.p.s. a ze zdroje [36]

dvanácti pulty představující města a obce regionu. Nejžádanějšími materiály byly cyklomapy, mapy a kalendáře. Branka představila skládačku „Kladské pomezí – Památky a kultura“, nový katalog ubytování 2008, orientační mapu s tipy na lyžařské výlety, turistickou mapu Kladským pomezím na kole i pěšky. V doprovodném programu byla prezentována značka hodinek PRIM z Nového Města n/M a představeny lázně Velichovky. Po dobu veletrhu byl k dispozici výčep pivovaru Náchod a stánek města Hronov. Dále se Branka v březnu 2008 účastnila veletrhu Infotour v Hradci Králové, kde prezentovala Kladské pomezí. Na konci září se Branka zúčastnila mezinárodního turistického veletrhu TT Warszawa 2008.

Projekt Propagace Kladského pomezí – grant KHK

Jedná se o putovní výstavu velkoformátových fotografií, v rámci které jsou představovány nejzajímavější turistické atraktivity regionu v jedenácti městech Česka a Polska. Jeden panel je věnován přehledu činností neziskové organizace Branka. Zájem o uspořádání výstavy mají i Krajský úřad KHK, Rychnov nad Kněžnou, polská Swidnice a Městský úřad Náchod.

Projekt „Cílená prezentace a propagace Královéhradeckého kraje jako celku“

Branka, o.p.s. byla vybrána na základě zadávacího řízení veřejné zakázky jako koordinátor projektu „Cílená prezentace a propagace Královéhradeckého kraje jako celku“ pro oblast Kladské pomezí.⁷

Projekt „48 výletů za poznáním v Kladském pomezí“

Projekt „48 výletů za poznáním v Kladském pomezí“, jehož partnerem je Úřad města Kudowa Zdroj, je spolufinancován z Operačního programu přeshraniční spolupráce 2007-2013. Projekt spočívá v tvorbě materiálu na výlety v Kladském pomezí. Materiál bude k dispozici v informačních centrech, na veletrzích CR v České republice i v zahraničí. Dále bude k získání u ubytovatelů, kde bude nabízen jako inspirace k celotýdenním výletům pro ubytované. V současné době se zpracovává 48 výletů, z toho osm výletů ze šesti měst a jejich okolí. Zmiňovanými městy jsou Náchod, Nové město n/M, Police n/M, Teplice n/M spolu s obcí Adršpach, Úpice a Kudowa Zdroj. K předfinancování projektu budou vypůjčeny peníze od Svazu CR Branky. Celkové výdaje projekty jsou 35 292 EUR. Správní rada o.p.s. a Představenstvo Svazu CR Branka se shodlo na složení redakční rady, které uděluje plnou odpovědnost na sestavení tras výletů.

⁷ více o projektu v kapitole 2.3.3

Projekt Léto v Kladském pomezí

Branka podala úspěšně žádost za podpory Královehradeckého kraje pro oblast CR (Podpora marketingových aktivit v oblasti CR) na projekt Léto v Kladském pomezí – regionální letní noviny. Náklady činí 170 000,-Kč, požadovaná podpora 119 000,-Kč, vlastní podíl žadatele 51 000,-Kč. Plánované vydání prvního výtisku je podle výkonné ředitelky paní Štěpánkové koncem dubna.

Projekt Cyklobusy Kladským pomezím

Projekt se zabýval realizací cyklobusů v okrese Náchod s návazností na okres HK a příhraniční oblast Kladského výběžku. Cílem projektu bylo zvýšit nabídku přepravy pro turisty a cykloturisty. V roce 2008 byly provozované linky 640123 (HK- Náchod – Adršpach – Trutnov – Pomezní boudy), 640129 (Broumov – Janovičky – Broumov), 000554 (Náchod-Kudowa zdroj – Karlów – Nowa Ruda – Broumov). Přeprava byla zajišťována autobusem SOR s přívěsem pro přepravu jízdních kol a přepravní kapacitou 42 míst k sedění a 30 míst k stání. Provoz byl zajišťován o sobotách, nedělích a svátcích, na lince 640123 byl provoz navíc od 7. července 2008 do 8. srpna 2008 každý den. Celkem bylo přepraveno 5 593 osob a 1 621 kol. Podle dopravní společnosti CDS, s.r.o. celkově stoupl počet přepravovaných osob i kol.

Projekt Lyžařské běžecké trasy v Kladském pomezí 2007/2008

Dalším projektem byl projekt Lyžařské běžecké tratí v Kladském pomezí 2007/2008, schválené náklady na projekt byly 320 000 Kč. Na základě žádosti obdržela Branka z grantového programu CRG200701 Úprava lyžařských běžeckých tras v Královehradeckém kraji dotaci v hodnotě 177 000 Kč, původní žádost byla na částku 224 000 Kč. Cílem projektu je podpora údržby cca 207 km lyžařských a běžeckých tratí v regionu Kladské pomezí. Pro rok 2008-2009 jsou náklady 358 000 Kč, schváleno bylo 251 160 Kč. Doposud to obce hradily dobrovolně. Na schůzce ze dne 23. listopadu 2008 bylo rozhodnuto, že se dotace rozdělí po sezoně dle najetých kilometrů.

Příprava projektu Rozhledny v Kladském pomezí

Dalším velkým projektem je zřizování nových rozhleden. Projekt Rozhledny v Kladském pomezí se připravuje už dlouho. Původně se jednalo o přípravu dokumentace potřebné ke stavbám rozhleden v lokalitách Vysoká Srbská, Horní Radechová, Teplicích nad Metují a Hoříčkách, poslední zmiňované Hoříčky však byly nahrazeny rozhlednou v Žernově. Během

měsíce prosince 2008 bylo jednání s CEP Hradec Králové o přípravě žádosti do jarního kola 2009. Do budoucna stojí o výstavbu rozhledny i obce Petrovice a Hoříčky.

Internetová prezentace www.kladskepomezi.cz

Důležitým bodem činnosti je doplňování a obnova www stránek s doménou Kladského pomezí, v rámci které došlo k tvorbě elektronické informační databáze, možnosti soustřeďovat nabídky regionálních turistických zajímavostí a v neposlední řadě k možnosti prezentace pro subjekty cestovního ruchu. Za rok 2008 bylo na stránkách zveřejněno 128 nových článků, zadáno 200 akcí, zveřejněny aktuální jízdní řády cyklobusů a popisy tras. Bylo doplněno 30 nových typů na výlety. Stránky jsou v provozu ve 4 jazykových mutacích (ČJ, AJ, PJ, NJ). Aktualizaci zajišťují prostřednictvím redakčního systému pracovníci informačních center. Celkový počet návštěv byl 38 951. Průměrná denní návštěvnost je 144 lidí, počet navštívených stránek je 235 951, kdy průměrná doba strávená na stránkách za jednu návštěvu je 3,5 minuty, z toho nových návštěvníků je z celkového počtu 71%.

Spolupráce s informačními centry

Turistická informační centra jsou důležitá v rámci propagace města, celého regionu a následně i státu. Úkolem zaměstnanců je navázat s návštěvníky přátelský kontakt, poskytnout jim zadarmo potřebné informace tak, aby byli spokojeni a do regionu se vraceli. Z tohoto důvodu je důležité, aby v IC pracovali zkušení zaměstnanci, kteří návštěvníkům poskytnou kvalitní informace. Forma spolupráce s Brankou spočívá v šetření na podporu CR v rámci projektu Czech Tourism, sběr potřebných dat a informací, tvorba databáze turistických zajímavostí, zapojení se do redakčního systému v rámci nové internetové prezentace a účast na veletrzích (Regiontour Brno 2008, Varšava – Veletrh TT, Infotour HK). Zástupci informačních center se scházejí čtyřikrát ročně.

Ostatní činnost

Branka dále spolupracovala na projektu české centrály cestovního ruchu CzechTourism. V červnu se uskutečnilo Oblastní fórum s místními podnikateli v cestovním ruchu za spolupráce pracovníků Městského úřadu a hotelu Bonato v Náchodě. Branka se snaží svou činnost propagovat i v tisku, publikuje ve zpravodajích měst, deníku Náchodska a v ECHU. Dále se Branka podílela na pořádání akce Okruh Boženy Němcové. Na projektu spolupracovalo OU Studnice, KČT Náchod, Autokemp Brodský a MKS Červený Kostelec. Akce se zúčastnilo více než 50 cyklistů.

Celková činnost Branky, o.p.s. se z výše zmíněného výčtu soustřeďuje hlavně na tvorbu jednotlivých projektů, které byly podle plánu na rok 2008 ve větší míře splněny. Jsou to projekty na podporu nejdůležitějších forem cestovního ruchu oblasti, jako je rodinná cykloturistika a pěší a horská turistika. Realizování projektů umožňuje Kladskému pomezí využít konkurenční výhodu oblasti. Další hlavní činností je psaní a realizace žádostí o granty a dotace. Důležitá je také koordinace informačních center. V současné situaci, kdy Branka, o.p.s. zaměstnává na plný úvazek pouze jednoho zaměstnance, kterým je paní ředitelka, je zřejmé, že na širší koordinaci a větší aktivitu ve spolupráci s komerční sférou, je potřeba zaměstnat více kvalifikovaných a aktivních lidí.

2.3 Krajský úřad Královéhradeckého kraje

Krajský úřad Královéhradeckého kraje je důležitým subjektem v oblasti cestovního ruchu. V následujících podkapitolách bude Královéhradecký kraj a jeho Krajský úřad stručně popsán, bude nastíněna jeho organizace a blíže přiblížen projekt Cílená prezentace a propagace Královéhradeckého kraje jako celku. Tento významný projekt posouvá spolupráci v rámci Královéhradeckého kraje zase o kousek dál.

2.3.1 Popis Královéhradeckého kraje

Královéhradecký kraj se nachází na severovýchodě České republiky u hranice s Polskem. Rozloha kraje 4 758 kilometrů čtverečních ho řadí na 9. místo z celkového počtu čtrnácti krajů (včetně Prahy), mapa kraje obrázek 2. Sousedy Královéhradeckého kraje jsou kraje Liberecký, Pardubický a Středočeský.

Na základě usnesení Zastupitelstva Královéhradeckého kraje č. 22/1448/2007 z roku 2007 byla schválena rajonizace Královéhradeckého kraje. Vzniklo tak 5 turisticky významných území - Krkonoše a Podkrkonoší, Hradecko, Český ráj, Orlické hory a Podorlicko a Kladské pomezí, viz příloha 6. Jednotlivé subjekty dostávají podpory od Krajského úřadu KHK na svoji činnost v daném území. Krajský úřad KHK podporuje a koordinuje tyto subjekty a kontroluje jejich činnost, na kterou dostávají podporu.



Obrázek 2 - Mapa Královéhradeckého kraje

Zdroj: Královéhradecký kraj [online]. 22. 3. 2009 [cit. 2009-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.kr-kralovehradecky.cz/cz/kraj-volene-organy/kralovehradecky-kraj/statisticke-udaje-108/>>

2.3.2 Řízení a organizace cestovního ruchu v kraji

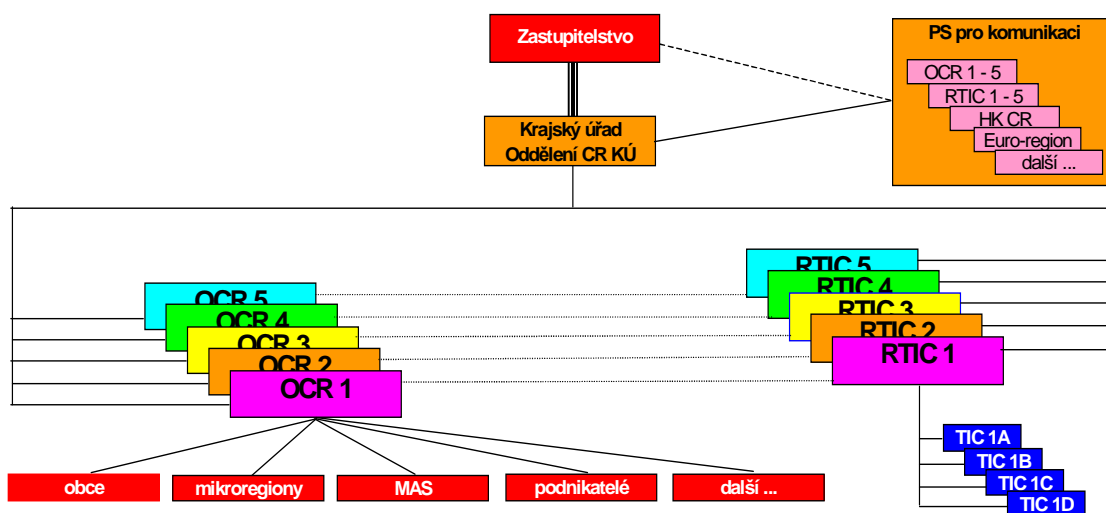
Rozvoj cestovního ruchu v regionech významně ovlivnil vznik administrativního členění státu na kraje. V případě právě Královéhradeckého kraje, hranice celku přesně nekorespondují s hranicemi turistických regionů. Dochází zde ke střetu zájmů s Pardubickým a Libereckých krajem. Krajské úřady mají samostatná oddělení cestovního ruchu, která jsou součástí odborů. V Královéhradeckém kraji patří oddělení cestovního ruchu pod odbor regionálního rozvoje, cestovního ruchu a kultury.

Náplň činnosti oddělení cestovního ruchu [1] spočívá v tom, že:

- realizuje analýzy rozvoje odvětví cestovního ruchu v kraji
- vytváří koncepci rozvoje cestovního ruchu na území kraje a kooperuje na tvorbě celostátní koncepce cestovního ruchu, koordinuje její územní dopady a definuje hlavní územní problémy a priority
- uvádí v soulad vytváření krajských zdrojů pro financování rozvoje cestovního ruchu v kraji
- poskytuje poradenskou činnost pro orgány obcí v oblasti cestovního ruchu

- spolupracuje s Českou centrálou cestovního ruchu, s podnikatelskou a neziskovou sférou, s rozvojovými agenturami a s orgány památkové péče a ochrany přírody v oblasti propagace a rozvoje cestovního ruchu v kraji
- pomáhá s přípravou prezentace kraje na tuzemských a zahraničních veletrzích cestovního ruchu
- provádí administraci grantových programů
- spravuje turistické webové stránky kraje

Společnosti GaRep s.r.o. a RegioPartner s.r.o. navrhují v Programu rozvoje cestovního ruchu Královéhradeckého kraje pro období 2007 – 2013 možné organizační schéma subjektů cestovního ruchu pro systém řízení, koordinace a organizace CR v Královéhradeckém kraji, znázorněno na obrázku 3. Podle akčního plánu ze zmiňovaného Programu rozvoje mezi krajem a OCR je navrženo rozdělení kompetencí, jak znázorňuje příloha 7.



Obrázek 3 - Návrh organizačního schématu subjektů cestovního ruchu pro systém řízení, koordinace a organizace CR v Královéhradeckém kraji

Zdroj: [2, str. 15]

Spolupráce a zároveň situace v oblasti cestovního ruchu se v Královéhradeckém kraji v poslední době velice zlepšuje. Krajský úřad KHK zvyšuje počet svých aktivit v oblasti cestovního ruchu a snaží se o lepší prezentaci celého svého území, jak dokazuje i vznik nových webových stránek Portálu cestovního ruchu Královéhradeckého kraje, které fungují od začátku roku 2009. Na portálu je prezentováno všech pět turisticky významných území a organizace v cestovním ruchu, které na území působí, viz příloha 8.

2.3.3 Cílená prezentace a propagace Královéhradeckého kraje jako celku

Královéhradecký kraj je zadavatel projektu Cílená prezentace a propagace Královéhradeckého kraje jako celku, který je financován z Regionálního operačního programu NUTS II Severovýchod, prioritní osy 3 Cestovní ruch, oblasti podpory 3.2. Marketingové a koordinační aktivity v oblasti cestovního ruchu. Projekt byl zahájen 2. 6. 2008, datum ukončení projektu je 27. 8. 2010. Celkové výdaje projektu činí 33 997 260,-Kč, z toho celkové způsobilé výdaje 33 607 154,-Kč. Ze zdrojů Evropské unie bude čerpáno přibližně 28, 5 milióny korun.

Projekt se zaměřuje na ucelení a sjednocení prezentace turisticky významných území Královéhradeckého kraje jako celku, snaží se o zachycení kraje v celé jeho rozmanitosti dle mikroregionálních specifik. Další snahou je zvýšení povědomí o Královéhradeckém kraji jako o atraktivní lokalitě cestovního ruchu nejen u tuzemských turistů, ale zároveň u turistů z ostatních krajů a v neposlední řadě u zahraničních turistů. Důležitým cílem projektu je prodloužit turistickou sezonu a snížit negativní vliv špiček sezón na region a jeho obyvatele. Prvním velkým projektem je ve spolupráci se zástupci TVÚ vydávání nových propagačních brožur v několika jazykových mutacích. Bude se jednat o následujících šest tématických brožur: [4]

1. Relaxace v Královéhradeckém kraji
2. Ekoturistika, agroturistika a hippoturistika v Královéhradeckém kraji
3. Gastrospeciality a tradiční výrobky
4. Aktivní dovolená v Královéhradeckém kraji
5. Kultura a kulturní akce
6. Tipy na víkend a prodloužené víkendy (zde není předpokládán tisk, ale pouze umístění na webu a pravidelná aktualizace)

Dále se bude jednat o vznik nového prezentačního DVD, budou uspořádány press a fam tripy, bude zpracována studie na provedení nového krajského turistického informačního systému. V průběhu realizace projektu budou vyráběny reklamní předměty z Královéhradeckého kraje. Získané finanční prostředky budou použity k zajištění účasti na zahraničních veletrzích a prezentačních akcích, zároveň dojde k prezentaci turisticky významných území formou infovláčku. Bude zajištěn speciálně upravený vagon pro pojízdne informační centrum, který

navštíví 13 krajských měst. Pobyt infovláčku v každém městě se předpokládá na dobu 3 dnů, v kterých mohou zájemci navštívit prezentaci Královéhradeckého kraje.

Projekt Cílená prezentace a propagace Královéhradeckého kraje jako celku je jedním ze zásadních projektů pro možné zviditelnění turistické oblasti Kladské pomezí a pomůže prezentovat a propagovat TVÚ v rámci ČR i v mezinárodním měřítku. Tento projekt je také důkazem, že se zlepšuje komunikace a celková spolupráce mezi Krajským úřadem Královéhradeckého kraje a jednotlivými turisticky významnými územími KHK.

3 SPOLUPRACUJÍCÍ SUBJEKTY

Pro rozvoj cestovního ruchu v dané destinaci a získání konkurenční výhody destinace na trhu má jednoznačně nejvyšší význam partnerství a spolupráce. Zákazník chápe destinaci jako celek, pokud nebude s některou částí svého pobytu spokojen, do destinace se nevrátí. Partnerstvím není tedy myšlen pouze dvoustranný vztah mezi místní správou a podnikatelskými subjekty, ale zahrnuje i místní občanské aktivity, občanská sdružení a jednotlivce.⁸

„Partnerství není univerzálním a snadným řešením, přesto nejsou úspěšná partnerství ničím ojedinělým a ani nemusí být komplikovaná, se spoustou vnitřních a vnějších pravidel, fungující striktně podle nějakého modelu. Každé partnerství je unikátní, postupně se vyvíjející ve specifických podmínkách. Je náročné na budování i následnou koordinaci, a je přínosné jen pokud spolu subjekty spolupracují bez skrytých úmyslů a pokud věří společné práci. Více než kde jinde zde hraje významnou roli lidský faktor. Podle slov odborníků: Je to o lidech.“ [6, str. 17] Partneri by měli spolupracovat již od prvotního plánování, přes tvorbu strategických dokumentů až po samostatnou realizaci a hodnocení výsledků. Partnerství je „běh na dlouhou trať“, je založeno na rovnosti partnerů, trpělivosti, vzájemné důvěře a ochotě spolupracovat.

Spolupráce subjektů v oblasti cestovního ruchu se v rámci České republiky postupně vyvíjí. V turisticky vyspělých zemích je řízení destinací založeno na dlouhodobé a kontinuální kooperaci aktérů v příslušných turistických oblastech. Spolupráce zde prošla třemi etapami vývoje, jak je znázorněno v příloze 9. První budovatelská fáze zahrnuje vznik různých reklamních spolků a sdružení, jejich propagační činnost byla velmi omezená. Návštěvníci přijížděli do regionů převážně sami od sebe, nezávisle na organizaci a hledali tabule s oznámením volných míst k ubytování. Druhou fází byla v 70. – 80. letech fáze růstová. Zde dochází ke snaze zapojování subjektů do činnosti, aktivity jsou však spíše zaměřené na propagaci a prezentaci. Lokální organizace cestovního ruchu však již organizují důležité informační a servisní služby pro daný region. Dochází ke tvorbě společných strategií a podpoře prodeje. Většina vyspělejších OCR ČR (příkladem je Krkonoše-svazek města a obcí, Sdružení Český ráj) naplňuje charakteristiky druhé fáze vývojové spolupráce a snaží se přejít

⁸ kapitola zpracována s využitím zdroje [6], [10], [12], [16] a [24]

do třetí fáze a vytvořit plnohodnotný destinační management. Oblast Kladského pomezí vedená Brankou, o.p.s. prošla první fází spolupráce, ale ve druhé fázi je teprve na začátku. Jednotlivé vývojové fáze nejde jednoduše „přeskočit“, ale je možné prostřednictvím intenzivní snahy ze strany všech subjektů proces vývoje urychlit.

Na úrovni regionů je pro budování organizačních struktur CR rozhodující aktivita a spolupráce místních aktérů. Pozornost jim bude věnována v první části kapitoly. Protože klíčovou úlohu by v urychlování vývoje měly mít centrální organizace státní správy, které se cestovním ruchem zabývají MMR a ČCCR, budou tyto organizace blíže přiblíženy v druhé části kapitoly.

3.1 Místní spolupracující subjekty

V rámci České republiky v souvislosti s rozvojem cestovního ruchu roste význam destinačního managementu, vzniká mnoho organizací různých právních forem, např. akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným, zájmová sdružení právnických osob, příspěvkové společnosti, občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti a dobrovolné svazky obcí. Tyto organizace se snaží rozvíjet principy destinačního managementu v destinacích, hlavně z důvodů zviditelnění regionu v rámci trhu cestovního ruchu.

Organizace cestovního ruchu mohou být zřizovány přímo kraji, tak je tomu například u Destinační společnosti Východní Čechy, která vznikla pod Pardubickým krajem. Jiné OCR vznikají „zdola“, z iniciativy podnikatelských subjektů nebo obcí. Mají podobu sdružení nebo obecně prospěšných společností, jako je tomu právě u Svazu cestovního ruchu Branka, o.p.s., který působí v turistické oblasti Kladské pomezí.

Na lokální a regionální úrovni pracuje řada sdružení, svazků, mikroregionů a místních akčních skupin. Jednotlivé subjekty se spojují za účelem rozvoje cestovního ruchu.

3.1.1 Dobrovolné svazky obcí, mikroregiony

Vznik mikroregionů (dobrovolných svazků obcí) je většinou spojen s čerpáním prostředků z fondů Evropské unie. V oblasti Kladského pomezí působí 12 Svazků obcí: Broumovsko, Jestřebí hory, Mikroregion Hustířanka, Mikroregion Smiřicko, Region Orlické hory, Svazek

obcí 1866, Svazek obcí Metuje, Svazek obcí Mikroregion Stráně, Svazek obcí Podborsko, Svazek obcí Policka, Svazek obcí Region Novoměstsko a Svazek obcí Úpa. Podrobnější informace o svazcích jsou uvedeny v příloze 10. Členem Svazku cestovního ruchu Branka, o.p.s. je zatím pouze pět svazků obcí, mezi ně patří Jestřebí hory, Svazek obcí Metuje, Svazek obcí Policka, Svazek obcí Region Novoměstsko. Do budoucna by bylo určitě dobré, aby se členy Branky staly i ostatní svazky obcí, protože by tak mohlo docházet ke komplexní spolupráci území alespoň v rámci veřejného sektoru.

3.1.2 Místní akční skupiny

Místní akční skupiny vznikly za účelem čerpání dotace programu Leader v rámci Programu rozvoje venkova ČR. Mezi úspěšnými žadateli z programu Leadru jsou tři místní akční skupiny působící na území Královéhradeckého kraje (MAS Broumovsko, Království Jestřebí hory a Obecně prospěšná společnost pro Český ráj), z toho MAS Broumovsko a Království Jestřebí hory působí v turistické oblasti Kladské pomezí. Úspěšné MAS budou uskutečňovat své výzvy a region tak získá desítky milionů korun. Z programu Leader do regionu Královéhradeckého kraje prostředky přinášejí MAS Pohoda venkova, Společná Cidlina a Sdružení SPLAV. Do budoucna by byla určitě výhodná spolupráce Branky, o.p.s s akčními skupinami oblasti.

3.1.3 Kraje

Kraje mají v současnosti nejdůležitější roli v oblasti cestovního ruchu na regionální úrovni, odpovědnost za rozvoj na této úrovni leží převážně na krajských úřadech, pro turistickou oblast Kladského pomezí tedy na Krajském úřadu Královéhradeckého kraje⁹. Spolupráce Svazu cestovního ruchu Branka a Branky o.p.s. s Krajským úřadem KHK je tedy nezbytná a to nejen z pohledu finančních dotací a využívání grantů, ale i z důvodu kooperace aktivit, dělby práce, práv i povinností.

⁹ více v kapitole 2.3 Krajský úřad Královéhradeckého kraje

3.1.4 DSO Broumovsko

DSO Broumovsko hraje klíčovou roli v oblasti úspěšné spolupráce v rámci oblasti Kladského pomezí. Svazek byl dříve členem Branky, ale v současné době působí jako samostatná destinační společnost, která se řídí podle svých vlastních strategií rozvoje.

Dobrovolný svazek obcí (DSO) Broumovsko vznikl roku 1997 jako Sdružení měst a obcí Broumovska, Policka a Teplicka, za účelem spolupráce obcí při řešení společenských a hospodářských problémů venkovského prostoru a kvality života, při ochraně přírody a krajiny a kulturního dědictví. V červenci 2001 bylo Sdružení transformováno na Dobrovolný svazek obcí Broumovsko. Členy DSO jsou Adršpach, Božanov, Broumov, Hejtmánkovice, Heřmánkovice, Hynčice, Jetřichov, Křínice, Martínkovice, Meziměstí, Otovice, Šonov, Teplice nad Metují, Vernéřovice.

Od roku 1999 Sdružení podporuje rozvoj turistiky v česko-polském pohraničí. Činností Sdružení je také propagace oblasti Broumovska a Teplicka nejen jako turistického cíle, ale zároveň prostoru pro podnikatelskou činnost. Ve spolupráci s městem Broumov zřídilo Sdružení v roce 2000 Informační centrum Broumov. V letech 1999 - 2000 vydalo Sdružení několik informačních materiálů o Broumovsku a Teplicku a dvě cyklotrasy vedoucí pohraničním územím ČR a PR - Stěny a Stolové hory - a cyklotrasu Zelené údolí z Hronova do Stárkova. Obě mezinárodní cyklotrasy jsou na české straně vyznačeny cyklistickými značkami, vybaveny informačními panely a byl k nim vydán standardní průvodce v řadě KČT. DSO ve spolupráci s Infocentrem a městem Broumov se snaží o rozvoj cestovního ruchu v oblasti hlavně publikační a propagační činností.

3.2 Spolupracující subjekty z jiných turistických oblastí

Důležitými subjekty v oblasti cestovního ruchu, se kterými spolupracují destinační společnosti, jsou nadregionální veřejné instituce působící v rámci celé ČR. V následujících podkapitolách bude zmínka o Ministerstvu pro místní rozvoj a České centrále cestovního ruchu. Spolupráce je důležitá i v rámci Královéhradeckého kraje, proto Branka spolupracuje s destinačními společnostmi z ostatních turisticky významných území.

3.2.1 Ministerstvo pro místní rozvoj

Ministerstvo pro místní rozvoj řídí politiku v oblasti cestovního ruchu, odpovídá za politiku v oblasti čerpání finanční pomoci ze strukturálních fondů EU. Mezi nejdůležitější cíle MMR je využití legislativních nástrojů při vytváření podmínek pro rozvoj CR v ČR. Nezbytným nástrojem pro práci ministerstva je Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2007-2013, která představuje střednědobý strategický dokument a vychází především z rozvojových možností cestovního ruchu v České republice. MMR se zapojuje do aktivit mezinárodních organizací v oblasti CR a prezentuje svoji činnost na odborných konferencích a veletrzích CR.

3.2.2 Česká centrála cestovního ruchu - CzechTourism

ČCCR je státní příspěvkovou organizací Ministerstva pro místní rozvoj, která byla zřízena v roce 1993. Účelem organizace je propagace země na domácím i zahraničním trhu. ČCCR prezentuje Českou republiku na zahraničních i domácích veletrzích, provádí reklamní kampaně v zahraničních televizích a tisku, vydává prospekty a různé jiné propagační materiály v 17 jazykových mutacích a spravuje webové stránky pro odbornou veřejnost (www.CzechTourism.cz) a pro turisty z celého světa (www.CzechTourism.com). Dále podporuje rozvoj podnikatelských aktivit v regionech formou grantů. Mezi další aktivity patří zpracovávání a vyhodnocení statistických údajů týkajících se zahraničního i domácího cestovního ruchu a tvorba satelitního účtu CR pro ČR. Hlavním cílem organizace je zvyšování návštěvnosti českých regionů a příjmů z cestovního ruchu. Branka spolupracuje s Českou centrálou cestovního ruchu na různých projektech, ze strukturálních fondů 2004-2006 byl financován projekt Kladské pomezí bez hranic a programu 2007-2013 projekt „48výletů za poznáním Kladského pomezí“¹⁰.

3.2.3 Spolupráce s turisticky významnými územími Královéhradeckého kraje

Svaz cestovního ruchu Branka, o.p.s. spolupracuje se všemi TVÚ Královéhradeckého kraje, tedy s Hradeckem, Krkonošemi, Orlickými horami a Českým rájem. Branka připravuje s ostatními TVÚ společné tematické propagační brožury, organizují press trip, podílí se na aktualizaci DVD a společně se zúčastní zahraničních i tuzemských veletrhů.

¹⁰ o projektech bylo zmiňováno v kapitole 2.2.4 Činnost managementu za rok 2008

4 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY DALŠÍ ČINNOSTI

Oblast Kladského pomezí patří jednoznačně k turisticky zajímavým a velmi atraktivním územím. Oblast je velmi různorodá a každý si v ní najde svůj objekt zájmu. Ve snaze zhodnotit úroveň destinačního managementu se objevuje problém, zda se vůbec v oblasti jedná o destinační management. Definice Nejdla [7] říká: „*Jedná se o proces, který je založen na principu spolupráce, optimálního zhodnocení a využití všech pozitivních dopadů z tohoto spojení, na vytváření specifické přidané hodnoty, vzájemné výhodnosti a dobrovolnosti. Spolupráce by se měla týkat všech hlavních poskytovatelů služeb cestovního ruchu (podnikatelských subjektů) a dalších organizací zainteresovaných na turismu v destinaci a dále řídicích samosprávních a správních institucí (veřejnoprávních subjektů), a to nejen v rámci těchto dvou bloků, ale i mezi těmito bloky navzájem. Nabídku vytvářejí poskytovatelé služeb, avšak prostředí pro jejich poskytování, pro podnikání vytvářejí samosprávní a správní orgány. Pokud mezi těmito všemi organizacemi a orgány neexistuje spolupráce, vzájemná informovanost o současných aktivitách, budoucích představách a koncepčních záměrech, nejsou vytvořeny optimální podmínky pro rozvoj cestovního ruchu v destinaci.*“

Jak již bylo řečeno, destinační managementem se myslí organizace, která prošla několika stupni vývoje v intenzitě partnerství a spolupráce. V turistické oblasti Kladské pomezí se o činnosti společností působících v cestovním ruchu zatím nedá bez pochyb hovořit jako o destinačním managementu. Destinační management je v oblasti doslova „v plenkách“.

Problémů a nedostatků, které trápí společnosti působící v cestovním ruchu, je v turistické oblasti Kladského pomezí dostatek. Některé problémy jsou řešitelné na lokální úrovni, jiné jsou společné pro celé území České republiky a souvisí s národní politikou. V následujících podkapitolách bude zhodnocena činnost společností v cestovním ruchu, budou rozebrány zásadní problémy a možné způsoby řešení, které by mohly alespoň částečně přispět k jejich zlepšení. Kapitoly jsou rozděleny podle činností, které by destinační společnosti měly vykonávat na činnost marketingovou, informační, kooperační a koordinační, projektovou a koncepční. Poslední podkapitola se věnuje dalším činnostem a zlepšujícím opatřením, které by mohly Brance a následně Kladskému pomezí pomoci.¹¹

¹¹ kapitola byla zpracována s využitím zdroje [2], [14], [24], [29] a [30]

4.1 Marketingová činnost

Marketingová činnost destinační společnosti je velmi důležitá v konkurenčním boji destinace na trhu ČR. Mezi hlavní úkoly patří celková péče o značku a image destinace, podpora prodeje a inovace turistických produktů. Organizace v cestovním ruchu se touto cestou snaží nalákat potenciálního zákazníka, přiblížit nabídku destinace a dosáhnout prodeje. Funkce je též založena na tvorbě marketingových plánů a strategií propagace.

4.1.1 Péče o značku a image destinace

Jedním z hlavních problémů oblasti je už samotný název Kladské pomezí. Kladské pomezí má určitě svůj zvláštní historický význam, ale bohužel ani lidé, kteří v oblasti bydlí, neznají tento pojem a nevědí, kde přesně se území rozkládá. Název nás spíše zavádí do polského Klodska, které s Kladským pomezím sousedí. V Královehradeckém kraji se nachází pět turistických oblastí, kterými jsou Hradecko, Krkonoše a Podkrkonoší, Český ráj, Orlické hory a Podorlicko a Kladské pomezí. Z ostatních čtyř oblastí je už z názvu přesně patrné, kde se území nalézá, turista ví, že existuje město Hradec Králové, pohoří Krkonoše, Český ráj nebo Orlické hory. Ale že kdysi v prehistorických dobách procházela územím obchodní stezka, nazývaná Kladská, která dala vzniknout názvu Kladské pomezí, to už lidé neznají podrobné historie území nebo ti, kteří se v oblasti cestovního ruchu nepohybují, nevědí. Nutno ale uznat, že při výběru názvu turistické oblasti na území Náchodska a Broumova, to neměli zakladatelé jednoduché. Samotný název Náchodsko-Broumovsko by mohl vyhovovat spíše městům Náchod a Broumov, ostatní města nebo obce by se tak mohly cítit utlačované a nedocenené. Název Kladské pomezí je také „trnem v oku“ Dobrovolnému svazku obcí Broumovsko, který se necítí být historicky spjat s územím Kladského pomezí.

Branka, o.p.s. se snaží o propagaci a prezentaci Kladského pomezí, významným projektem v této oblasti je určitě vydávání regionálních turistických novin Léto v Kladském pomezí. Tento projekt umožní rozšířit pojem Kladského pomezí mezi další skupinu lidí. Možností, jak na turisticky významné území upozornit, je však mnohem více. Branka by měla území propagovat intenzivněji než ostatní TVÚ kraje, právě již kvůli zmiňovanému názvu oblasti. I když propagace jistě závisí i na finančních možnostech organizace, nestačí prezentace na výstavách a veletrzích. Jednou z eventualit propagace by mohla být krátká přednáška o oblasti Kladské pomezí, která by byla prezentována v mateřských, základních a středních školách

území. Školáci by následně informovali rodiče a mohli by je inspirovat k návštěvám krás Kladského pomezí. Další možností by bylo vizuální označení vstupu do oblasti. Území Kladského pomezí začíná městem Jaroměř. Bylo by vhodné umístit na začátek města velkou tabuli s označením „Vstoupili jste do TVÚ Kladské pomezí.“ Důležitou činností je také činnost publikační, zástupci Branky by měli začít intenzivněji spolupracovat s regionálními deníky, s odbornými časopisy v cestovním ruchu i s internetovými novinami. Další možností zviditelnění by mohlo být organizování více společenských akcí pod hlavičkou Kladského pomezí, jako jsou plesy, různé cyklistické, lyžařské nebo jiné závody, popřípadě závody v pití piva ve spolupráci s Náchodským pivovarem. Podobné akce přilákají mnoho lidí a nenásilně tak zapíší název *Kladské pomezí* do jejich podvědomí.

4.1.2 Marketingové plány a strategie propagace

Dalším důležitým bodem je jednotná marketingová strategie, která úzce souvisí s rajonizací kraje na pět TVÚ. Pro zahraniční turisty je rozdělení kraje na pět oblastí poněkud zavádějící a podrobné, již z důvodu neznalosti jednotlivých oblastí. Proto jsou jednotlivé oblasti KHK prezentovány pod hlavičkou KHK, což je již z výše uvedených důvodů určitě rozumné. Zajímavý je v tomto směru již zmiňovaný projekt „Cílená prezentace a propagace Královéhradeckého kraje jako celku“. Pro domácí cestovní ruch by rajonizace měla vyhovovat, TVÚ jsou uvnitř velmi homogenní.

U Kladského pomezí je však problém nejen názvu ale i dvojího marketingu, který by se měl co nejdříve vyřešit. Marketing zde realizuje Branka, o.p.s., která se snaží prezentovat ne moc intenzivně celou oblast, zároveň zde však provádí marketing na základě vlastních strategií propagace DSO Broumovsko. DSO Broumovsko je toho názoru, že než aby bylo území Broumova okrajově prezentováno v rámci Kladského pomezí Brankou, tak si raději zorganizuje a zabezpečí marketing samo a pořádně. Proto je důležité zajistit kvalitní marketing pro celé Kladské pomezí, aby s ním mohla být spokojena všechna města oblasti.

4.2 Informační činnost

Důležitou činností je činnost informační. Branka je jako destinační společnost zodpovědná za provozování turistického informačního portálu, informuje tak aktéry cestovního ruchu o aktualitách týkajících se dění v destinaci. Dále zástupci organizace monitorují oblast, provádí

různá statistická šetření, aby na základě získaných informací posoudili potřeby v destinaci a využili zpětné vazby.

4.2.1 Informační a rezervační systém

I v oblasti cestovního ruchu se stávají počítače jedním z nejdůležitějších prostředků získávání informací. Kdokoliv si potřebuje cokoli zjistit, například kam jet na dovolenou a kde se ubytovat, začne „surfovat“ na internetu. Proto by měly být základem úspěšné destinační společnosti kvalitní webové stránky. Bohužel internetové stránky Kladského pomezí a Branky v prostředí konkurence nemohou uspět. V porovnání s webovými stránkami ostatních destinačních společností jsou po designové stránce nezajímavé, obsahují špatně zvolené barvy i velikosti písma. Informace týkající se Branky nejsou aktualizované, ucelené a jasně srozumitelné. Je smutné, že webové stránky dobrovolných svazků obcí v Kladsském pomezí, jsou mnohem hezčí, zábavnější, propracovanější a více reprezentativní. Když už se někdo dozví o oblasti Kladského pomezí a vyhledá si internetové stránky, tak musí být určitě zklamaný. Rezervační systém je v rámci webových stránek zpracovaný pouze omezeně.

Na stránkách je možnost přepnout menu z Kladského pomezí na Branku. Pokud ale uživatel přepne na lištu Branky, tak se v podstatě nic nedozví, chybí aktuální výroční zpráva, aktuální seznam členů, aktuální plán činnosti, v některých odkazech nejsou vloženy žádné informace. Webové stránky by měly být rozděleny podle příjemců informací, první část by měla informovat turisty, druhá by poskytovala informace pro partnery (pro současné členy i potenciální zájemce o partnerství). Měly by být kladeny vyšší nároky na správce a programátory webových stránek, aby byly stránky propracovanější, zajímavější a konkurence schopnější. Zároveň by měl být vyvíjen tlak na pracovníky informačních center, aby informace častěji aktualizovali a celkově produkovali více článků a fotografií z různých akcí a projektů.

4.2.2 Monitoring oblasti

Monitoring názorů návštěvníků v turistických regionech ČR byl realizován Českou centrálou cestovního ruchu formou dotazníkového šetření v turisticky atraktivních lokalitách jednotlivých regionů. Šetření probíhalo od roku 2005 do roku 2007. Šetření se snažilo získat zpětné vazby od návštěvníků sledováním vývoje postojů návštěvníků k ČR na území ČR. Šetření na podporu ČR provádějí v Kladsském pomezí v rámci projektu Czech Tourism

jednotlivá informační centra. Každá destinační společnost by se měla snažit o tvorbu vlastního systému monitoringu, který by byl prováděn nejen informačními centry, ale spolupracovali by na něm i jednotliví poskytovatelé služeb a atraktivit.

4.3 Kooperační a koordinační činnost

Kooperační a koordinační činnost patří k těm nejdůležitějším, které by destinační společnost měla vykonávat. Činnosti zahrnují komunikaci a spolupráci se zainteresovanými partnery cestovního ruchu, s regiony, vyhledávání a motivování nových partnerů a udržování těch stávajících. Dále sem patří celková koordinace subjektů a aktivit v oblasti cestovního ruchu. Na území by měl existovat jeden hlavní subjekt, který by tyto funkce vykonával.

4.3.1 Turistická informační centra

Branka, o.p.s. koordinuje činnost většiny informačních center na území. Zástupci informačních center se scházejí čtyřikrát ročně s cílem vzájemné informovanosti a spolupráce, což je v porovnání se zástupci informačních center v TVÚ Krkonoš, kteří se scházejí každý měsíc, méně aktivní. Pracovní skupinu, která je tvořena zástupci informačních center, lze však zařadit mezi ty činnější subjekty v oblasti cestovního ruchu Kladského pomezí. Do budoucna by bylo určitě výhodné zvážit vznik dalších informačních center na území, například IC v Josefově.

4.3.2 DSO Broumovsko

V rámci kooperační a koordinační činnosti je zásadní navázat bližší spolupráci s DSO Broumovsko a samotným městem Broumov. Nízká až mizivá spolupráce je důvodem mnoha problémů oblasti. Zástupci Branky se shodli na vytvoření pracovní skupiny, která by měla přesvědčit DSO Broumovsko ke členství ve Svazu cestovního ruchu Branka. DSO Broumovsko by bylo ochotné navázat spolupráci za určitých podmínek. V současně nastavených pravidlech o právech a povinnostech členů Svazu cestovního ruchu Branky by jim členství nevyhovovalo. Při vstupu samotného města Broumov zde nastává otázka, jestli by si Broumov prosadil podporu svých vlastních aktivit a nebyl ostatními členy přehlasován. Pro Broumov by v tomto směru byla schůdnější eventualita vstupu celého DSO Broumovsko nebo příslib práva veta v určitých záležitostech. Vyjednávání budou v tomto směru určitě

náročná na čas i trpělivost. Dohoda bude možná pouze za předpokladu větší vstřícnosti a snahy se dohodnout. Je to o lidech.

4.3.2 Podnikatelské subjekty

Spolupráce s podnikatelskými subjekty je zatím velmi omezená, většinou se jedná pouze o spolupráci při realizaci projektů a akcí. Z celkového počtu 44 členů Branky, tvoří soukromé subjekty téměř polovinu. Branka má v porovnání s OCR, které byly založeny s právní formou DSO obrovskou výhodu, protože může přijímat i členy z neveřejného sektoru. Na území Kladského pomezí provozuje svoji činnost mnoho podnikatelů, proto má Branka v tomto směru široký potenciál pro hledání nových partnerů. Významnou akcí bylo v posunu spolupráce určitě Oblastní fórum s místními podnikateli v cestovním ruchu konané v červnu 2008. Bylo by vhodné pořádat obdobná setkání a fóra častěji. Podnikatelé musí pochopit, že společnou prezentací, propagací a hlavně spoluprací docílí lepších výsledků i pro sebe.

Lepší komunikaci i spolupráci veřejné a soukromé sféry brání fakt, že čeští podnikatelé jsou nedůvěřiví. Bojí se odhalování svých plánů, podnikatelských záměrů mezi lidmi ze stejného oboru a spolupráce, protože vidí konkurenci. V tomto směru by měla být určitě zajištěna větší informovanost podnikatelských subjektů o důležitosti partnerství i na základě různých školení. Podnikatelům by měla být nabídnuta možnost zasahovat do činností Branky, pomáhat s koncepčními strategiemi, přispívat novými nápady a návrhy organizaci a celému cestovnímu ruchu oblasti. Měly by jim být poskytnuty takové výhody, aby se členy stát chtěli. Čím více aktivních lidí bude do projektů zapojeno, tím rychleji se o Brance bude moci hovořit jako o destinační společnosti, která provádí destinační management. Navazování spolupráce bude v tomto směru určitě velmi zdlouhavé, náročné na trpělivost a plné kompromisů, je však důležité s tím začít, vytrvat a být stále aktivní.

4.4 Projektová a koncepční činnost

Projektová a koncepční činnost patří k důležitým činnostem úspěšného řízení destinace. V rámci činností se realizují rozvojové, marketingové a komunikační strategie, zpracovávají a podávají se projekty, získávají se granty a vytváří se akční plán destinace.

Projektová činnost Branky patří mezi nejrozsáhlejší činnosti, jak dokazuje výčtem projektů kapitola 2.2.4 Činnosti managementu za rok 2008. Branka by se měla soustředit na zdárné dokončení započatých projektů. V rámci koncepční činnosti valná hromada Svazu cestovního ruchu Branka, o.p.s. každoročně připravuje celoroční plán činnosti, na základě jeho plnění posléze hodnotí efektivitu aktivit společnosti.

V oblasti realizace rozvojových strategií je prozatím aktivnější KHK i DSO Broumovsko. Královéhradecký kraj si nechal od společností GaREP, spol. s r.o. a RegioPartner, s.r.o. vypracovat Program rozvoje cestovního ruchu Královéhradeckého kraje pro období 2007 – 2013. V rámci Programu byl vypracován i akční plán, který představuje operacionalizaci Programu pro časový horizont let 2008 až 2010. DSO Broumovsko si nechalo od Agentury pro rozvoj Broumova, o.s. vyhotovit v období května až listopadu 2008 Návrh koncepce cestovního ruchu na Broumovsku. Bylo by vhodné, aby se Branka začala snažit o vytvoření rozvojových, marketingových i komunikačních strategií. Protože bez stanovení priorit a bez možnosti se při postupu činností opřít o jednotlivé strategie, to bude mít management Branky velmi složité.

4.5 Ostatní činnosti a zlepšující návrhy

Činností, které by měl vykonávat úspěšný destinační management, je mnohem více, než je uvedeno v předchozích podkapitolách. Destinační management je v Kládkém pomezí teprve na začátku vývoje, proto budou uvedeny některé další možné činnosti a aktivity, které by mohly napomoci k urychlení jednotlivých fází a přechod k plnohodnotnému managementu destinace.

4.5.1 Lidské zdroje

Proto, aby cestovní ruch jakékoliv oblasti dobře fungoval, musí být zajištěno jeho kvalifikované vedení. Řízení destinace by mělo být zajištěno dostatečným počtem pracovníků s dostatečnými zkušenostmi v oboru a s příslušným vzděláním. V současné době zaměstnává organizace Branka, o.p.s na plný úvazek pouze jednoho zaměstnance, kterým je výkonná ředitelka. Podle expertních odhadů provedených v rámci Programu rozvoje cestovního ruchu Královéhradeckého kraje pro období 2007 – 2013 byl odhadnut počet potřebných zaměstnanců na 4 – 5, jak je znázorněno v tabulce 2. Návrh kvantitativního zabezpečení

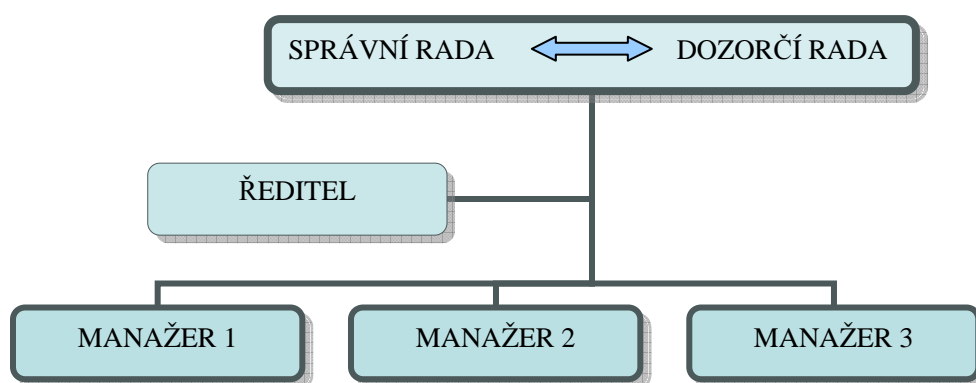
oblasti byl proveden na základě množství návštěvníků, velikosti území, současného i rozvojového potenciálu.

Tabulka 2 - Expertní odhad minimálního personálního zabezpečení TVÚ KHK

TVÚ	Počet pracovníků na plný úvazek
OCR Krkonoše a Podkrkonoší	6-8
OCR Český ráj (je uvažováno pouze pro část ležící na území KHK)	2
OCR Kladské pomezí	4-5
OCR Orlické hory a Podorlicko	4-6
OCR Hradecko	3

Zdroj: [2, str. 20]

V Programu rozvoje je navržen počet čtyř nebo pěti zaměstnanců. Na základě odborné literatury by mohla být vytvořena následující struktura organizace, jak zobrazuje obrázek 4. Hlavní roli by hrál ředitel společnosti, který by se zabýval oblastí partnerství a komunikace, rozvojem vnitřních a vnějších struktur organizace. Pod jeho vedením by působili tři manažeři. První by se zaměřil na strategickou oblast propagace a marketingu, dále by prováděl plánování, koncepci, průzkum trhu a výzkum. Druhý manažer by se soustředil na produkty a témata destinace, dále by se angažoval v managementu kvality služeb a při rozvoji vzdělání. Do činnosti třetího manažera by patřilo projektování a fundraising, tedy získávání finančních či jiných prostředků na obecně prospěšnou činnost organizace.¹²



Obrázek 4 - Návrh organizačního schématu zaměstnanců Branky, o.p.s.

Zdroj: Vytvořeno na základě prezentace *Partnerství pro rozvoj cestovního ruchu (Pardubický kraj)* od zpracovatele ARC Mikulov, s.r.o

¹² zpracováno s využitím zdroje [14]

4.5.2 Činnost vzdělávací

Protože je cestovní ruch v rámci České republiky obor poměrně mladý, musí být OCR působící v turistické oblasti Kladské pomezí hlavním iniciátorem seminářů a školení nejen pro své zaměstnance, zástupce IC, ale i pro soukromé podnikatelské subjekty a neziskové organizace. Vzdělání a dostatek informací je základem pro pochopení principů cestovního ruchu i potřeby partnerství.

Jak již bylo uvedeno, v oblasti Kladské pomezí zatím žádný subjekt nevykonává plnohodnotný destinační management, který je známý ze zahraničí z turisticky vyspělých zemí. Destinační management by měl vykonávat marketingové, informační, koordinační a kooperační, projektové a koncepční činnosti. Činnost destinačního managementu OCR Branky, o.p.s. se omezuje převážně na tvorbu projektů, získávání grantů a dotací, prezentaci území na výstavách a veletrzích. Dochází zde k určitým snahám o koordinaci alespoň informačních center oblasti, ale i tato činnost má určité rezervy. Úroveň spolupráce v oblasti je velmi nízká, s velkou mírou optimismu by se dala zařadit na počátek růstové fáze.

Prvním doporučením pro zlepšení stávajícího stavu je určitě větší aktivita organizace. Měly by být vytvořeny růstové, marketingové i komunikační strategie. Oblast by měla být prezentována a propagována mnohem intenzivněji a komplexněji. Název Kladské pomezí se do povědomí občanů nevryje sám od sebe, je třeba o značku a image destinace pečovat a využít každé možnosti marketingu. Mezi návrhy patří pořádání přednášek a seminářů, kulturních akcí, publikace do novin a odborných časopisů, aktualizace a nový design webových stránek, monitoring návštěvníků. Dalším doporučením je větší aktivita a trpělivost při snahách o partnerství s DSO Broumovsko a celkově vyvinutí vyššího úsilí o vytváření partnerství se soukromým sektorem. Poslední zmiňovanou činností, kterou by Branka měla začít koordinovat je vzdělávání aktérů cestovního ruchu Kladského pomezí.

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat stávající destinační management v turistické oblasti Kladského pomezí, a to na základě popisu aktivit hlavní organizace cestovního ruchu území obecně prospěšné společnosti Branka. Dílčím cílem bylo zhodnocení intenzity partnerství v turistické oblasti a navrnutí opatření, která by vedla ke zvýšení úrovně destinačního managementu.

Tato práce ukázala, že na území turistické oblasti Kladské pomezí dosud nepůsobí žádný subjekt cestovního ruchu, který by vykonával ucelený destinační management. Organizace destinačního managementu by měla vykonávat alespoň funkci marketingovou, informační, kooperační a koordinační, projektovou a koncepční. Branka, o.p.s., která má v oblasti nejdelší tradici a nejlepší předpoklady stát se plnohodnotnou destinační společností, svoji činnost prozatím omezuje pouze na tvorbu projektů, získávání grantů a dotací, prezentaci na výstavách a veletrzích, snahu o koordinaci informačních center a správu webových stránek. I v těchto aktivitách by ale činnost mohla být intenzivnější, vždycky je co zlepšovat.

V rámci marketingové činnosti by společnost měla věnovat větší péči značce a image destinace. Protože je název Kladského pomezí mezi lidmi neznámý, měla by společnost začít propagovat celé území mnohem intenzivněji a komplexněji. Mezi navrhovaná opatření patří krátká přednáška nebo seminář pro mateřské, základní a střední školy, pořádání kulturních a sportovních akcí, publikování do regionálních novin a odborných časopisů. Na území chybí označení vstupu, vhodné by bylo postavit v Jaroměři tabuli s nápisem „Vstoupili jste do TVÚ Kladské pomezí“. V rámci informační činnosti by bylo užitečné změnit design webových stránek a klást vyšší nároky na jejich aktualizaci. Jedním z nejdůležitějších zdrojů zpětné vazby od návštěvníků je určitě monitoring, proto se musí organizace do budoucna snažit do systému monitoringu zapojit nejen informační centra, ale i poskytovatele služeb a atraktivit.

Dalším doporučením je určitě větší snaha a trpělivost ze strany Branky o navázání partnerství s DSO Broumovsko i s dalšími veřejnoprávními, podnikatelskými i veřejně-soukromými subjekty oblasti. Úroveň partnerství v oblasti by se s velkou mírou optimismu dala zařadit na začátek druhé fáze, která v turisticky vyspělých zemích proběhla v 70. až 80. letech 20. století a označuje se jako fáze růstová. I na základě stávající intenzity partnerství se tedy o oblasti nedá hovořit jako o nejvzrálejší formě řízení cestovního ruchu, o destinačním managementu.

Pozitivem v oblasti partnerství je činnost Krajského úřadu KHK, který je v poslední době mnohem aktivnější a spolupráce na úrovni kraje a OCR Branky se postupně zlepšuje.

Branka, o.p.s. by se měla do budoucna zaměřit i na tvorbu růstových, marketingových a komunikačních strategií. Je velmi důležité si v jednotlivých činnostech stanovit priority a individuální postupy, jak vytyčených cílů dosáhnout. V neposlední řadě by měla Branka koordinovat vzdělání všech aktérů cestovního ruchu turistické oblasti.

Aby všechny zmiňované činnosti mohla společnost vykonávat, bylo by zapotřebí personálních změn. Prozatím pracuje na plný úvazek ve společnosti pouze výkonná ředitelka. Hlavní role by byla řediteli společnosti ponechána, zajišťoval by oblast partnerství, komunikaci, rozvoj vnitřní a vnější struktury organizace. Pod ním by působili tři manažeři. První manažer by mohl zastávat strategickou oblast propagace a marketingu, dále by prováděl plánování, koncepci, průzkum trhu a výzkum. Druhý manažer by rozvíjel produkty a témata destinace, dále by prováděl management kvality služeb a rozvoj vzdělání. Poslední manažer by se zabýval projektováním a zajišťováním finančních a jiných zdrojů.

K tomu, aby se Branka, o.p.s. stala destinační společností vykonávající úplný destinační management, povede ještě hodně dlouhá a složitá cesta. Je k tomu zapotřebí mnohem více aktivních a nadšených lidí, kteří budou pracovat s nasazením, trpělivostí, láskou a odhodláním dosáhnout konkurenceschopnosti destinace a trvale udržitelného rozvoje cestovního ruchu. Věřím, že se to do budoucna Brance povede a že se bude turistická oblast Kladské pomezí neustále vyvíjet a vzkvétat.

Tato práce by mohla být impulsem pro zvýšení zájmu o problematiku destinačního managementu na území Kladského pomezí. Mohla by pomoci pochopit důležitost partnerství veřejného a soukromého sektoru a inspirovat současné i budoucí členy Branky k vyšším cílům a aktivitě. Zvýšila by se efektivita vykonávaných činností Branky a mohlo by dojít k vytvoření synergického efektu.

SEZNAM ZDROJŮ

Citované zdroje

- [1] CzechTourism. *Řízení CR v krajích a regionech* [online]. 25. 2. 2009 [cit. 2009-02-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechtourism.cz/?show=059003>>.
- [2] GaRep s.r.o., RegioPartner s.r.o. Program rozvoje cestovního ruchu Královehradeckého kraje pro období 2007 – 2013. Říjen 2007.
- [3] HOLEŠINSKÁ, A.; ŠAUER, M.; VYSTOUPIL, J. *Studie-Návrh destinačního řízení turistické oblasti Pálava a Lednicko-valtický areál*. Brno: ESF MU, 2007.
- [4] Královehradecký kraj [online]. 17. 2. 2009 [cit. 2009-02-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.kralovehradecky.cz/scripts/detail.php?id=21322>>.
- [5] Královehradecký kraj. *Portál cestovního ruchu Královehradeckého kraje* [online]. 2009 , 30. 3. 2009 [cit. 2009-03-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.kralovehradeckyregion.cz/>>.
- [6] NECHVÍLOVÁ, S., HOLÝ, M., KRÁTKÝ, J. *Partnerství pro cestovní ruch*. První regionální rozvojová a.s. ISBN 80-903866-1-X.
- [7] NEJDL, K. DESTINAČNÍ MANAGEMENT: Problematika managementu destinace cestovního ruchu. *Časopis COT Business* [online]. 2007 [cit. 2009-07-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.cot.cz/index.php?page=200&jazyk=1&id=6975>>.
- [8] Paseo s.r.o. *Výletník: tipy na výlety, víkendy, turistika, hrady a zámky* [online]. 18. 2. 2009 [cit. 2009-02-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.vyletnik.cz/turisticke-oblasti/vychodni-cechy/kladske-pomezí/>>.
- [9] PÁSKOVÁ, M. a ZELENKA, J. *Cestovní ruch výkladový slovník*. Ministerstvo pro místní rozvoj, 2002.
- [10] RIS. *Regionální informační servis* [online]. 2005-2008 , 7. 7. 2009 [cit. 2009-07-07]. Dostupný z WWW: <http://www.risy.cz/mikroregiony_kralovehradecky_kraj>.
- [11] Svaz cestovního ruchu Branka, o.p.s. *Kladské pomezí* [online]. 31. 8. 2008 [cit. 2008-08-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.kladskepomezí.cz/cz/>>.
- [12] VYSTOUPIL, J., ŠAUER, M., HOLEŠINSKÁ, A., METELKOVÁ, P. *Management cestovního ruchu. Distanční studijní opora*. Brno: ESF MU, 2007.
- [13] Zákon č. 248/1995 Sb. ze dne 28. září 1995 o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Použité zdroje

- [14] ARC Mikulov, s.r.o. *Partnerství pro rozvoj cestovního ruchu: Návrh funkční organizační struktury cestovního ruchu na území Pardubického kraje*. Přednáška v tištěné podobě.
- [15] DONNELLY, J. H., aj. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- [16] DSO Broumovsko [online]. 2005-2008, 7. 7. 2009 [cit. 2009-07-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.obcebroumoska.cz/>>.
- [17] DSO Region Orlické hory [online]. 2006, 7. 7. 2009 [cit. 2009-07-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.orlickehory.eu/>>.

- [18] DSO Stráně [online]. 7. 7. 2009 [cit. 2009-07-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.horicky.cz/strane.html>>.
- [19] HOLEŠINSKÁ, A. *Destinační management aneb Jak řídit turistickou destinaci*. Brno: ESF MU, 2007.
- [20] HORNER, S. a SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003, ISBN 80-247-0202-9.
- [21] Jestřebí hory. Informační portál Svazku obcí Jestřebí hory [online]. 7. 7. 2009 [cit. 2009-07-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.jestrebihory.net/>>.
- [22] *Klub českých turistů* [online]. 2005-2006, 7. 7. 2009 [cit. 2009-07-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.kct.cz/>>.
- [23] Královehradecký kraj. *Kladské pomezí*. Propagační materiál. 2006.
- [24] KROUPOVÁ, K. *Destinační management v turistickém regionu Krkonoše*. Brno, 2008. 45 s., 19. Masarykova univerzita. Vedoucí bakalářské práce RNDr. Jiří Vystoupil, CSc.
- [25] Mikroregion Hustířanka [online]. 2009, 7. 7. 2009 [cit. 2009-07-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.hustiranka.cz/>>.
- [26] Mikroregion Smiřicko [online]. 2000-2007, 7. 7. 2009 [cit. 2009-07-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.smiricko.cz/>>.
- [27] Mikroregion Svazek obcí 1866 [online]. 7. 7. 2009 [cit. 2009-07-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.svazekobci1866.cz/>>.
- [28] Mikroregion Úpa [online]. 7. 7. 2009 [cit. 2009-07-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.mikroregionupa.cz/>>.
- [29] NECHVÍLOVÁ, S. a VONDRÁČKOVÁ P. *Návrh koncepce cestovního ruchu na Broumovsku*. Agentura pro rozvoj Broumovska, o. s. Květen – listopad 2008.
- [30] SRB, J. *Návrh modelu řízení cestovního ruchu v turistické destinaci Český ráj*. Liberec: Agentura regionálního rozvoje s.r.o., 2002.
- [31] SURPMO, a. s. *Strategie rozvoje území Broumovska a strategie rozvoje města Broumov*. Leden 2008.
- [32] Svazek obcí Metuje [online]. 7. 7. 2009 [cit. 2009-07-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.obcemetuje.cz/>>.
- [33] Svazek obcí Podborsko [online]. 7. 7. 2009 [cit. 2009-07-07]. Dostupný z WWW: <www.obeczdarky.cz/>.
- [34] Svazek obcí Policko [online]. 2009, 7. 7. 2009 [cit. 2009-07-07]. Dostupný z WWW: <<http://policko.cz/dso-policko.php>>.
- [35] Svazek obcí Region Novoměstsko [online]. 7. 7. 2009 [cit. 2009-07-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.novemestonm.cz/novomestsko>>.
- [36] ŠTĚPÁNKOVÁ, M. Branka bilancovala. *Jaroměřský a josefovský zpravodaj*. 1. 1. 2009, č. 1, s. 5.

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Mapa turistické oblasti Kladské pomezí	16
Obrázek 2 - Mapa Královehradeckého kraje.....	27
Obrázek 3 - Návrh OSCH subjektů CR pro systém řízení, koordinace a organizace CR v KHK.....	28
Obrázek 4 - Návrh organizačního schématu zaměstnanců Branky, o.p.s.	43

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Hlasování	21
Tabulka 2 - Expertní odhad minimálního personálního zabezpečení TVÚ KHK	43

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CR	Cestovní ruch
ČCCR	Česká centrála cestovního ruchu
ČR	Česká republika
DSO	Dobrovolný svazek obcí
HK	Hradec Králové
IC	Informační centrum
KČT	Klub českých turistů
KHK	Královehradecký kraj
MAS	Místní akční skupina
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
n/M	Nad Metují
NUTS	Klasifikace územních statistických jednotek
OCR	Organizace cestovního ruchu
OSCH	Organizační schéma
RTIC	Regionální turistické informační centrum
TIC	Turistické informační centrum
TO	Turistická oblast
TVÚ	Turisticky významná území

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1- Výběr nejvýznamnějších forem cestovního ruchu TVÚ a KHK jako celku

Příloha 2- Seznam turistických cílů Kladského pomezí

Příloha 3- Svaz cestovního ruchu Branka a obecně prospěšná společnost Branka

Příloha 4- Přehled výnosů a nákladů Branky, o.p.s. za roky 2006 až 2008

Příloha 5- Seznam členů Svazu cestovního ruchu Branka za rok 2008

Příloha 6- Mapa turistických oblastí Královéhradeckého kraje

Příloha 7- Rozdělení kompetencí mezi KHK a OCR

Příloha 8- Organizace v cestovním ruchu Královéhradeckého kraje

Příloha 9- Vývoj spolupráce v oblasti cestovního ruchu ve vyspělých destinacích

Příloha 10- Svazky měst a obcí turistické oblasti Kladské pomezí

**Příloha 1 - Výběr nejvýznamnějších forem cestovního ruchu TVÚ a KHK
jako celku [2, str. 25]**

Rozsah území	Dominující formy CR	Typické doprovodné (alternativní) formy
Krkonoše a Podkrkonoší <ul style="list-style-type: none"> • Krkonoše 	Sjezdové lyžování, snowboarding Pěší a horská turistika Běžecské lyžování a ostatní zimní sporty Adrenalinové sporty	Rodinná cykloturistika PT ¹³ - Tradiční místní produkty, gastroturistika Sportovní (adrenalinová) cykloturistika Lázeňství, ozdravné pobyty
<ul style="list-style-type: none"> • Podzvičinsko 	Rodinná cykloturistika Pěší a horská turistika Kulturní turistika PT – Historické památky	Lázeňství, ozdravné pobyty Běžecské lyžování a ostatní zimní sporty Venkovská turistika Sportovní (adrenalinová) cykloturistika
Český ráj	PT – Historické památky Pěší a horská turistika Venkovská turistika PT - Tradiční místní produkty, gastroturistika	Rodinná cykloturistika PT - Technické památky, rozhledny a vojenská historie Kulturní turistika Sportovní (adrenalinová) cykloturistika
Kladské pomezí	Rodinná cykloturistika Pěší a horská turistika PT – Historické památky PT - Technické památky, rozhledny a vojenská historie	Běžecské lyžování a ostatní zimní sporty Kulturní turistika Lázeňství, ozdravné pobyty Sjezdové lyžování, snowboarding
Orlické hory a Podorlicko <ul style="list-style-type: none"> • Orlické hory • Podorlicko 	Sjezdové lyžování, snowboarding PT – Historické památky Rodinná cykloturistika Pěší a horská turistika	Běžecské lyžování a ostatní zimní sporty Venkovská turistika Incentivní, veletržní a kongresová turistika PT - Tradiční místní produkty, gastroturistika
Hradecko	PT – Historické památky PT - Technické památky, rozhledny a vojenská historie Rodinná cykloturistika Kulturní turistika	PT - Tradiční místní produkty, gastroturistika Incentivní, veletržní a kongresová turistika Venkovská turistika Sportovní (adrenalinová) cykloturistika
Královéhradecký kraj	Pěší a horská turistika Rodinná cykloturistika PT – Historické památky Sjezdové lyžování, snowboarding Běžecské lyžování a ostatní zimní sporty	Kulturní turistika Venkovská turistika Adrenalinové sporty PT - Technické památky, rozhledny a vojenská historie

¹³ PT zkratka pro poznávací turistiku

Příloha 2 - Seznam turistických cílů Kladského pomezí [11]

Název	Region	Lokalita	Kategorie
Adršpašské skalní město	Adršpach	Adršpach	Příroda
Křížová cesta (Křížový vrch)	Adršpach	Adršpach	Církevní památky
Okruh Adršpašskými skalami	Adršpach	Adršpach	Příroda
Pískovcové skalní lezení	Adršpach	Adršpach, Teplice nad Metují, Broumovsko	
Benediktýnský klášter	Broumov	Broumov	Církevní památky
Broumov – centrum města	Broumov	Broumov	Památky a architektura
Broumovská skupina Kostelů	Broumov	Broumovsko	Církevní památky
Broumovské stěny	Broumov	Broumov	Příroda
Klášter Broumov	Broumov	Broumov	Církevní památky
Kostel Panny Marie	Broumov	Broumov	Církevní památky
Muzeum Broumova	Broumov	Broumov	Muzea a galerie
Rozhledna Ruprechtický špičák	Broumov	Broumov	Rozhledny
Vyhlídkové lety – Broumovsko	Broumov	Broumov	Volný čas a sport
Domek spisovatelky Boženy Němcové	Červený Kostelec	Červený Kostelec	Muzea a galerie
Muzeum a galerie J.W.Mezerové	Červený Kostelec	Červený Kostelec	Muzea a galerie
Muzeum Rtyně v Podkrkonoší	Červený Kostelec	Rtyně v Podkrkonoší	Muzea a galerie
Babiččino údolí	Česká Skalice	Česká Skalice	Památky a architektura
Babiččino údolí - naučná stezka	Česká Skalice	Česká Skalice	Naučné stezky
Barunčina škola	Česká Skalice	Česká Skalice	Muzea a galerie
Česká Skalice – Svinišťany – Josefov	Česká Skalice	Česká Skalice	Naučné stezky
Dubno	Česká Skalice	Česká Skalice	Příroda
Justynčina stezka	Česká Skalice	Slatina nad Úpou	Naučné stezky
Muzeum Boženy Němcové	Česká Skalice	Česká Skalice	Muzea a galerie
Stezka Jakuba Míly	Česká Skalice	Žernov	Naučné stezky
Textilní muzeum	Česká Skalice	Česká Skalice	Muzea a galerie
Vodní dílo Rozkoš	Česká Skalice	Česká Skalice	Volný čas a sport
Zámek Ratibořice	Česká Skalice	Česká Skalice	Hrady a zámky
Jiráskovo divadlo	Hronov	Hronov	Památky a architektura
Rodný domek A.Jiráska Hronov	Hronov	Hronov	Muzea a galerie
Josefov	Jaroměř	Josefov	Památky a architektura
Lázně Velichovky	Jaroměř	Velichovky	Lázně
Wenkeův dům – městské muzeum	Jaroměř	Jaroměř	Muzea a galerie
Motogalerie v koutě	Jaroměř	Šestajovice u Jaroměře	Muzea a galerie
Muzeum v radnici	Jaroměř	Josefov	Muzea a galerie
Pevnost Josefov	Jaroměř	Josefov	Pevnosti
První vojensko - historické muzeum M. Frosta	Jaroměř	Jaroměř	Muzea a galerie
Stanice pro zraněné a handicapované volně žijící živočichy	Jaroměř	Jaroměř	Příroda
Železniční muzeum a výtopna	Jaroměř	Jaroměř	Muzea a galerie
Araukarity v Jestřebích horách	Jestřebí hory	Jestřebí hora	Příroda
Bowling Bar	Jestřebí hory	Rtyně v Podkrkonoší	Volný čas a sport

Název	Region	Lokalita	Kategorie
Bunkry na Odolově	Jestřebí hory	Malé Svatoňovice, Odolov	Pevnosti
Další sportovní využití v Jestřebích horách	Jestřebí hory		Volný čas a sport
Dřevěnka	Jestřebí hory	Úpice	Památky a architektura
Hrad Vízmburk	Jestřebí hory	Havlovice nad Úpou	Hrady a zámky
Hvězdárna v Úpici	Jestřebí hory	Úpice	Volný čas a sport
Kostel sv. Jakuba Většího	Jestřebí hory	Úpice	Církevní památky
Mariánský sad	Jestřebí hory	Malé Svatoňovice	Příroda
Muzeum bratří Čapků	Jestřebí hory	Malé Svatoňovice	Muzea a galerie
Muzeum v Úpici	Jestřebí hory	Úpice	Muzea a galerie
Půjčovna lodí Úpa	Jestřebí hory	Havlovice nad Úpou	Volný čas a sport
Rozhledna ve Rtyni	Jestřebí hory	Rtyně v Podkrkonoší	Rozhledny
Rozhledna Žaltman	Jestřebí hory	Jestřebí hory	Rozhledny
Skate park – Monkey area Úpice	Jestřebí hory	Úpice	Volný čas a sport
Svatoňovická studánka	Jestřebí hory	Malé Svatoňovice	Církevní památky
Venkovní posezení na hřišti (U Hampejzu)	Jestřebí hory	Rtyně v Podkrkonoší	Volný čas a sport
Všesportovní areál TJ Sokol	Jestřebí hory	Havlovice nad Úpou	Volný čas a sport
Vycházka k „rychetské“ kapliče	Jestřebí hory	Rtyně v Podkrkonoší	Církevní památky
Vycházka na Čertův kopec	Jestřebí hory	Rtyně v Podkrkonoší	Církevní památky
Zlatý důl v Suchovršicích	Jestřebí hory	Suchovršice	Památky a architektura
Dělostřelecká tvrz Dobrošov	Náchod	Dobrošov	Pevnosti
Exotarium	Náchod	Dům dětí a mládeže Děčko v Náchodě	Volný čas a sport
Galerie výtvarného umění Náchod	Náchod	Náchod	Památky a architektura
Hotel U beránka	Náchod	Náchod	Památky a architektura
Jiráskova chata na Dobrošově	Náchod	Dobrošov	Rozhledny
Naučná stezka Dobrošov	Náchod	Náchod	Naučné stezky
Naučná stezka Náchod-Vysokov-Václavice	Náchod	Náchod	Naučné stezky
Pěchotní srub Březinka	Náchod	Dobrošov	Pevnosti
Pěchotní srub Kahan	Náchod	Dobrošov	Pevnosti
Pěchotní srub Lom	Náchod	Dobrošov	Pevnosti
Pivovar Náchod	Náchod	Náchod	Volný čas a sport
Regionální muzeum Náchod	Náchod	Náchod	Muzea a galerie
Solná jeskyně – Medispa	Náchod	Náchod	Volný čas a sport
Solná jeskyně	Náchod	Náchod	Volný čas a sport
Zámek Náchod	Náchod	Náchod	Hrady a zámky
Galerie Zázvorka	Nové Město nad Metují	Nové Město nad Metují	Muzea a galerie
Městské muzeum	Nové Město nad Metují	Nové Město nad Metují	Muzea a galerie
Městské muzeum Nové Město nad Metují	Nové Město nad Metují	Nové Město nad Metují	Muzea a galerie
Naučná ovocná stezka	Nové Město nad Metují	Nové Město nad Metují	Naučné stezky
Nové Město nad Metují	Nové Město nad Metují	Nové Město nad Metují	Památky a architektura

Název	Region	Lokalita	Kategorie
Peklo u Nového Města nad Metují	Nové Město nad Metují	Nové Město nad Metují	Příroda
Poutní místo Rokole	Nové Město nad Metují	Nové Město nad Metují	Církevní památky
Věž Zázvorka	Nové Město nad Metují	Nové Město nad Metují	Rozhledny
Zámek Nové Město nad Metují	Nové Město nad Metují	Nové Město nad Metují	Hrady a zámky
Benediktinská kaple Hvězda	Police nad Metují	Police nad Metují	Církevní památky
Božanovský špičák	Police nad Metují	Nedaleko vesnice Slavný	Příroda
Haltýře	Police nad Metují	Bezděkov nad Metují	Památky a architektura
Klášter v Polici nad Metují	Police nad Metují	Police nad Metují	Církevní památky
Koupaliště	Police nad Metují	Police nad Metují	Volný čas a sport
Kováře rokle	Police nad Metují	Broumovské stěny	Příroda
Machovský kříž	Police nad Metují	Machovská Lhota Řeřišný	Příroda
Muzeum města Police nad Metují	Police nad Metují	Police nad Metují	Muzea a galerie
Muzeum stavebnice Merkur	Police nad Metují	Police nad Metují	Muzea a galerie
Obec Suchý Důl	Police nad Metují	Suchý Důl	Památky a architektura
Ostaš a Kočičí skály	Police nad Metují	Ostaš	Příroda
Skalní hřiby	Police nad Metují	Slavný	Příroda
Koupaliště v Teplicích nad Metují	Teplice nad Metují	Teplice nad Metují	Volný čas a sport
Naučná stezka Teplickými skalami	Teplice nad Metují	Teplice nad Metují	Naučná stezka
Teplické skály	Teplice nad Metují	Teplice nad Metují	Příroda

Příloha 3 - Svaz cestovního ruchu Branka a obecně prospěšná společnost Branka¹⁴

Nová volba byla provedena na společné valné hromadě dne 29. 4. 2008

SVAZ CESTOVNÍHO RUCHU BRANKA

Představenstvo:

Ing. Jaroslav Rohulán - místostarosta města Náchod – zvolen předsedou představenstva

Ing. Radko Kříž - Muzeum stavebnice Merkur Police n. Metují

Markéta Machová - Informační centrum Náchod

Libor Mojžíš - starosta obce Žernov

Martina Tauchmanová - Informační centrum Teplice nad Metují

Dozorčí rada:

Ing. Zdeněk Krejsa - jednatel společnosti CDS s.r.o.

Mgr. Květa Simonová - Městský úřad Jaroměř

Zdeněk Špringr - Svazek obcí Jestřebí hory

BRANKA, O.P.S.

Správní rada:

Mgr. Ida Seidlmanová - předsedkyně správní rady, starostka města Police nad Metují

Petr Hable - místostarosta města Nové Město nad Metují

Ing. Anna Ptáčková - ředitelka Gymnázia a Střední školy cestovního ruchu Náchod, s.r.o.

Dozorčí rada:

Petr Mědílek - starosta města Červený Kostelec

Eva Hylmarová - vedoucí Muzea bratří Čapků Malé Svatoňovice

Ivan Češka - správce zámku

Marcela Štěpánková - výkonná ředitelka Branka, o.p.s.

¹⁴ vypracováno z materiálů od p. Marcely Štěpánkové

Příloha 4 - Přehled výnosů a nákladů Branky, o.p.s. za roky 2006 až 2008¹⁵

HOSPODAŘENÍ	Rok 2006 (v Kč)	Rok 2007 (v Kč)	Rok 2008 (v Kč)
NÁKLADY			
Spotřeba materiálu		294 724,-	96 775,50,-
Propagační materiál	250 379,-	---	---
Služby- opravy	300,-	---	---
Služby – cestovné	5 808,-	412 306,-	500 639,00,-
Občerstvení	7 777,-	35 551,-	9 495,50,-
Ostatní služby	527 121,-	419 513,-	414 357,70,-
Osobní náklady	272 410,-	351 507,-	259 573,00,-
Ostatní náklady	21 297,-	9 826,-	6 904,61,-
Odpisy	98 007,-	---	---
Náklady CELKEM	1 183 100,-	1 523 427,-	1 287 745,31,-
VÝNOSY			
Tržby z prodeje služeb	132 960,-	299 820,-	401 564,00,-
Úroky	83,-	80,-	113,18,-
Tržby z prodeje materiálu	162 205,-	35 950,-	34 689,00,-
Přijaté příspěvky	-303 018,-	375 597,-	80 403,00,-
Provozní dotace	1 222 487,-	876 152,-	1 005 055,00,-
Výnosy CELKEM	1 214 707,-	1 587 599,-	1 521 824,18,-
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK (ZISK)	31 209,-	64 172,-	234 078,87,-

¹⁵ vypracováno z výročních zpráv Branka, o.p.s. z roků 2006 až 2008

Příloha 5 - Seznam členů Svazu cestovního ruchu Branka za rok 2008¹⁶

	Název člena	Částka (Kč)
1	ARBIE Management Stárkov	4 000
2	Autocamping Rozkoš, s.r.o.	4 000
3	Babiččino údolí 2006 o.s.	4 000
4	Bartoň Josef	2 000
5	CDS, s.r.o., Náchod	4 000
6	Gymnázium a SOŠCR Náchod, s.r.o.	4 000
7	Hotel Praha – Puschmann	2 000
8	Hotel Tommy, congress & relax center	2 000
9	Hotel Vyhlička	4 000
10	Infocentrum Neumann-Reisen	2 000
11	Informační a cestovní centrum Náchod	2 000
12	Kazi – Štelzigová	2 000
13	KČT Náchod	4 000
14	Merkur Police	4 000
15	Město Červený Kostelec	25 308
16	Město Česká Skalice	16 368
17	Město Hronov	19 128
18	Město Jaroměř	38 109
19	Město Náchod	61 815
20	Město Teplice n/M	5 247
21	Městské muzeum Nové město n/M	2 000
22	Městys Velké Poříčí	7 086
23	Muzeum bratří Čapků	4 000
24	Nová Amerika spol. s.r.o.	4 000
25	Obec Adršpach	1 524
26	Obec Červená Hora	600
27	Obec Chvalkovice	2 100
28	Obec Martínkovice	1 680
29	Obec Provodov-Šonov	3 258
30	Obec Slatina nad Úpou	870
31	Obec Studnice	3 090
32	Obec Žernov	666
33	Pivovar Náchod, a.s.	4 000
34	Restaurace Peklo – Němeček	2 000
35	SO Jestřebí hory	48 831
36	SO Metuje	7 092
37	SO Novoměstská	49 521
38	SO Policka	23 997
39	SŠ hotelnictví a podnikání Hronov, s.r.o.	4 000
40	Technické služby Adršpach, s.r.o.	4 000
41	Techpos, s.r.o.	4 000
42	Vlček Jaroslav, Hronov	2 000
	Příjmy	392 290
	Vratka SO Metuje	6 837
	Příjmy celkem	383 453

¹⁶ vypracováno z výroční zprávy Svazu cestovního ruchu Branka za rok 2008

Příloha 6 - Mapa turistických oblastí Královéhradeckého kraje [5]



Příloha 7 - Rozdělení kompetencí mezi KHK a OCR [2, str. 34]

Kompetence KHK	Kompetence OCR
legislativní iniciativa ve vztahu k CR (Zákon o cestovním ruchu)	management destinace
vytváření, schvalování, aktualizace a monitoring politiky cestovního ruchu, zejména prostřednictvím koncepčních dokumentů z oblasti cestovního ruchu	rozvoj informačního a rezervačního systému CR na úrovni TVÚ a zabezpečení jeho kompatibility s krajským systémem
podpora rozvoje cestovního ruchu prostřednictvím finanční podpory (např. kofinancování rozvojových projektů formou vlastních grantů a dotací, využití prostředků EU)	koordinace aktivit subjektů cestovního ruchu v daném TVÚ, zejména měst, obcí, mikroregionů a podnikatelských subjektů
příprava a administrace celokrajských projektů s regionálním dopadem v oblasti CR	zpracování a naplňování strategie rozvoje CR daného TVÚ v provázanosti na krajskou strategii
marketingové, prezentační a mediální aktivity kraje a jejich koordinace v rámci kraje	horizontální spolupráce a výměna zkušeností s ostatními OCR na území kraje
provádění dílčích analýz a průzkumů cestovního ruchu v kraji	koncepční činnost v rámci rozvoje cestovního ruchu v daném TVÚ
součinnost při vytváření systému vzdělávání pracovníků v CR	sběr primárních údajů a dat o cestovním ruchu v dané turistické oblasti
koordinátor řídicí a organizační struktury (podílí se na řízení a koordinaci činností OCR)	provádění dílčích analýz a průzkumů cestovního ruchu v daném TVÚ
monitorovací a kontrolní činnost ve vztahu k OCR	organizace rozvoje lidských zdrojů
koordinace činností TIC (RTIC) na území kraje	vertikální spolupráce s krajským úřadem
zabezpečuje vertikální komunikaci a přenos informací subjektům na nižší úrovni	koordinace marketingových aktivit v rámci daného TVÚ
kofinancování destinační struktury (finanční podpora vybraných činností OCR a TIC)	v souladu se strategií kraje propagace a prezentace TVÚ na národních a zahraničních trzích
finanční podpora rozvoje informačního a rezervačního systému	komunikace se subjekty cestovního ruchu veřejné správy na oblastní úrovni
spolupráce se sousedními kraji při společné prezentaci TVÚ přesahující hranice kraje a při realizaci rozvojových projektů mající nadregionální charakter	zastupování destinace u centrálních orgánů i profesních sdružení (CzechTourism, MMR, ATUR, atd.)
iniciace spolupráce a partnerství veřejného a soukromého sektoru	komunikace a spolupráce se soukromými subjekty cestovního ruchu (podnikatelé v CR)
komunikace a spolupráce na mezikrajské (ostatní kraje), národní (CzechTourism) a mezinárodní úrovni	zpracování projektů a získávání prostředků z mimoregionálních zdrojů (granty, dotace apod.)
vytváření a aktualizace databáze významných investičních záměrů a projektů celokrajského významu	iniciace, výběr, zpracování a řízení oblastních turistických produktů
koordinace celokrajských turistických produktů a propagace a certifikace služeb na území kraje ve spolupráci s OCR	provozování obchodní činnosti v rámci platné legislativy v oblasti CR (prodej turistických produktů, údržba značení tras apod. na základě objednávků atd.)
koordinace politiky cestovního ruchu s ostatními sektorovými krajskými politikami	propagace a koordinace certifikací na dotčeném TVÚ
administrace agendy CR	komunikace a koordinace s TIC v rámci oblasti TVÚ
	iniciace a koordinace investičních projektů a záměrů

Příloha 8 – Organizace v cestovním ruchu Královéhradeckého kraje¹⁷

Organizace v cestovním ruchu	Turistická oblast
Sdružení Český ráj	
Hradecká kulturní a vzdělávací společnost s. r. o.	
Krkonoše, svazek měst a obcí	
Podzvičinsko (Podkrkonoší)	
Regionální turistické a informační centrum, o.p.s	
Kultura Rychnov nad Kněžnou, s.r.o.	
Svaz CR Branka, o.p.s.	

¹⁷ zdroj: Královéhradecký kraj. *Portál cestovního ruchu Královéhradeckého kraje* [online]. 2009 , 30. 6. 2009 [cit. 2009-06-30]. Dostupný z WWW: < <http://www.kralovehradeckyregion.cz/cz/kontakty/organizace-v-cestovnim-ruchu-28477/> >.

**Příloha 9 – Vývoj spolupráce v oblasti cestovního ruchu ve vyspělých
destinacích [12]**

Fáze spolupráce		
Budovací fáze 60. léta 20. století	Růstová fáze 70. – 80. léta 20. století	Koncentrační fáze 90. léta 20. století
Etapy spolupráce		
Reklamní spolky a sdružení	Lokální (regionální) organizace cestovního ruchu	Destinační management
Formy spolupráce		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ společné propagační materiály ➤ účast na veletrzích ➤ organizování kulturních akcí 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ zapojování subjektů do činnosti ➤ tvorba strategie ➤ podpora prodeje ➤ informační služby 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ strategické řízení ➤ tvorba rozvojové a marketingové strategie ➤ kooperace subjektů ➤ koordinace aktivit ➤ certifikace (kvalita služeb) ➤ budování image destinace ➤ přímý prodej ➤ výstavba infrastruktury ➤ vybudování informačního a rezervačního systému

Příloha 10 - Svazky měst a obcí turistické oblasti Kladské pomezí [10]

DSO Broumovsko

Úkolem DSO Broumovsko je koordinování celkového rozvoje území DSO na základě společné strategie, společného postupu při prosazování udržitelného života v území, společná propagace mikroregionu v cestovním ruchu. Členy Svazku jsou Adršpach, Božanov, Broumov, Hejtmánkovice, Heřmánkovice, Hynčice, Jetřichov, Křinice, Martínkovice, Meziměstí, Otovice, Šonov, Teplice nad Metují, Verněřovice.

Jestřebí hory

Venkovský region Jestřebí hory se rozkládá na území dvanácti měst a obcí, mezi které patří Batňovice, Chvaleč, Havlovice nad Úpou, Jívka, Libňatov, Malé Svatoňovice, Maršov, Radvanice, Rтынě v Podkrkonoší, Suchovršice, Úpice a Velké Svatoňovice. Vznikl za účelem koordinování celkového rozvoje území mikroregionu na základě společné strategie a společné propagace mikroregionu v cestovním ruchu.

Mikroregion Hustířanka

Dobrovolný svazek obcí Mikroregion Hustířanka, jehož název je odvozen od potoku Hustířanda, který protéká několika obcemi území, byl založen v roce 2001. Účelem svazku je koordinování celkového rozvoje území mikroregionu na základě společné strategie, koordinování územních plánů a územního plánování, přímé provádění společných investičních akcí, společný postup při prosazování ekologické stability území, společná propagace mikroregionu v cestovním ruchu. V současné době je členem svazku 16 obcí. Patří mezi ně Dubenec, Habřina, Heřmanice, Hořenice, Hřibojedy, Kuks, Lanžov, Libotov, Litíč, Lužany, Račice nad Trotinou, Rožnov, Velichovky, Velký Vřešťov, Vilantice a Zaloňov.

Region Orlické hory

DSO Region Orlické hory vznikl na podporu hospodářsko-sociálního a kulturního rozvoje a obnovy venkova, za účelem rozvoje členských obcí svazku s cílem napomoci celkovému rozvoji a prosperitě mikroregionu a jeho obyvatel. Region Orlické hory má 23 členů: Bačetín, Bartošovice, Bohdašín, Borová, Bystré, Česká Čermná, Deštné v Orlických horách, Dobré, Dobřany, Chlístov, Janov, Kounov, Nový Hrádek, Ohnišov, Olešnice v Orlických horách, Orlické Záhoří, Podbřezí, Rokytnice v Orlických horách, Říčky v Orlických horách, Sedloňov, Sněžné v Orlických horách, Val, Zdobnice.

Svazek obcí 1866

Historie svazku se datuje od 15. září 1999, kdy bylo založeno „Sdružení obcí 1866“. Účelem Svazku je koordinování celkového rozvoje území mikroregionu na základě společné strategie, přímé provádění společných investičních akcí, společná propagace mikroregionu v cestovním ruchu. Mikroregion je nyní tvořen správním územím šesti obcí: Červená Hora, Provodov-Šonov, Slatina nad Úpou, Studnice, Vysokov a Žernov.

Svazek obcí Metuje

Dne 6. ledna 2000 vzniklo Sdružení obcí Metuje. Účelem Sdružení je koordinování celkového rozvoje území mikroregionu na základě společné strategie, koordinování územních plánů a územního plánování, přímé provádění společných investičních akcí, společná propagace mikroregionu v cestovním ruchu. Sdružení založilo 9 členů: Bohuslavice nad Metují, Černice, Jasenná, Nahořany, Říkov, Šestajovice, Slavětín nad Metují, Velká Jesenice a Vršovka. O pět měsíců později se ke sdružení přidal další člen Rychnovek. Od roku 2002 vystupuje sdružení pod názvem Svazek obcí Metuje.

Svazek obcí Mikroregion Stráně

Dobrovolný svazek obcí Stráně byl založen jako zájmové sdružení právnických osob v roce 2000. Vznikl za účelem koordinování celkového rozvoje území mikroregionu na základě společné strategie, provádění společných investičních akcí, společné propagace mikroregionu v cestovním ruchu. Členy

sdužení jsou obce Brzice (s místními částmi Běluň, Komárov, Proruby, Žďár u Hoříček, Harcov), Hoříčky (s místními částmi Chlístov, Křířanov, Mečov, Nový Dvůr), Chvalkovice (s místními částmi Kopaniny, Malá Bukovina, Miskolezy, Střeziměřice, Velká Bukovina, Výhled), Lhota pod Hoříčkami (s místními částmi Světlá, Újezdec), Litoboř, Velký Třebešov a Vestec (s místními částmi Hostinka, Větrník).

Svazek obcí Podborsko

Členy jsou obce Vysoká Srbská a Žďárky. Účelem Svazku je všestranná spolupráce a ochrana společných zájmů členských obcí. Plynofikace obcí.

Svazek obcí Policko

Dobrovolný svazek obcí Policka byl založen s cílem provázat potřeby a zájmy jednotlivých obcí a zajistit rozvoj celého mikroregionu. Členy DSO jsou Bezděkov nad Metují, Bukovice, Česká Metuje, Machov, Police nad Metují, Suchý Důl, Velké Petrovice a Žďár nad Metují.

Svazek obcí Region Novoměstsko

Svazek vznikl na podporu vzájemné spolupráce v oblastech hospodářského, sociálního a kulturního rozvoje s cílem dosažení celkové prosperity zakládajících obcí a jejich obyvatel. Členy Svazku jsou obce: Bačetín, Bohdašín, Bohuslavice, Borová, Černčice, Česká Čermná, České Meziříčí, Chlístov, Janov, Jestřebí, Králova Lhota, Libchyně, Mezilesí, Nahořany, Nové Město nad Metují, Nový Hrádek, Ohnišov, Olešnice v Orlických horách, Pohoří, Provodov-Šonov, Přibyslav, Rohenice, Sendraž, Slavětín nad Metují, Slavoňov, Sněžné, Studnice, Vršovka, Vysokov.

Mikroregion Smiřicko

Svazek vznikl za účelem realizace strategického plánu trvale udržitelného rozvoje mikroregionu. Mikroregion Smiřicko má v současné době sedm členů, patří k nim Smiřice, Černožice, Holohlavy, Nový Ples, Rasošky, Skalice a Vlkov.

Svazek obcí Úpa

Účelem Svazku obcí Úpa je koordinování celkového rozvoje území mikroregionu na základě společné strategie, koordinování územních plánů a územního plánování, přímé provádění společných investičních akcí, společná propagace mikroregionu v cestovním ruchu. Členy Svazku jsou: Brzice, Červená Hora, Červený Kostelec, Česká Skalice, Horní Radechová, Hoříčky, Chvalkovice, Lhota pod Hoříčkami, Litoboř, Mezilečí, Rychnovek, Říkov, Slatina nad Úpou, Velká Jesenice, Velký Třebešov, Vestec, Zábrodí, Žernov.