



XXI. MEZINÁRODNÍ KOLOKVIUM O REGIONÁLNÍCH VĚDÁCH. SBORNÍK PŘÍSPĚVKŮ.

21ST INTERNATIONAL COLLOQUIUM ON REGIONAL SCIENCES. CONFERENCE PROCEEDINGS.

Place: Kurdějov (Czech Republic)
June 13-15, 2018

Publisher: Masarykova univerzita, Brno

Edited by:

Viktorie KLÍMOVÁ

Vladimír ŽÍTEK

(Masarykova univerzita / Masaryk University, Czech Republic)

Vzor citace / Citation example:

AUTOR, A. Název článku. In Klímová, V., Žítek, V. (eds.) *XXI. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků*. Brno: Masarykova univerzita, 2018. s. 1–5. ISBN 978-80-210-8969-3.

AUTHOR, A. Title of paper. In Klímová, V., Žítek, V. (eds.) *21st International Colloquium on Regional Sciences. Conference Proceedings*. Brno: Masarykova univerzita, 2018. pp. 1–5. ISBN 978-80-210-8969-3.

Publikace neprošla jazykovou úpravou. / Publication is not a subject of language check.

Za správnost obsahu a originalitu výzkumu zodpovídají autoři. / Authors are fully responsible for the content and originality of the articles.

© 2018 Masarykova univerzita

ISBN 978-80-210-8969-3

ISBN 978-80-210-8970-9 (online : pdf)

**PŘÍLEŽITOSTI A BARIÉRY SPOLUPRÁCE AKTÉRŮ
CESTOVNÍHO RUCHU V MIKROREGIONU OLOMOUCKO****Opportunities and barriers to cooperation among tourism stakeholders in
the micro-region of Olomoucko****ELIŠKA BECKERTOVÁ****MARKÉTA BOBKOVÁ**

Katedra regionální ekonomie a správy Department of Reg. Economics and Administration
Ekonomicko-správní fakulta Faculty of Economics and Administration
Masarykova univerzita Masaryk University
Lipová 41a, 602 00 Brno, Czech Republic
E-mail: marketa.bobkova@econ.muni.cz

Anotace

Středem zájmu mnoha výzkumů v oblasti cestovního ruchu se stává hodnocení spolupráce mezi klíčovými aktéry z veřejného i soukromého sektoru. Úroveň této spolupráce, její bariéry a potenciální příležitosti bývají zkoumány s využitím řízených rozhovorů, dotazníkových šetření či s pomocí teorie interorganizačních sítí. Cílem tohoto příspěvku je zhodnotit úroveň spolupráce mezi aktéry cestovního ruchu v mikroregionu Olomoucko a následně identifikovat příležitosti, které mohou přispět ke zlepšení současného stavu a překonání bariér, bránících vstupu aktérů do kooperativních aktivit. Vlastní výzkum ve zvolené destinaci byl realizován v roce 2017 prostřednictvím dotazníkového šetření a řízených rozhovorů. Osloveno bylo celkem 168 aktérů působících v cestovním ruchu. Z výsledků lze usuzovat, že mikroregion Olomoucko má předpoklady pro rozvoj spolupráce, a to zejména z důvodu poměrně vysoké vzájemné důvěry a aktivit místní destinační společnosti. Za hlavní bariéru zvyšování úrovně spolupráce lze na druhou stranu považovat nízké povědomí o nutnosti kooperace a jejich přínosech.

Klíčová slova

důvěra, přínosy spolupráce, Olomoucko

Annotation

The evaluation of cooperation among key stakeholders from the public and private sector is in the centre of interest of many researchers in tourism. The level of this collaboration, its barriers, and potential opportunities are explored by employing of interviews, questionnaire surveys, or inter-organization network theory. The aim of this paper is to evaluate the level of cooperation among tourism stakeholders in the micro-region of Olomoucko. It should also contribute to the identification of opportunities, which would improve the current state and help to overcome barriers to entry into cooperative activities. Own research in the selected destination was conducted in 2017 employing questionnaire survey and interviews. A sample of 168 tourism stakeholders was involved. According to the results, the micro-region of Olomoucko has prerequisites for the development of cooperation, especially due to the relatively high mutual trust and activities of the local destination management organization. As a major barrier to increasing the level of cooperation, low awareness of the benefits of the cooperation can be considered.

Key words

trust, benefits of cooperation, Olomoucko

JEL classification: L14, L83

1. Úvod

Současné konkurenční prostředí v cestovním ruchu vyvíjí na destinace značný tlak. Destinace by na tento tlak měly reagovat snahou o dlouhodobý a udržitelný rozvoj, jehož by mělo být dosaženo prostřednictvím podpůrných činností destinačního managementu (např. Pechlaner, Tschurtschenthaler, 2003; Ritchie, Crouch, 2003). Jednou z klíčových aktivit je v tomto ohledu oboustranná spolupráce mezi aktéry cestovního ruchu. Spolupráce mezi aktéry a vzájemné podílení se na tvorbě komplexního produktu může zvýšit spokojenost návštěvníků a posílit konkurenceschopnost destinace. Při iniciování kooperativních aktivit a zdokonalování procesu utváření tzv. hodnotového řetězce by měla zásadní roli sehrát destinační společnost (DMO). Úkolem destinačních společností je aplikovat principy destinačního managementu, mezi něž patří zajišťování dlouhodobé kooperace mezi poskytovateli služeb cestovního ruchu v destinaci, koordinace rozvoje cestovního ruchu v oblasti plánování, organizování a rozhodování na daném území a podpora komunikace mezi těmito subjekty (Holešinská, 2007). Na základě vzájemného porozumění, společných cílů a hodnot a schopnosti spolupracovat na společném úkolu lze posoudit úroveň vztahů mezi aktéry v destinaci (Alter, Hage, 1993).

Spolupráce v cestovním ruchu nabývala v průběhu let různých podob. Většina autorů, zabývajících se touto problematikou, vycházela z poznatků Bratla a Schmidta (1998), kteří na základě dlouhodobého vývoje v turisticky vyspělých alpských destinacích popsali tři fáze budování organizačních struktur. Následně Bieger, Laesser a Beritelli (2011) identifikovali čtvrtou fázi, tzv. konsolidační, která odpovídá dnešní podobě spolupráce. Původní jednoúčelová spolupráce spočívající ve vytváření společných propagačních prospektů, účasti na veletrzích a organizování různých akcí s cílem propagovat destinaci cestovního ruchu se tak vyvinula přes podporu prodeje služeb a tvorbu strategie až k současné spolupráci zaměřené na integraci produktů, prodej či řízení značky.

Aby však měli jednotliví aktéři cestovního ruchu zájem na dynamickém rozvoji spolupráce, musí být přesvědčeni o přínosech, které ze vzájemné spolupráce plynou (Palatková, 2006). Jejich motivace tak může například vyplývat ze snahy o snížení nákladů, které by mohly být rozloženy mezi více subjektů (Bramwell, Lane, 2000). Při spolupráci může dojít také k rozložení potenciálního rizika mezi více subjektů cestovního ruchu. Jedná se o tzv. kolektivní odpovědnost (Wang, Fesenmaier, 2007). Taktéž strategická motivace přispívá ke vzniku spolupráce, jejímž základem je v tomto případě očekávání konkurenční výhody na trhu, které lze dosáhnout třeba tvorbou odlišného regionálního turistického produktového mixu (Palmer, Bejou, 1995). Další motivací pro účastníky spolupráce může být sdílení a získávání znalostí, know-how, dovedností nebo odborné kvalifikace. Konkurenční výhody lze dosáhnout také síťováním, neboť subjekty v destinaci řeší problémy podobného charakteru, při nichž se jim vyplatí kooperovat (Wang, Fesenmaier, 2007).

Z výše uvedeného vyplývá, že spolupráce je důležitá zejména proto, že při vzájemné kooperaci mezi zainteresovanými subjekty cestovního ruchu vznikají synergické efekty (Holešinská, 2012). Leiper (2004) je popisuje jako schopnost dvou či více subjektů společně dosáhnout lepšího cíle, než by bylo dosaženo při součtu výsledků samostatného působení jednotlivců (tzv. princip $1 + 1 = 3$). Proto by zejména malé a střední podniky měly využívat přínosů plynoucích ze spolupráce, neboť díky nim budou schopny dosáhnout cíle snadněji a efektivněji, než kdyby o tentýž výsledek usiloval každý samostatně (Bieger, 2008). Spoluprací získají přístup k novým zdrojům, inovačním postupům a komplexním znalostem, s nimiž je spjata efektivnější vyvíjení produktů a služeb, eliminování působení negativních externalit a snižování celkových nákladů (Lank, 2006).

Na druhou stranu při spolupráci může dojít k situaci, při které spolu jednotliví aktéři nebudou schopni efektivně kooperovat. V rámci destinace existuje spousta vzájemně si konkurujících subjektů, mezi kterými může docházet ke konfliktům, přičemž tyto nepokoje pak mohou komplikovat spolupráci. Základním stavebním kamenem, na kterém je celá spolupráce plně založena, je proto vzájemná důvěra (Jenkins, 2000). Budování důvěry je však dlouhodobým procesem, který je postaven na opakování úspěšných interakcí. Bariéru spolupráce představují i odlišné zájmy zainteresovaných subjektů. Aktéři totiž často hledí na své vlastní zájmy a upřednostňují je před zájmy destinace jako celku (např. Holešinská, Bobková, 2015; Bobková, Černíková, 2017). Nedostatečný zájem o destinaci a nízká informovanost o regionálních problémech může představovat další překážku spolupráce mezi aktéry cestovního ruchu. Z nedostatku regionálního povědomí pramení rizika týkající se nevyjasněných odpovědností při kooperativním vztahu, a to především mezi subjekty soukromého a veřejného sektoru cestovního ruchu (Chang, 2009).

Efektivitu spolupráce však ovlivňují i bariéry, které přicházejí zvenčí a kterým se musí aktéři cestovního ruchu přizpůsobovat (Kaspar, 1998). Jedním z vnějších faktorů ovlivňujících efektivitu spolupráce je politické prostředí (Holešinská, 2007; Holešinská, Bobková, 2015), které ovlivňuje, do jaké míry intervenuje vláda do ekonomických zájmových oblastí, jak podporuje cestovní ruch, jaká je role soukromého sektoru a jak je akceptována destinační společnost (např. Elliot, 1997; Holešinská, Bobková, 2015).

Hlavní identifikované faktory znesnadňující spolupráci a ovlivňující ochotu vstupovat do kooperačních aktivit lze shrnout následujícím způsobem (Bobková, 2016):

- nedůvěra mezi aktéry;
- nízké povědomí o výhodách vzájemné spolupráce,
- slabé pobídky pro spolupráci;
- nedostatečně definovaná odpovědnost.

2. Oblast výzkumu a metodika

Cílem příspěvku je zhodnotit úroveň spolupráce mezi aktéry cestovního ruchu v mikroregionu Olomoucko a identifikovat příležitosti, které mohou přispět ke zlepšení současného stavu a překonání bariér, bránících vstupu aktérů do kooperativních aktivit. Mikroregion Olomoucko, který spadá do turistického regionu Střední Morava, zahrnuje nejen město Olomouc, ale i dalších 25 okolních obcí, které mají z pohledu cestovního ruchu také vysoký potenciál a disponují bohatou nabídkou (obrázek 1). Rozloha mikroregionu je 356 km² a podle dat Českého statistického úřadu z 1. 1. 2016 na tomto území žije 137 644 obyvatel.

Obr. 1: Mikroregion Olomoucko



Zdroj: Beckertová (2017)

Z historického hlediska je v mikroregionu velmi dominantní město Olomouc, a to nejen pro své historické centrum, kde se mimo jiné nachází památka UNESCO – sloup Nejsvětější Trojice, ale také pro mnoho dalších historických objektů. V Olomouci se také vyskytuje většina hromadných ubytovacích zařízení mikroregionu (tabulka 1).

Tab. 1: Hromadná ubytovací zařízení v mikroregionu Olomoucko (2016)

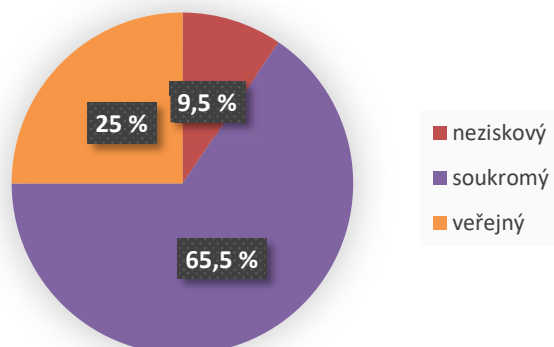
Oblast	Počet HUZ	Počet pokojů v HUZ	Počet lůžek v HUZ
Olomouc	39	1 321	2 788

Zdroj: Veřejná databáze Českého statistického úřadu (2017)

K získání relevantních dat o spolupráci v mikroregionu Olomoucko bylo využito dotazníkové šetření a řízené rozhovory založené na otázkách uvedených v dotaznících. Dotazník se celkově skládal z deseti otázek, přičemž tyto otázky byly strukturovány do tří hlavních částí. První část dotazníků se týkala identifikačních údajů aktéra cestovního ruchu. Další část byla zaměřena na posouzení významnosti klíčových aktérů při iniciování spolupráce v destinaci. Závěrečná část dotazníku obsahovala škálové otázky vztahující se ke konkrétním zkušenostem respondenta v oblasti spolupráce v destinaci. Otázky se týkaly formálnosti vztahů s kooperujícími, vzájemné důvěry, celkových přínosů či ztrát plynoucích ze spolupráce. Na základě dotazníkového šetření bylo vytvořeno povědomí o úrovni spolupráce veřejného, soukromého a neziskového sektoru v destinaci. Důležité informace přinesly i telefonické rozhovory a osobní rozhovor se zástupci destinační společnosti Střední Morava – Sdružení cestovního ruchu.

Před samotným rozesláním dotazníků byla vytvořena databáze aktérů cestovního ruchu ve vybrané destinaci. Do databáze byly zařazeny subjekty ze soukromého, veřejného a neziskového sektoru. Pro výběr aktérů cestovního ruchu ze soukromé a neziskové sféry byl použit seznam subjektů z turistické karty Olomouc region Card, který byl navíc obohacen o podnikatelské subjekty uvedené na webovém portálu města Olomouc. Mezi aktéry zařazené do databáze patřily i subjekty z veřejného sektoru, a to zejména obce, kraj, místní akční skupiny a sdružení zabývající se rozvojem spolupráce aktérů cestovního ruchu. Procentuální podíl vybraných subjektů k celkovému počtu aktérů cestovního ruchu je zobrazen v grafu č. 1.

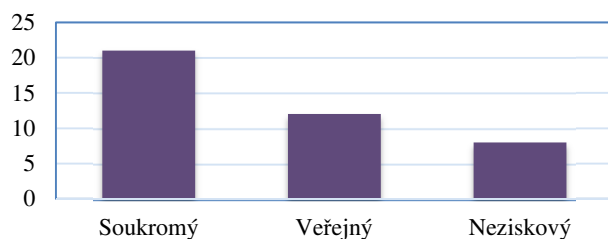
Graf 1: Zastoupení jednotlivých respondentů dle sektorů



Zdroj: Beckertová (2017)

Celkem bylo osloveno 168 aktérů. Vybraní aktéři byli kontaktováni v několika etapách. Nejdříve jim byl rozeslán dotazník prostřednictvím elektronické pošty, a to celkem dvakrát. Následně kvůli nízké návratnosti byla část aktérů oslovena telefonicky. Celková návratnost činila 24,4 %. Návratnost dotazníků dle jednotlivých sektorů v absolutní hodnotě znázorňuje graf č. 2. Vzhledem k celkovému počtu dotazníků a její návratnosti, nemohou být výsledky práce zobecňovány. I přesto, že celková návratnost je nízká, návratnost dotazníků od klíčových aktérů byla stoprocentní.

Graf 2: Návratnost dotazníků dle jednotlivých sektorů



Zdroj: Beckertová (2017)

I z tohoto hlediska výsledky doplňují dřívější výzkumy Bobkové (2017) a Bobkové a Holešinské (2017), v nichž byly zkoumány kvantitativní síťové charakteristiky v Olomouckém kraji při realizaci společného projektu Olomouc region Card. S využitím síťových charakteristik došlo v těchto výzkumech k vyhodnocení kooperativních struktur. V úvahu však nebyly brány příčiny daného stavu, tedy exogenní vstupy, jakožto existující podmínky, které ovlivňují strukturu sítě a úroveň kooperativních vazeb, a endogenní vstupy, vyplývající z interakcí mezi aktéry a z motivů, které je k těmto interakcím přivádějí.

3. Výsledky a jejich zhodnocení

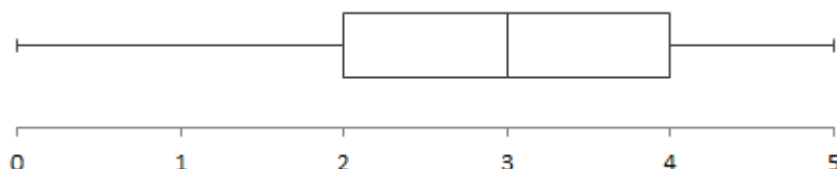
3.1 Klíčoví aktéři a jejich význam při iniciování spolupráce

V analyzované oblasti působí jako klíčový aktér cestovního ruchu destinační společnost Střední Morava – Sdružení cestovního ruchu. Tato nezisková organizace byla založena v roce 2006 pěti členy, mezi které patří mimo jiné i další klíčoví aktéři cestovního ruchu v této destinaci, a to město Olomouc a Olomoucký kraj. Nyní má sdružení 28 řádných a 12 přidružených členů. Posláním tohoto sdružení je zajistit rozvoj a koordinaci cestovního ruchu a vytvořit tak konkurenceschopnou strategicky řízenou jednotku. Jednou z cest naplnění cíle je propagace regionu prostřednictvím vytváření turistických produktů. V současnosti k dosažení pozitivní publicity organizuje

press tripy a fam tripy. Nabízí také ke stažení bezplatnou mobilní aplikaci, která propaguje především členy sdružení.

Ačkoli se destinační společnost snaží o dosažení široké spolupráce prostřednictvím tvorby společného produktu, rozhodně prozatím nedosahuje takových výsledků, jakých by chtěla. Z dotazníkového šetření totiž vyplynulo, že mnoho respondentů s touto organizací cestovního ruchu vůbec nespolupracuje. Pokud respondenti uvedli, že spolupracují, patřili z velké části k zástupcům soukromého sektoru. Z těchto odpovědí je patrné, že i přesto, že sdružení na svém webovém portálu propaguje velké množství subjektů, mnoho z nich si této spolupráce není vědomo. Respondenti tak přikládají tomuto sdružení spíše střední význam. Větší význam přisuzuje sdružení jen velmi malý počet respondentů. Souhrnný poznatek o iniciování spolupráce znázorňuje graf č. 3.

Graf 3: Význam Sdružení při iniciování spolupráce v destinaci



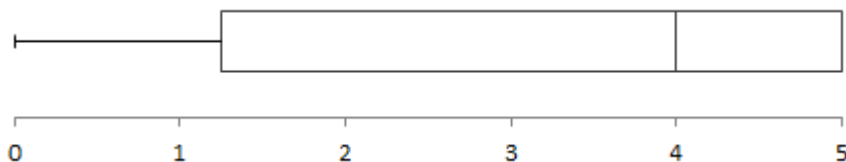
Zdroj: Beckertová (2017)

Dalším klíčovým aktérem je Olomoucký kraj. Jedna z oblastí, kterým Olomoucký kraj věnuje pozornost, je regionální rozvoj a cestovní ruch. Mezi činnostmi v oblasti regionálního rozvoje patří navazování partnerství mezi podnikateli, profesními svazy, hospodářskými komorami, vysokými školami, výzkumnými organizacemi a neziskovými organizacemi. Olomoucký kraj také spolupracuje se subjekty veřejného sektoru, jako jsou města, obce a jejich sdružení. Jak už bylo zmíněno výše, od roku 2004 Olomoucký kraj finančně podporuje fungování turistické slevové karty Olomouc region Card.

Klíčovým aktérem z řad veřejného sektoru je také město Olomouc, kde se o rozvoj cestovního ruchu stará odbor vnějších vztahů a informací. Tento odbor je tvořen šesti odděleními, mezi která patří oddělení propagace a marketingu, oddělení kultury, oddělení sportu, oddělení komisí městských částí a detašovaných pracovišť, oddělení cestovního ruchu a oddělení Informační centrum Olomouc. Oddělení cestovního ruchu se především stará o celkovou medializaci a prezentaci města v rámci České republiky i zahraničí, pomáhá naplňovat strategický plán rozvoje a organizuje různé projekty. Jedním z projektů vzniklých na základě kooperace oddělení cestovního ruchu a informačního centra Olomouc je právě turistická slevová karta, která podporuje prodej služeb v destinaci a posiluje spolupráci mezi aktéry cestovního ruchu.

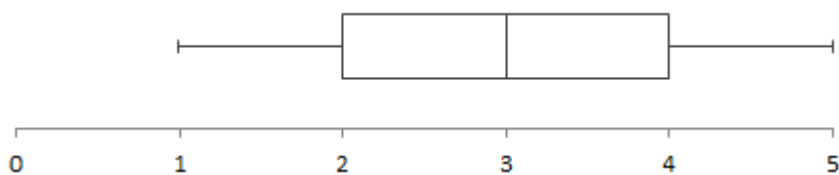
Není tedy divu, že městu Olomouc při iniciování spolupráce přiznávali respondenti větší význam než destinační společnosti (graf 4). Toto zjištění je odůvodnitelné také tím, že mnoho subjektů na svých webových stránkách uvádělo město Olomouc jako svého hlavního partnera. Na základě získaných dat se tedy dá předpokládat, že město Olomouc má více než dobrý základ, který může umožnit další rozvoj spolupráce v destinaci.

Graf 4: Význam města při iniciování spolupráce v destinaci



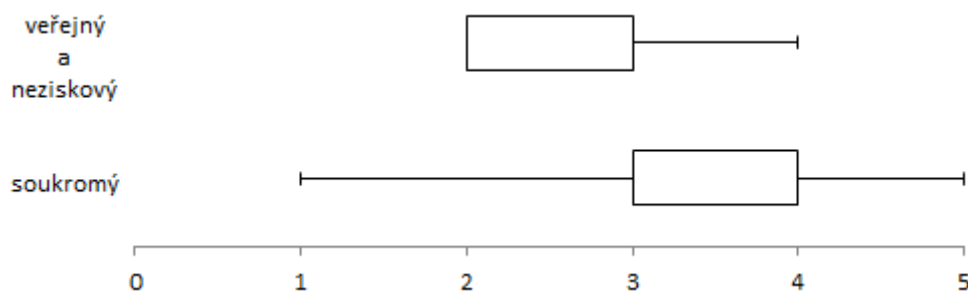
Zdroj: Beckertová (2017)

Na území mikroregionu se nachází také 6 místních akčních skupin, mezi které patří MAS Moravská cesta, MAS Šternbersko, MAS Prostějov venkov, MAS Region Haná, MAS Bystřička a MAS Hanácké království. V případě respondentů z řad veřejného sektoru jsou ve většině případů místní akční skupiny označovány jako jejich jediný partner v rámci cestovního ruchu. Obce jim tedy většinou přisuzují vysoký význam. Na druhou stranu zástupci soukromého sektoru nepovažují místní akční skupinu za příliš významnou. Z grafu č. 5 je tak při syntéze těchto dvou úhlů pohledu zřejmý jen střední význam místních akčních skupin při iniciování spolupráce,

Graf 5: Význam místní akční skupiny při iniciování spolupráce v destinaci

Zdroj: Beckertová (2017)

Svůj nezanedbatelný význam v destinaci mají i podnikatelské subjekty. Další otázka proto směřovala na spolupráci s ostatními podnikateli v oblasti cestovního ruchu. Zde je zajímavé porovnat odpovědi respondentů z veřejného a neziskového sektoru se sektorem soukromým. Na základě dat si bylo možno všimnout, že zástupci soukromého sektoru připisují spolupráci s ostatními podnikateli vyšší význam, než zástupci veřejného sektoru. Podnikatelé totiž ve spolupráci s ostatními podnikateli spatřují potenciální zisk, kterého při spolupráci s veřejným a neziskovým sektorem nemusí být reálně dosaženo. Význam ostatních podnikatelů v destinaci při iniciování spolupráce se tak dá shrnout do grafu č. 6.

Graf 6: Význam podnikatelů při iniciování spolupráce v destinaci

Zdroj: Beckertová (2017)

3.2 Charakter spolupráce, její přínosy a bariéry

Podle zjištěných dat se dá usuzovat, že kooperující aktéři si většinou důvěřují. Toto tvrzení také potvrzuje skutečnost, že se subjekty v rámci destinace často osobně znají. Jak už bylo řečeno výše, důvěra je pro úspěšnou spolupráci klíčová. To, že jsou vztahy na tak dobré úrovni, by se dalo považovat za základ úspěšné destinace jako celku. Vzhledem k vysoké úrovni důvěry v destinaci respondenti napříč všemi sektory preferují z velké části spolupráci také na bázi neformálních vztahů, tedy na domluvě bez uzavírání formálních smluv.

Dle dotazníkového šetření a telefonických rozhovorů bylo zjištěno, že nejčastějším důvodem ke spolupráci je vytváření společných propagačních materiálů či organizování různých akcí. Zatím jde především o jednostrannou spolupráci, kterou většinou iniciují klíčoví aktéři. Na druhou stranu se klíčový aktér Střední Morava – Sdružení cestovního ruchu snaží docílit intenzivnější spolupráce a vytvořit komplexní nabídku cestovního ruchu. Navíc, jak už bylo zmíněno, využívá marketingu při tvorbě strategie a podpoře prodeje služeb cestovního ruchu v destinaci. Z výzkumu tedy vyplývá, že vybraná destinace se dle teoretických východisek Bratla a Schmidta (1998) nachází mezi první a druhou fází vývoje spolupráce, tedy budovací a růstovou. Tyto fáze odpovídají období mezi 50. – 80. lety 20. století ve vyspělých destinacích.

Většina respondentů uvedla, že je pro ně spolupráce spíše přínosná. V oblasti horizontální spolupráce mezi často skloňované přínosy plynoucí ze součinnosti patřilo sdílení informací, vytváření společného produktu, vzájemná propagace a tím i zviditelnění v destinaci a společné akce. Z dotazníku také vyplynulo, že nejčastějšími přínosy je propagace, drobné dotace na reklamní materiály a zvýšení návštěvnosti. Bohužel aktéři při zvažování spolupráce nepřemýšlejí nad benefity, které ze spolupráce plynou pro destinaci jako celek. Uvažují jen o přínosech a výhodách, které by měli oni sami.

Když ostatní aktéři nevidí přínosy, nemají o kooperaci zájem. Zástupkyně destinační společnosti proto upozornila na nutnost přimět aktéry v destinaci si uvědomit, jak je spolupráce důležitá a co jednotlivcům i celé destinaci přináší. Otázka reálných přínosů je problematická zvláště u destinačních společností, u kterých se tyto přínosy nedají lehce vyčíslit – což je žádoucí obzvláště pro motivaci aktérů z řad soukromého sektoru. Na druhou stranu může destinační společnost přinejmenším demonstrovat přínosy například podle počtu akcí, na kterých byli aktéři

propagování, počtu vytvořených letáků, kde byli jmenováni, a případně se přínos dá také odhadnout na základě počtu prodaných balíčků přes oficiální stránky této organizace.

Co se týče způsobu spolupráce, tak na základě zpracovaných dat si bylo možno všimnout, že se v destinaci vyskytuje častěji vertikální spolupráce, tedy spolupráce subjektů, jejichž produkt na sebe navazuje, než spolupráce horizontální, tedy spolupráce subjektů, kteří si v ostatních ohledech konkurují. Konkrétně jde o vertikální spolupráci s klíčovými aktéry v destinaci. V případě spolupráce mezi veřejným a neziskovým sektorem probíhá spolupráce na horizontální úrovni rozhodně častěji než spolupráce v rámci soukromého sektoru. Pokud jde o spolupráci mezi různými sektory, je vidět, že je to veřejný a neziskový sektor, kdo snaží projevit iniciativu na spolupráci. Bohužel soukromý sektor až takový zájem nemá, jelikož nevidí výhody, které z této spolupráce plynou.

Bez klíčových aktérů by spolupráce v destinaci byla na mnohem horší úrovni. Hlavně tedy destinační společnost má velký, dosud nevyužitý, potenciál pro vytvoření funkčního systému spolupráce v destinaci. Existují zde však nedostatky, které je třeba řešit. Pro zvýšení povědomí o fungování destinační společnosti mezi dalšími aktéry je třeba motivovat další potenciální členy. Těto motivace může být dosaženo pomocí pořádání přednášek, konferencí nebo informativních schůzek, na kterých by aktéři byli inspirováni ke spolupráci v rámci destinace. Případně by toho bylo možné dosáhnout pomocí projektů a společných akcí. Pomocí těchto aktivit by mohli aktéři pochopit, že společnou silou dokáží přilákat do destinace více návštěvníků než každý samostatně, a tím tedy pochopit výhody synergie. Na základě pozitivních zkušeností by se úroveň spolupráce prohlubovala a docházelo by i k upevňování vztahů mezi aktéry.

Vzhledem k tomu, že je destinační společnost zájmovým sdružením právnických osob, umožňuje jí tato právní forma realizaci aktivit neziskového i ziskového charakteru. Díky tomu má toto sdružení možnost poskytovat balíčky služeb prostřednictvím svých vlastních webových portálů. V rámci balíčků propojuje služby členů a tím zvyšuje zisk jak zainteresovaným subjektů, tak sobě. Navíc tyto balíčky nabízí levněji, než když by si zákazník koupil služby jednotlivě. Do každého balíčku také zahrnuje turistickou kartu Olomouc region Card, která zvyšuje návštěvnost i ostatním subjektům cestovního ruchu v destinaci. Tím ze spolupráce těží i strana poptávky, tedy návštěvníci v destinaci.

Vyššího úspěchu by bylo možno dosáhnout, kdyby byly tyto balíčky více propagovány, například na různých slevových portálech, sociálních sítích a v informačních centrech. Podobně by mohlo být využito místního potenciálu pro rozvoj dalších podobných kooperativních projektů, jako je projekt „HANÁ regionální produkt“. Díky tomuto projektu dochází ke spolupráci mezi aktéry z různých odvětví v rámci vymezené destinace, přičemž v rámci společného označení usnadňuje návštěvníkům orientovat se v nabídce cestovního ruchu.

Závěr

Cílem příspěvku bylo zhodnotit spolupráci aktérů cestovního ruchu v mikroregionu Olomoucko. Za účelem dosažení stanoveného cíle bylo realizováno šetření mezi identifikovanými aktéry. Těmto aktérům byl rozeslán dotazník, který byl sestaven tak, aby odhalil příležitosti pro rozvoj spolupráce a bariéry, které brání vstupu do kooperativních aktivit. Úroveň spolupráce v mikroregionu lze v porovnání s teoretickými poznatky připodobnit úrovni, která v turisticky vyspělých alpských zemích odpovídala počátečním vývojovým fázím spolupráce, tedy jednoúčelově orientovaným kooperativním aktivitám zaměřeným na vytváření společných propagačních prospektů, marketing destinace a později i na podporu prodeje, tvorbu strategie a organizaci informačních služeb. Spolupráce je v mikroregionu mírná, především jednostranná, iniciovaná klíčovými aktéry.

Mikroregion Olomoucko má značné předpoklady pro další rozvoj spolupráce a upevnění již existujících partnerství. Toto tvrzení podporuje skutečnost, že aktéři v destinaci si vzájemně důvěřují. Navíc místní destinační společnost usiluje prostřednictvím vhodných aktivit o vytvoření ucelené destinace nabízející komplexní řetězec služeb. Na druhou stranu však v destinaci existují určité bariéry, které zvyšování úrovně spolupráce brzdí. Jednou z nich je nedostatek povědomí o nutnosti kooperace za účelem zvýšení konkurenceschopnosti destinace. Toto povědomí je slabší hlavně u aktérů ze soukromého sektoru, mezi nimiž je na rozdíl od zástupců veřejného a neziskového sektoru zájem o spolupráci velmi nízký. Tuto bariéru je možné překonat sdílením relevantních informací a nabýváním pozitivních zkušeností při realizaci společných projektů nebo eventů. Touto činností by mohla destinační společnost i místní spolky odradit aktéry od vzájemného konkurování a naopak je motivovat ke spolupráci.

Literatura

- [1] ALTER, C., HAGE, J., (1993). *Organizations working together*. London: Sage. ISBN 9780803948266.
- [2] BECKERTOVÁ, E., (2017). *Spolupráce veřejného a soukromého sektoru v destinaci – případová studie Olomoucko*. [bakalářská práce]. Brno: Masarykova univerzita.
- [3] BIEGER, T., (2008). *Management von Destinationen*. München: Oldenbourg. ISBN 3-486-57656-9.
- [4] BIEGER, T., LAESSER, C., BERITELLI, P., (2011). *Destinationsstrukturen der 3. Generation - Der Anschluss zum Markt*. St. Gallen: Universität St.Gallen.
- [5] BOBKOVÁ, M., (2016). Využití teorie her v konceptu destination governance. In *XIX. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků*. Brno: Masarykova univerzita, pp. 962-968. ISBN 978-80-210-8273-1. DOI: 10.5817/CZ.MUNI.P210-8273-2016-36.
- [6] BOBKOVÁ, M., (2017). Analýza spolupráce v cestovním ruchu z pohledu síťových charakteristik. In *XX. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků*. Brno: Masarykova univerzita, pp. 660-666. ISBN 978-80-210-8587-9. DOI: 10.5817/CZ.MUNI.P210-8587-2017-86.
- [7] BOBKOVÁ, M., HOLEŠINSKÁ, A., (2017). Networking in a destination from the perspective of virtual relationships and their spatial dimension. *Geographia Technica*, vol. 12, no. 2, pp. 10-19. ISSN 2065-4421. DOI: 10.21163/GT_2017.122.02.
- [8] BOBKOVÁ, M., ČERNÍKOVÁ, Z., (2017). The function of DMO in terms of the Czech environment: A case study of Prague. In *ATLAS Annual Conference 2017. Book of extended abstracts*. Portugal: Association for Tourism and Leisure Education and Research, pp. 4-6. ISBN 978-90-75775-94-5.
- [9] BRAMWELL, B., LANE, B., (2000). *Tourism collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability*. Clevedon, UK: Channel View Publications. ISBN 1-873150-79-2.
- [10] BRATL, H., SCHMIDT, F., (1998). *Destination management: Ein Weg für starke Tourismusregionen mit dem Mut, wie ein Unternehmen zu werden*. Wien: ÖAR – Regionalberatung.
- [11] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, (2016). *Veřejná databáze*. [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz>.
- [12] ELLIOTT, J., (1997). *Tourism: politics and public sector management*. New York: Routledge. ISBN 0-415-07157-7.
- [13] HOLEŠINSKÁ, A., (2007). *Destinační management, aneb, Jak řídit turistickou destinaci*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4500-2.
- [14] HOLEŠINSKÁ, A. (2012). *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu*. [dizertační práce]. Brno: Masarykova univerzita.
- [15] HOLEŠINSKÁ, A., BOBKOVÁ, M., (2015). Destination networks as a tool for minimizing risk and improving the performance of a destination. *Czech Journal of Tourism*, vol. 4, no. 2, pp. 90-102. ISSN 1805-3580. DOI: 10.1515/cjot-2015-0006.
- [16] CHANG, S. Y., (2009). Australians' Holiday Decisions in China: A Study Combining Novelty-Seeking and Risk-Perception Behaviors. *Journal of China Tourism Research*, vol. 5, pp. 364-387. DOI: 10.1080/19388160903382533.
- [17] JENKINS, J., (2000). The Dynamics of Regional Tourism Organisations in New South Wales, Australia: History, Structures and Operations *Current Issues in Tourism*, vol. 3, no. 3, pp. 175-203. DOI: 10.1080/13683500008667872.
- [18] KASPAR, C., (1998). Das System Tourismus im Überblick. *Tourismus Management*. New York/Berlin: WdeG.
- [19] LANK, E., (2006). *Collaborative Advantage: How Organizations Win by Working Together*. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 978-1-349-54405-9.
- [20] LEIPER, N., (2004). *Tourism management*. Frenchs Forest, N.S.W.: Pearson Education Australia. ISBN 9781862505339.
- [21] PALATKOVÁ, M. (2006). *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1014-5.
- [22] PALMER, A., BEJOU, D., (1995). Tourism destination marketing alliances. *Annals Of Tourism Research*, vol. 22, no. 3, pp. 616-629. DOI: 10.1016/0160-7383(95)00010-4.
- [23] PECHLANER, H., TSCHURTSCHENTHALER, P., (2003). Tourism Policy, Tourism Organisations and Change Management in Alpine Regions and Destinations: A European Perspective. *Current Issues in Tourism*, vol. 6, no. 6, pp. 508-539. DOI: 10.1080/13683500308667967.
- [24] RITCHIE, J. B., CROUCH, G. I., (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Wallingford: CABI publishing. ISBN 0851996647.
- [25] WANG, Y., FESENMAIER, D. R., (2007). Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana. *Tourism Management*, vol. 28, no. 3, pp. 863-875. DOI: 10.1016/j.tourman.2006.02.007.

Příspěvek byl zpracován v rámci projektu specifického výzkumu na Masarykově univerzitě MUNI/A/1101/2017.