

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Destinační management a možnosti jeho využití pro rozvoj cestovního ruchu
v České republice

Božena Nováková

Disertační práce

2018

Doktorand:

Ing. Božena Nováková

Studijní program:

P3710 Technika a technologie v dopravě a spojích

Studijní obor:

3708V024 Technologie a management v dopravě a telekomunikacích

Školitel: Ing. Helena Becková, Ph.D.

Školitel specialista: ---

Disertační práce vznikla na školícím pracovišti:

Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky

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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 17. 8. 2018

Božena Nováková

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Heleně Beckové, Ph.D. a doc. Ing. Jaroslavě Hyršlové, Ph.D. za vstřícný a obětavý přístup a cenné rady po celou dobu zpracovávání disertační práce.

ANOTACE

Disertační práce se zaměřuje na problematiku řízení cestovního ruchu, tj. destinačního managementu. Zkoumá současný stav destinačního managementu v zahraničí a v České republice. Disertační práce modifikuje destinační management v kontextu teorie managementu a v souladu se systémovým pojetím managementu tak, aby představoval formu řízení cestovního ruchu v ČR, která přispěje k udržitelnému rozvoji cestovního ruchu v destinacích.

KLÍČOVÁ SLOVA

cestovní ruch, destinace, destinační management, organizace destinačního managementu

TITLE

Destination management and possibilities of its use for the development of tourism in the Czech Republic

ANNOTATION

The doctoral thesis focuses on the problems of tourism management, i.e. destination management. It examines the current state of tourism management abroad and in the Czech Republic. The thesis specifies destination management in the context of management theory and in accord with the management system concept so that it represents a form of tourism management in the Czech Republic that will contribute to the sustainable development of tourism in destinations.

KEYWORDS.

tourism, destination, destination management, destination management organization

OBSAH

ÚVOD	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA V OBLASTI ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	14
1.1 Cestovní ruch a jeho teoretické vymezení.....	14
1.2 Destinace z hlediska cestovního ruchu	19
1.2.1 Vymezení destinace	19
1.2.2 Systém destinace	21
1.2.3 Životní cyklus destinace.....	22
1.3 Destinační management jako forma řízení cestovního ruchu	26
1.4 Vymezení organizace destinačního managementu	31
1.5 Teoretické koncepty a přístupy k destinačnímu managementu.....	33
1.5.1 Koncepty a přístupy k destinačnímu managementu.....	33
1.5.2 Přístupy k destinačnímu managementu v rámci EU	35
1.5.3 St. Gallenský model destinačního managementu.....	37
1.6 Služby v rámci cestovního ruchu	47
1.6.1 Význam služeb pro rozvoj cestovního ruchu	47
1.6.2 Postavení dopravy v destinačním managementu.....	49
1.7 Kritické zhodnocení teoretických východisek řešené problematiky	51
1.7.1 Vymezení pojmů	52
1.7.2 Zhodnocení teoretických východisek k oblasti destinačního managementu.....	52
2 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE A POUŽITÉ METODY	58
2.1 Cíle disertační práce.....	58
2.2 Přehled zvolených metod zpracování.....	59
2.2.1 Metoda historická.....	59
2.2.2 Metoda indukce a dedukce	59
2.2.3 Metoda abstrakce a konkretizace	59
2.2.4 Systémová analýza a syntéza	60
2.2.5 Komparativní metoda.....	60
2.2.6 Metoda analogie	60
2.2.7 Metoda dotazníkového šetření	60
2.2.8 Metoda šetření od stolu	61
2.2.9 Metoda expertních rozhovorů	61
2.2.10 Systémový přístup.....	61

3	ANALÝZA ŘÍZENÍ CESTOVNÍHO RUCHU V ČR.....	63
3.1	Cestovní ruch a vývoj jeho řízení v ČR	64
3.2	Destinace v pojetí ČR.....	66
3.3	Destinační management v pojetí ČR.....	67
3.3.1	Destinační management na národní úrovni	68
3.3.2	Destinační management na regionální a lokální úrovni	71
3.3.3	Kategorizace organizací destinačního managementu.....	72
3.4	Organizace destinačního managementu v ČR.....	79
3.4.1	Charakteristika organizací destinačního managementu	80
3.4.2	Financování organizací destinačního managementu	82
3.5	Koncepty a přístupy k destinačnímu managementu využívané v ČR.....	84
3.5.1	Činnosti oddělení cestovního ruchu na krajských úřadech	85
3.5.2	Činnosti organizací destinačního managementu v ČR.....	88
3.6	Shrnutí získaných poznatků v oblasti destinačního managementu	92
4	DESTINAČNÍ MANAGEMENT V KONTEXTU TEORIE MANAGEMENTU.....	96
4.1	Obecné pojetí managementu	96
4.2	Cestovní ruch jako systém	98
4.3	Modifikace destinačního managementu v kontextu teorie managementu	101
5	SYSTÉMOVÉ POJETÍ DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU.....	106
5.1	Teoretické přístupy k systémovému pojetí řízení	106
5.2	Systémové pojetí destinačního managementu.....	108
5.3	Tvorba produktu cestovního ruchu	109
5.4	Destinační management a fáze životního cyklu destinace	111
6	VYHODNOCENÍ A DISKUZE ZÍSKANÝCH VÝSLEDKŮ.....	114
7	VLASTNÍ PŘÍNOSY DOKTORANDA	120
8	ZÁVĚR	122
9	POUŽITÁ LITERATURA.....	124
10	PUBLIKAČNÍ ČINNOST DOKTORANDA SOUVISEJÍCÍ S TÉMATEM DISERTAČNÍ PRÁCE.....	133
11	SEZNAM PŘÍLOH.....	134

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Fáze vývoje cestovního ruchu.....	14
Tabulka 2	Charakteristika fází životního cyklu destinace	23
Tabulka 3	Charakteristika jednotlivých přístupů k řízení destinace	29
Tabulka 4	Přístupy využívané v rámci destinačního managementu	35
Tabulka 5	Příklady přístupů k destinačnímu managementu ve vybraných státech EU	36
Tabulka 6	Principy procesu plánování rozvoje destinace podle SGDM	45
Tabulka 7	Srovnání současného plánování destinace a plánování prostřednictvím destinoramatu	46
Tabulka 8	Finanční podpora cestovního ruchu v České republice v letech 2014 – 2020....	71
Tabulka 9	Charakteristika kategorií organizací destinačního managementu	73
Tabulka 10	Motivace pro kategorizaci organizací destinačního managementu	74
Tabulka 11	Požadavky dle Kategorizace organizací destinačního managementu.....	75
Tabulka 12	Zdroje financování organizací destinačního managementu od února 2018	79
Tabulka 13	Organizace destinačního managementu v České republice	81
Tabulka 14	Současný systém financování a zákon o cestovním ruchu	82
Tabulka 15	Veřejná podpora a organizace destinačního managementu	84
Tabulka 16	Činnosti oddělení cestovního ruchu na krajských úřadech ČR	85
Tabulka 17	Přístupy, fáze a koncepty destinačního managementu v České republice.....	89
Tabulka 18	Činnosti organizací destinačního managementu v České republice	91
Tabulka 19	Prvky vnějšího okolí systému cestovního ruchu.....	101
Tabulka 20	Činnosti destinačního managementu ve vztahu k manažerským funkcím	102
Tabulka 21	Postup tvorby konkurenceschopného produktu cestovního ruchu	110

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	System destinace	22
Obrázek 2	Životní cyklus turistické destinace	24
Obrázek 3	SGDM - kruhový model v šesti krocích	39
Obrázek 4	Klasická hlava systému	41
Obrázek 5	Vícenásobná hlava systému	42
Obrázek 6	Ohnisková hlava systému	42
Obrázek 7	Hlava tvůrce systému	43
Obrázek 8	Úrovně destinačního managementu v České republice	68
Obrázek 9	System financování organizací destinačního managementu	70
Obrázek 10	Schéma procesu kategorizace a certifikace	76
Obrázek 11	System cestovního ruchu	99
Obrázek 12	Základní system cestovního ruchu	100
Obrázek 13	Systemové pojetí řízení	107
Obrázek 14	Systemové pojetí destinačního managementu	108
Obrázek 15	Činnosti organizací destinačního managementu a životní cyklus destinace.	112

SEZNAM ZKRATEK

ASK	Asociácia slovenských kúpeľov Asociace slovenských lázní
ASSR	Asociácia somelierov Slovenskej republiky Asociace someliérů Slovenské republiky
ČR	Česká republika
ETC	European Travel Commission Evropská komise cestovního ruchu
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
JCCR	Jihočeská centrála cestovního ruchu
LAVEX	Združenie lanoviek a vlekov Sdružení lanovek a vleků
LEADER	Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale Propojení aktivit rozvíjejících venkovskou ekonomiku
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
NADSME	Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania Národní agentura pro rozvoj malého a středního podnikání
NNO	Nestátní nezisková organizace
ODM	Destination Management Organisation Organizace destinačního managementu
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
o.p.s.	Obecně prospěšná společnosti
o.s.	Obchodní společnost
PPP	Public Private Partnership Partnerství veřejného a soukromého sektoru
SACR	Slovenská agentúra pre cestovný ruch Slovenská agentura pro cestovní ruch

SARIO	Slovenská agentúra pre rozvoj investícií Slovenská agentura pro rozvoj investic
SBA	Strategic business area Strategické obchodní oblasti
SBAC	Slovenská barmanská asociácia Slovenská barmanská asociace
SGDM	The St. Gallen Model for Destination Management St. Gallenský model pro destinační management
SR	Slovenská republika
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SSSCR	Slovenská spoločnosť sprievodcov cestovného ruchu Slovenská společnost průvodců cestovního ruchu
SVF	Strategic visitor flows Strategický proud návštěvníků
SZKC	Slovenský zväz kuchárov a cukrárov Slovenský svaz kuchařů a cukrářů
SZVTA	Slovenský svaz vidieckeho turizmu a agroturistiky Slovenský svaz venkovské turistiky a agroturistiky
ZCR SR	Zväz cestovného ruchu SR Svaz cestovního ruchu SR
ZHR SR	Zväz hotelov a reštaurácií SR Svaz hotelů a restaurací SR
z.s.	Zájmové sdružení
z.s.p.o.	Zájmové sdružení právnických osob

ÚVOD

Cestovní ruch pozitivně ovlivňuje život člověka. Člověk poznává nová a nová místa, rozšiřuje si svoje obzory, setkává se s dalšími lidmi a to vše ho obohacuje. Cestovní ruch tak působí na kvalitu života každého z nás a posiluje kultivaci lidského potenciálu. Přispívá ke vzdělanosti, což ovlivňuje kvalitu celé společnosti. Podporuje péči o památky a atraktivitu. Podílí se na rozvoji regionů. Je samostatným odvětvím národního hospodářství, patří do nevýrobní sféry, ale zasahuje i do sféry výrobní. Cestovní ruch se podílí na tvorbě hrubého domácího produktu (HDP), ovlivňuje platební bilanci, má tzv. multiplikační efekt, to znamená, že jeho rozvoj s sebou přináší růst příjmů a růst zaměstnanosti i v souvisejících odvětvích národního hospodářství. Proto je nutné jej rozvíjet.

Česká republika (ČR) disponuje mnoha kulturními památkami, bohatou historií a nepřebernými přírodními krásami, má tedy velké předpoklady být vyhledávanou evropskou turistickou destinací.

V cestovním ruchu hrají významnou roli poskytované služby a jejich úroveň. Jako stěžejní jsou vnímány ubytování, stravování a doprava. V disertační práci bude proto věnována pozornost významu služeb pro rozvoj cestovního ruchu. Předmětem zájmu bude také postavení dopravy v rámci destinačního managementu.

Cestovní ruch musí reagovat na jakékoliv změny ve společnosti, musí pružně a rychle reagovat svými nabídkami na informace o národních i celosvětových atraktivitách. Aby fungovaly výše uvedené činnosti, je nutné, aby cestovní ruch byl řízen.

V disertační práci budou v jednotlivých kapitolách zpracována témata, která se dotýkají a ovlivňují řízení cestovního ruchu, tj. destinačního managementu.

Nejprve budou prostudována teoretická východiska řešené problematiky. Budou vysvětleny pojmy cestovní ruch, destinace, destinační management a organizace destinačního managementu. Poté budou představeny teoretické koncepty a přístupy k řízení cestovního ruchu. Část práce bude věnována službám v oblasti cestovního ruchu a jejich významu pro cestovní ruch.

Ve vazbě na teoretická východiska řešené problematiky bude stanoven hlavní cíl disertační práce a dílčí cíle, jejichž naplnění umožní dosáhnout stanoveného hlavního cíle. Dále budou specifikovány metody, které budou aplikovány pro splnění cílů disertační práce.

V rámci vlastního řešení budou prezentovány dílčí výsledky disertační práce dosažené s využitím odpovídajících metod vědecké práce tak, aby byl splněn hlavní cíl. Dosažené

výsledky budou poté vyhodnoceny a diskutovány v kontextu stávající úrovně poznání v oblasti řešené problematiky.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA V OBLASTI ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Tato kapitola shrnuje teoretická východiska k problematice destinačního managementu. Vychází z rešerše odborných zdrojů, především monografií a odborných článků, které byly k dané problematice publikovány v posledních letech. Vzhledem k tomu, že předmětem zájmu je destinační management, je nejprve věnována pozornost cestovnímu ruchu a vymezení destinace jako geografické jednotky, tedy místa, kde se cestovní ruch uskutečňuje. Poté je vymezen destinační management jako forma řízení cestovního ruchu a jsou charakterizovány teoretické koncepty a přístupy k destinačnímu managementu.

1.1 Cestovní ruch a jeho teoretické vymezení

Lidé cestují od pradávna. O cestovním ruchu se mluví v různých historických souvislostech, i když v dobách velmi dávných cestování lidí ještě nebylo chápáno jako cestovní ruch v dnešním slova smyslu. Tabulka 1 shrnuje členění vývoje cestovního ruchu a jeho charakteristiky.

Tabulka 1 Fáze vývoje cestovního ruchu

Fáze vývoje	Období	Převládající druh dopravy	Hlavní motivace cestování	Účastníci
Předfáze	do roku 1850	silniční (nemotorová), pěší, lodní (nemotorová)	poutní cesty, objevitelské cesty, poznávání, obchod	šlechta, církve, obchodníci
Počáteční fáze	1850-1914	železniční (parní), pěší, silniční (nemotorová), lodní (parní)	lázeňství, poznávání (obchod), turistika (hory)	buržoazie, církve, nejbohatší zaměstnanci
Rozvojová fáze	1914-1945	železniční (parní), silniční (motorová), letecká (vrtulová)	rekreace (moře, venkov), obchod, poznávání	buržoazie, pracující s vyšší životní úrovní
Vrcholová fáze	po roce 1945	silniční (dálnice), letecká (trysková, charterová, nízkonákladová)	rekreace, poznávání, péče o zdraví, dobrodružství, obchod	všechny vrstvy obyvatelstva

Zdroj: MMR ČR (2007, citované Ryglovou, Burianem a Vajčnerovou, 2011, s. 24)

Jak uvádí Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (MMR) (2007, citované Ryglovou, Burianem a Vajčnerovou, 2011), počátky rozvoje cestování lze rozdělit do čtyř fází. Jde o tzv. předfázi (období do roku 1850), počáteční fázi (období 1850–1914), rozvojovou fázi (období 1914–1945) a vrcholovou fázi (po roce 1945). Pro každé období lze stanovit převládající druh dopravy, hlavní motivaci cestování a také vtipovat hlavní účastníky cestování.

Knebel (1960) uvádí, že Stradner už v roce 1905 hovoří o cestovním ruchu jako o instinktu (pudu) k cestování a vnímá jej jako dědictví po prapředcích. Dále uvádí, že teorii cestovního ruchu byla věnována pozornost po první světové válce a je předmětem zkoumání dodnes. V období meziválečném vzniklo několik pojetí cestovního ruchu. První pojetí označuje cestovní ruch jako vztahovou kategorii (vzájemné vztahy návštěvníků místa a místního obyvatelstva) a jeho představitelem byl ve dvacátých letech 20. století Simmel, později pak von Wiese (Knebel, 1960). Postupně se zmíněná kategorie vyvinula do sociologického pojetí, jež reprezentoval Glücksmann, který definoval cestovní ruch jako „*sumu vztahů mezi lidmi, kteří se nacházejí přechodně v nějakém místě, a mezi jeho obyvateli*“ (Knebel, 1960, s. 2). Následující definice se poprvé dotýká souvislosti cestovního ruchu a životního prostředí a říká, že cestovní ruch je: „*lokální nebo územní nahromadění cizinců s přechodným pobytem, které vyvolává vznik vzájemných vztahů mezi cizinci na jedné straně a domácím obyvatelstvem, místem a krajinou na straně druhé*“ (Poser, 1939, citovaný Nejdlem, 2011, s. 17). Morgenroth (1929, citovaný Nejdlem, 2011, s. 18) naproti tomu přikládá cestovnímu ruchu naprosto spotřební charakter: „*Cestovní ruch v nejužším smyslu je pohyb osob, které se dočasně vzdalují z místa svého trvalého pobytu, aby pobývaly jinde za účelem uspokojení svých životních či kulturních potřeb nebo osobních přání nejrůznějšího druhu jako spotřebitelé hospodářských či kulturních statků.*“ Z uvedených definic vyplývají znaky současného cestovního ruchu, a to uspokojování lidských potřeb, uchování kvality lidského potenciálu v podobě navazování nových vztahů s jinými lidmi, vazba na životní prostředí a změna místa.

Po druhé světové válce vzniklo několik dalších definic cestovního ruchu, které vždy reagovaly na potřeby praxe. V roce 1953 uvedla Alliance Internationale de Tourisme definici cestovního ruchu, která se vrátila k roku 1905, a to: „*Cestovní ruch je souhrn změn míst a z toho vyplývajících činností, kterými se projevuje v různé míře každému člověku vlastní pud k migraci*“ (Kašpar a kol., 1987, s. 16). Medlik (1969) už v roce 1969 zmiňuje, že je cestovní ruch významným odvětvím, mimo jiné nejen pro svoje příjmy do státního rozpočtu, zajištění zaměstnanosti, rozvoj dalších odvětví, ale také proto, že je zdrojem zabezpečení vybavenosti dané destinace pro místní obyvatele. Jde o zajištění vyšší úrovně veřejné dopravy, nakupování, zábavy, stravování. Medlik (1969) dále uvádí, že daná destinace by si ze svých příjmů často jen

těžko mohla zajistit vyšší úroveň pro místní obyvatele. Kromě toho může cestovní ruch přispívat k budování infrastruktury v destinaci, což vede k dalšímu rozvoji hospodářství. Dále Medlik uvádí, že prostřednictvím cestovního ruchu se stimuluje rozvoj průmyslu, na což přispívají výdaje účastníků cestovního ruchu. Zdůrazňuje, že v mnohých případech by destinace neměly dostatek vlastních finančních zdrojů na pořízení vybavení, které je pořízeno z prostředků vydělaných prostřednictvím cestovního ruchu. Medlik (1969) dále zmiňuje, že cestovní ruch má jak své vnitřní prostředí, tak i vnější prostředí a uvádí, že cestovní ruch má kulturní, vzdělávací, politický, sociální, dokonce i technologický význam.

V další definici je zmínka o skutečnosti, že místo pobytu není trvalým místem pobytu a zaměstnání. Tuto definici vyslovil Kaspar (1986, s. 18): „*Cestovní ruch je souhrn vztahů a jevů, které vyplývají z cestování nebo pobytu osob, přičemž místo pobytu není hlavním ani trvalým místem pobytu a zaměstnání*“. Vzhledem k tomu, že cestovní ruch se vyvíjel a rozšiřoval, zahrnoval například i kongresové akce. V červnu roku 1991 v Madridu na tuto skutečnost reagovala Světová organizace cestovního ruchu, která uspořádala mezinárodní konferenci o statistice cestovního ruchu v Ottawě, kde byla formulována definice cestovního ruchu, která poukázala na skutečnost, že hlavní účel cesty v rámci cestovního ruchu je jiný, než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě (Nejdl, 2011).

V průběhu let vznikalo postupně mnoho dalších definic cestovního ruchu. Zelenka a Pásková (2012, s. 45) definovali cestovní ruch jako: „... *komplexní společenský jev, zahrnující aktivity osob cestujících mimo jejich obvyklé prostředí nebo pobývajících v těchto místech ne déle než jeden rok za účelem zábavy, rekreace, vzdělávání, pracovní či jiným účelem, i aktivity subjektů poskytujících služby a produkty těmto cestujícím osobám, tedy i provozování zařízení se službami pro tyto cestující osoby včetně souhrnu aktivit osob, které tyto služby nabízejí a zajišťují, aktivit spojených s využíváním, rozvojem a ochranou zdrojů pro cestovní ruch, souhrn politických a veřejně správních aktivit a reakce místní komunity a ekosystémů na uvedené aktivity.*“

Z výše uvedených definic vyplývají pozitiva, která cestovní ruch přináší. Je však třeba vnímat i negativní dopady cestovního ruchu. Tato negativa lze najít jak v oblasti ekonomické, tak i sociální, kulturní či v dopadech na životní prostředí.

Kumar, Hussain a Kannan (2015) považují za negativní ekonomické dopady cestovního ruchu především zvýšení životních nákladů v destinaci, zvýšené náklady na infrastrukturu a její udržování a upozorňují na ekonomické dopady sezónní nezaměstnanosti. Podle jejich názoru může rozvoj cestovního ruchu vést ke ztrátě tradičních pracovních míst (lidé odcházejí do služeb cestovního ruchu).

Junaid a Hauteserre (2017) upozorňují na skutečnost, že návštěvníci dané destinace mají různé zájmy a potřeby, které by měly být uspokojeny; interakce mezi návštěvníky (zejména pokud se chovají nezodpovědně) a místními obyvateli může vyvolávat proto konflikty. To podle autorů může přispívat ke snížení kvality života místních obyvatel. Ryglová (2009) zmiňuje v této souvislosti další možný negativní dopad cestovního ruchu, a to nárůst kriminality. Rozvoj cestovního ruchu může znamenat ohrožení i pro místní kulturu kvůli snaze přizpůsobovat se vkusu zahraničních návštěvníků, což často vede ke ztrátě vlastní identity (např. upomínkové předměty, gastronomie apod.).

Cestovní ruch také ovlivňuje životní prostředí v dané destinaci. Donazar, Ceballos a Cortes-Avizanda (2018) věnují pozornost především dopadům cestovního ruchu na chráněné oblasti. Rozšíření silničních sítí a zvýšený provoz představují podle jejich názoru hlavní hrozbu pro zachování biologické rozmanitosti přírody. Cestovní ruch způsobuje znečištění životního prostředí v případě, že není na adekvátní úrovni zajištěno čištění odpadních vod a nakládání s odpady. Může také způsobit poškození původní přírody, přičemž náklady na odstranění těchto škod mohou být velmi vysoké.

Rasoolimanesh, Jaafar a Barghi (2017) zjistili, že pokud jsou místní obyvatelé zapojeni do cestovního ruchu, nevnímají výše uvedené dopady tak citlivě a podporují rozvoj cestovního ruchu v dané destinaci.

Rozvoj cestovního ruchu ovlivňuje celá řada faktorů a podmínek. Francová (2003) dělí podmínky ovlivňující existenci, rozvoj, směry růstu a fungování nebo stagnaci cestovního ruchu na:

- ekonomické (rozvoj výrobních sil, životní úroveň, fond volného času, výši příjmů, úroveň cen),
- politické a bezpečnostní (mírové podmínky života, neexistence hrozby terorismu atd.),
- ekologické (příznivé přírodní a životní prostředí, čisté ovzduší, atraktivní rekreační prostor a přírodní krásy),
- demografické (stav a složení obyvatelstva, věkové a rodinné složení),
- personální zabezpečení (odpovídající počet personálu a kvalifikace personálu),
- organizační podmínky (infrastruktura, ubytovací kapacity, stravovací zařízení, doprava, sportovně-rekreační zařízení, dále cestovní kanceláře, obchody, směnárny, půjčovny, ostatní nezbytné služby a komunikace),
- administrativní (víza, pasy, výměna peněz atd.),

- zdravotní a bezpečnostní (neexistence hrozby nákazy, např. prostřednictvím dodržování hygienických podmínek atd.).

Podobné členění uvádějí i Petřů a Holubová (1994). Autorky upozorňují na velký význam mírového života pro rozvoj cestovního ruchu a konstatují, že podmínky nepůsobí jednotlivě, ale navzájem se podporují. Podmínky člení na ekonomické, demografické a administrativní. Királ'ová (2003) zdůrazňuje závislost cestovního ruchu na geografickém prostředí.

Ryglová (2009) rozpracovává faktory ovlivňující rozvoj cestovního ruchu mnohem podrobněji, a to na:

- selektivní faktory (nazývané též jako stimulační faktory), vyvolávající vznik nebo rozvoj cestovního ruchu na straně poptávky, které dále dělí na objektivní a subjektivní faktory. V kontextu objektivních faktorů uvádí autorka jako základní podmínku rozvoje cestovního ruchu mírové podmínky života. Mezi další objektivní faktory působící na rozvoj cestovního ruchu autorka řadí:
 - politické podmínky (základní politické skutečnosti jak světového, tak místního charakteru - mírové uspořádání světa, válečné konflikty, vnitropolitická situace, tj. stabilita atd.), charakter politického systému (frekvence střídání vlád, kriminalita, systém politických stran atd.),
 - ekonomické předpoklady ze strany hospodářské politiky (směnitelnost měny, výše reálné mzdy, podpora podnikání v cestovním ruchu, podpora prezentace dané země ve vztahu k zahraničí atd.),
 - demografické skutečnosti (počet obyvatel, střední délka života, mobilita atd.),
 - ekologické podmínky (přírodní podmínky, kvalita životního prostředí: např. masový rozvoj cestovního ruchu vede k ohrožení kvality přírody atd.),
 - administrativní podmínky (soubor právních předpisů, zákonů, vyhlášek v oblasti cestovního ruchu atd.),
 - sociální vlivy (životní úroveň obyvatelstva, životní styl, fond volného času atd.),
 - materiálně-technické vlivy (rozvoj informačních technologií, úroveň dopravy, ubytování, stravování, obchod, sportovní aktivity atd.).

K subjektivním faktorům rozvoje cestovního ruchu řadí autorka psychologické faktory (související se spotřebitelským chováním - ovlivněné motivací, vnímáním, učením a postoji) a další faktory vzniklé ovlivňováním ze strany kulturní úrovně obyvatel, reklam atd.

- lokalizační podmínky, mající vliv na rozhodování o funkčním využití oblastí pro cestovní ruch z hlediska jejich přírodních možností, atraktivit, charakteru a kvality společenských podmínek; dělí se na podmínky přírodního charakteru (přírodní podmínky a atraktivita, flora a fauna, klimatické podmínky atd.) a podmínky společenského charakteru (kulturní zařízení, kulturněhistorické památky atd.).
- realizační podmínky, mající zásadní význam pro konečnou fázi cestovního ruchu; prostřednictvím dopravy umožňují využívání materiálně-technické základny cestovního ruchu, tj. ubytovacích zařízení, stravování, sportovně rekreačních zařízení, účelových zařízení a cestovních kanceláří.

V oblasti cestovního ruchu hraje velmi významnou roli spolupráce všech aktérů cestovního ruchu. Nejd (2007) uvádí, že jde o proces spolupráce mnoha subjektů v destinaci s cílem řídit danou oblast jak po stránce organizační, tak po stránce finanční a ovlivnit tak pozitivně poptávku po cestovním ruchu dané destinace. Dodává, že všechny zúčastněné poskytovatelé služeb by měly spolupracovat, pravdivě se vzájemně informovat atd. Medlik už v roce 1969 uvádí, že mnoho podnikatelských subjektů v destinaci je přímo závislých na cestovním ruchu a další jsou na podnikání v cestovním ruchu závislí alespoň zčásti, přestože se věnují i službám pro místní obyvatele.

Nejd (2007) vnímá spolupráci v rámci cestovního ruchu jako spolupráci všech hlavních poskytovatelů služeb cestovního ruchu, tj. podnikatelských subjektů spolu s dalšími organizacemi, které se cestovního ruchu v destinaci účastní. Do této spolupráce zahrnuje také veřejnoprávní poskytovatele služeb, přičemž spolupráce má probíhat nejen uvnitř destinace, ale i mezi nimi navzájem. Nejd (2007) dále doporučuje poučit se ze zkušeností vyspělých evropských zemí, kde poukazují na dodržování spolupráce veřejného a soukromého sektoru. To je základem úspěchu v mnoha odvětvích včetně cestovního ruchu. Tvrdí, že problémy v oblasti řízení cestovního ruchu jsou v různých zemích podobné, a proto je možné je chápat jako obecné a jejich způsobem řešení se v ČR inspirovat. Dále zdůrazňuje význam partnerství, spolupráce, serióznosti a konstatuje, že to jsou pilíře dlouhodobého rozvoje cestovního ruchu.

1.2 Destinace z hlediska cestovního ruchu

V souvislosti s rozvojem cestovního ruchu se postupně začala věnovat pozornost pojmům „destinace“ a „systém destinace“ a byl zkoumán životní cyklus destinací.

1.2.1 Vymezení destinace

Pojem „destinace“ v zahraničí není nový. Již v šedesátých letech minulého století uvádí Medlik (1969, s. 39, přeloženo autorem): „...*ekonomický dopad cestovního ruchu, stejně tak*

jako i další dopady cestovního ruchu, mohou být zkoumány za jakoukoliv geografickou jednotku, a to zemi, okres nebo region, město nebo vesnici, a tato územní jednotka je označována jako destinace cestovního ruchu (the tourist destination).“ Dále dodává, že základem pro existenci cestovního ruchu je místo, kde se cestovní ruch uskutečňuje, kde se nachází turisticky zajímavá památka, přírodní úkaz nebo cokoli jiného, co by mohlo přilákat návštěvníky. Konstatuje, že ekonomický dopad turismu závisí na třech hlavních faktorech, a to na atraktivitách, dostupnosti a vybavenosti.

V roce 1993 byla uveřejněna Světovou organizací cestovního ruchu definice destinace (Nejdl, 2011), která už označuje destinaci jako místo s atraktivitami, na které jsou navázána zařízení a služby cestovního ruchu.

Buhalis (2000) popisuje destinaci jako „směs“ produktů cestovního ruchu a služeb, které jsou spotřebovávány pod značkou destinace.

Po roce 2002 je definice destinace dále upřesňována. Za nejvýstižnější je považována následující (Bieger, 2005, citovaný Nejdl, 2011, s. 49): *„Destinace je geografický prostor (resort, místo, region, stát), který si konkrétní návštěvník (nebo návštěvnický segment) vybírá jako cíl své cesty. Obsahuje pro pobyt všechna nezbytná zařízení pro bydlení, stravování, zábavu a další aktivity. Tím se stává jednotkou soutěže v příjezdovém turismu, která musí být řízena jako strategická podnikatelská jednotka.“*

United Nations World Tourism Organization (2007) charakterizuje destinaci cestovního ruchu jako fyzický prostor, kde jsou pro návštěvníka připraveny produkty cestovního ruchu, kam patří podpůrné služby a atraktivity. Destinace má fyzické a administrativní hranice. Destinace zahrnují i hostitelskou komunitu (tj. místní obyvatele) a mohou také vytvářet sítě pro vznik větších destinací.

Houška a Petřů (2010) uvádějí definici destinace, která zahrnuje mimo jiné dělení zúčastněných subjektů cestovního ruchu na veřejné a soukromé a jejich vzájemnou spolupráci, zdůrazňují nutnost zapojení téměř všech malých a středních podniků cestovního ruchu.

Z uvedených definic vyplývají základní znaky, které destinaci charakterizují:

- geografický prostor,
- atraktivity,
- vybavenost destinace,
- poskytované služby cestovního ruchu v destinaci,
- destinace jako jednotka soutěže v příjezdovém cestovním ruchu,
- destinace jako strategická podnikatelská jednotka,

- destinace jako značka,
- destinace jako součást větších destinací.

1.2.2 Systém destinace

Palatková (2011, s. 84) uvádí, že: „*Destinace představuje složitý systém složený z desítek, stovek či tisíců subjektů veřejného, soukromého a nevládního neziskového sektoru a rezidentů, mezi nimiž existují ekonomické, společenské, kulturní a další typy vazeb a probíhají procesy, především ekonomické, společensko-kulturní a ekologické, a stejně tak existují vazby mez prvky systému a okolím destinace.*“ Dále uvádí, že destinace je systém, uvnitř něhož lze vymezit podsystémy, kterými jsou destinace na nižší hierarchické úrovni nebo různá společenství. Destinaci Palatková (2011) označuje jako komplexní společensko-ekonomický systém.

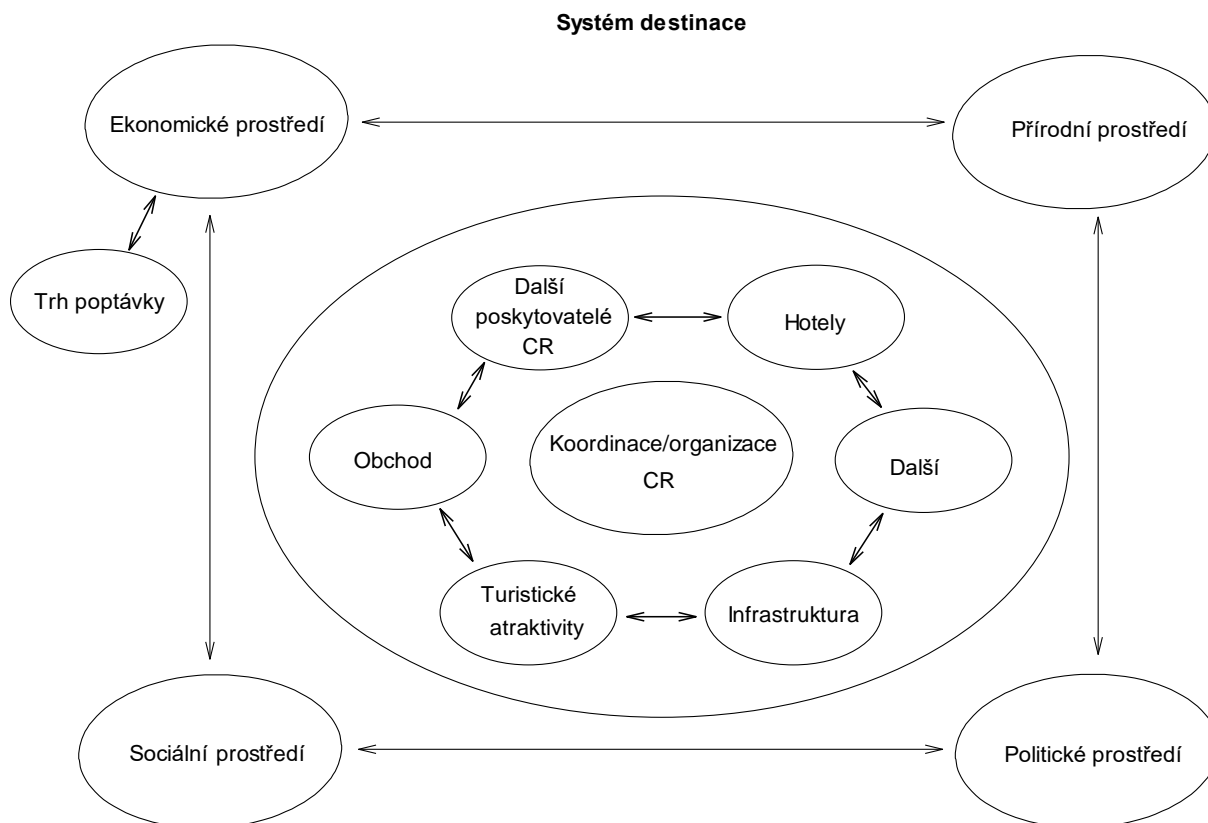
Součástí destinace jsou poskytovatelé služeb cestovního ruchu, jimiž jsou podle Beránka (2013) účastníci cestovního ruchu, kteří navštíví destinaci s cílem uspokojit jejich „turistické“ potřeby. Poskytovatelé služeb by měli tyto potřeby znát. Dále Beránek (2013) uvádí, že z ekonomického hlediska subjekt tvoří poptávku a je spotřebitelem a dodává, že subjektem cestovního ruchu jsou návštěvníci a také místní obyvatelé destinace. Místní obyvatelé destinace by měli být seznámeni s činnostmi cestovního ruchu v destinaci a měli by být zahrnuti do těchto činností.

Objektem je podle Beránka (2013) vše, co se stane cílem návštěvníka, tj. vše, pro co návštěvník změní místo pobytu. Z toho vyplývá, že objektem cestovního ruchu v destinaci je komplex přírodních, kulturních a historických památek a poskytovatelů služeb cestovního ruchu (včetně služeb dopravních).

Předmět tvoří produkt cestovního ruchu, tj. jakýkoliv výrobek nebo služba, které uspokojují lidské potřeby v oblasti cestovního ruchu (Beránek, 2013).

V rámci destinace by v oblasti cestovního ruchu mělo docházet ke spolupráci poskytovatelů služeb, přičemž je nutné, aby destinace byla řízena.

Bieger a Beritelli (2013) znázorňují systém destinace a charakterizují ho jako soubor prvků, mezi nimiž existuje vztah. Dále uvádějí, že pokud tyto prvky spolupracují, lépe konkurují dalším skupinám. Obrázek 1 znázorňuje vnější a vnitřní prostředí destinace.



Obrázek 1 Systém destinace (Bieger, Beritelli, 2013, s. 62, přeloženo autorem)

Podobně chápe systém destinace Nejdler (2011), který však do systému zahrnuje v části vnějšího prostředí i technologické prostředí a informační prostředí.

Beritelli, Reinhold, Laesser a Bieger (2015) vysvětlují pojem destinace ze zcela jiného pohledu, a to přes proudy návštěvníků. Uvádějí, že destinace se skládá z několika dynamických proudů návštěvníků, které aktivizují stejný počet dodavatelských sítí (tj. služeb) založených na různých zdrojích (různých poskytovatelích služeb) v různých časových okamžicích.

1.2.3 Životní cyklus destinace

Pro pochopení fungování destinace je velmi důležité sledovat, jak destinace vznikla, jak se její činnost v oblasti cestovního ruchu vyvíjí. Destinace tedy prochází životním cyklem. Pro stálý rozvoj cestovního ruchu v destinaci by měla být sledována „popularita“ destinace, s níž souvisí právě životní cyklus destinace. Je třeba zjišťovat, zda je destinace stále atraktivní jako dříve, k jakým změnám dochází, a odpovídajícím způsobem neprodleně na změny reagovat. Znamená to, že i destinační management by se měl zabývat destinacemi z pohledu jejich životního cyklu a tomuto přizpůsobovat svá rozhodnutí a cíle. Tabulka 2 vyjadřuje průběh životního cyklu destinace.

Tabulka 2 Charakteristika fází životního cyklu destinace

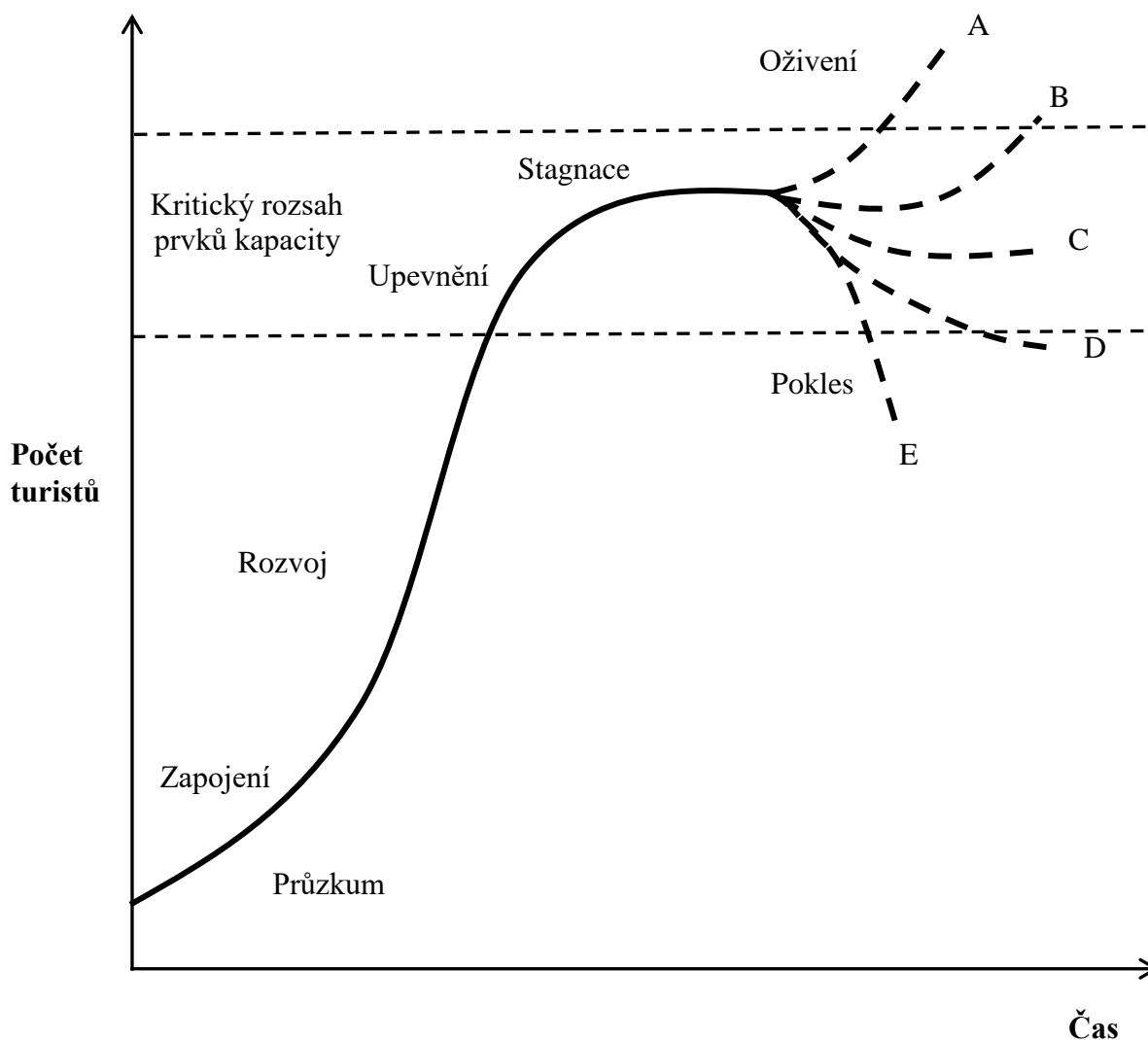
Fáze životního cyklu destinace	Charakteristika
Průzkum	Malé množství návštěvníků především z okolních míst, počet návštěvníků je omezen, cílem jsou přírodní a kulturní památky, k dispozici je pouze několik turistických zařízení.
Zapojení, zavádění	Zapojení místních obyvatel do aktivit cestovního ruchu především v oblasti poskytování zařízení a ubytování, turisté již i z jiných regionů.
Rozvoj, růst	Velké množství turistů, zapojení hotelových řetězců, cestovních kanceláří, turisté domácí a zahraniční.
Konsolidace, zralost	Cestovní ruch se stává hlavní částí místní ekonomiky dané destinace a má velký politický význam. Počátek potřeby modernizace některých zařízení.
Stagnace, zastavení vývoje	Objekt destinace již nemusí být považován za moderní.

Zdroj: autor (podle UNWTO, 2007, s. 16)

Také Butler (1980a) hovoří o životním cyklu v kontextu destinací cestovního ruchu. Připouští, že různými zásahy ze strany destinačního managementu je možné opět destinaci „omladit“, tj. oživit její rozvoj a zájem o ni. Tato myšlenka je spojena také se zachováním životního prostředí, kdy zhoršením životního prostředí dochází ke ztrátě zájmu o destinaci, ke ztrátě její přitažlivosti. Destinace jsou podle něj dynamické a mění se v čase. Je to, jak se domnívá, ovlivněno mnoha faktory, mezi něž patří např. změny preferencí a potřeb návštěvníků, změna nebo chátrání přírodních atraktivit v destinaci, které byly původní prvotní atraktivitou. Dále Butler (1980a) uvádí, že v průběhu životního cyklu destinace se mění typy návštěvníků v turistických destinacích. Probíhají výzkumy charakteristik návštěvníků, ale méně jsou rozvinuté výzkumy zaměřené na motivaci a touhy návštěvníků.

Životní cyklus destinace je závislý na existenci produktu cestovního ruchu, který návštěvníky do destinace přiláká. S úpadkem produktu cestovního ruchu, klesá zájem o destinaci. Proto životní cyklus destinace souvisí s cyklem produktu (nebo více produktů) cestovního ruchu v destinaci.

Obrázek 2 zobrazuje životní cyklus destinace, tj. produktu cestovního ruchu. Jde o průzkum, zapojení, rozvoj, upevnění, stagnaci a poté buď oživení, nebo naopak pokles zájmu o destinaci, tudíž pokles cestovního ruchu v destinaci.



Obrázek 2 Životní cyklus turistické destinace (Butler, 1980b, s. 7, přel. autorem)

Butler (1980b) charakterizuje jednotlivé fáze následovně:

- Nejprve probíhá průzkum zájmu o destinaci, o produkt. Na začátku probíhá prodej produktu pomalu a s tím souvisí zatím malý příliv návštěvníků do destinace z důvodu například prozatímního komplikovaného dopravního spojení a nedostatku zázemí (tj. služeb – ubytování, stravování). Ještě není vytvořeno zázemí pro turisty, ale již existuje atraktivita, nejčastěji přírodního nebo historického charakteru. Používají se místní zařízení, ještě bez institucionální podpory.
- S přílivem návštěvníků se začínají zapojovat místní obyvatelé, např. tím, že poskytují soukromé ubytování nebo stravování. Jde o fázi zapojení. S příchodem turistické sezóny se očekává díky lepšímu povědomí o destinaci větší příliv návštěvníků a také tlak na veřejné subjekty ve snaze zajistit služby na lepší úrovni, včetně dopravních služeb.

- Rozvojová fáze je charakteristická intenzivním rozvojem cestovního ruchu v destinaci. Zapojují se i místní obyvatelé, kteří se žijí cestovním ruchem, vedle existujících menších soukromých ubytovacích a stravovacích zařízení se budují velká rekreační a turistická centra (nebo alespoň většího rozsahu než dříve), která jsou provozovaná externími organizacemi a jsou moderní. Původní přírodní a historické atraktivity už jsou doplněny uměle vytvořenými zařízeními, která návštěvníky lákají. Tím může dojít ke změně krajiny, tyto aktivity mohou již zasahovat do života místních obyvatel, což někteří mohou začít odmítat.
- Ve fázi upevnění může dojít k situaci, že v destinaci je vyšší počet návštěvníků než místních obyvatel. Vznikají velké řetězce služeb, destinace žijí především z cestovního ruchu. Velmi často tyto aktivity naráží na odpor místních obyvatel, kteří nesouhlasí s tak velkým rozvojem cestovního ruchu, vzbuzuje to v nich nespokojenost.
- V období stagnace je již dosažen maximální možný počet návštěvníků v destinaci. Důvodem stagnace mohou být i ekonomické, environmentální a sociální problémy. V této fázi už destinace nemusí být pro návštěvníka příliš zajímavá. Je velmi těžké v destinaci udržet úroveň a kvalitu cestovního ruchu. Původní přírodní a historické atraktivity jsou proto nahrazeny uměle vytvořenými zařízeními. Dochází k častým změnám vlastnictví atraktivit. Individuální turistika se mění na hromadnou až masovou.
- Fáze poklesu je charakteristická neschopností konkurovat novějším atraktivitám, a tím dochází k úpadku trhu cestovního ruchu v dané destinaci. Převládají víkendové nebo jednodenní výlety do destinace, čímž klesá ekonomický přínos z cestovního ruchu. Zařízení dříve využívaná pro cestovní ruch jsou nyní bez využití a používají se k jiným účelům.
- Fáze oživení je závislá na změně atraktivity. Je možné např. doplnit umělé atraktivity, tj. cokoliv, co přiláká nové návštěvníky. Je na veřejném a soukromém sektoru, aby svými prostředky byly schopny znovuoživit cestovní ruch v destinaci, tj. zajistit nadčasovou přitažlivost destinace.
 - Křivka A na obrázku 2 vyjadřuje obnovený růst, přestavbu a expanzi cestovního ruchu. Ideálně vyřešený stav po fázi stagnace.
 - Křivka B zobrazuje pokračující růst v případě, že dojde k úpravě, přizpůsobení a trvalé ochraně zdrojů.
 - Křivka C je typická pro mírné oživení stávajících atraktivit a udržení stálé úrovně bez větších aktivit.

- Křivka D vyjadřuje výrazný pokles, kdy dochází k dalšímu nadužívání zdrojů, nenahrazování stávajících opotřebovaných zařízení. Tím postupně dojde k poklesu návštěvnosti.
- Křivka E zobrazuje situaci, kdy destinace přestane být atraktivní a žádná nápravná opatření a znovuoživení nepřijdou. Návštěvníci volí jiné destinace. Cestovní ruch v destinaci upadá. Tuto křivku mohou např. způsobit války, politické nepokoje, přírodní katastrofa a další.

Vývoj křivky se pro každou destinaci liší. Výše uvedené průběhy jsou hypotetické. Ve skutečnosti se v uvedené křivce odráží politické vlivy, úroveň řízení cestovního ruchu, zájem o destinaci, změny v kvalitě životního prostředí atd. Jakékoliv zlepšení situace v destinaci vede k udržení, resp. k růstu návštěvnosti destinace. Proto je zapotřebí zlepšit řízení cestovního ruchu v destinacích, a tím pozitivně ovlivňovat trvalý rozvoj cestovního ruchu a nedopustit úpadek cestovního ruchu v destinaci.

1.3 Destinační management jako forma řízení cestovního ruchu

Podle Medlika (1969) závisí na regionu, oblasti, státu, zda má zájem být turistickou destinací, a pokud ano, pak je důležité vědět, jak bude řešit problémy cestovního ruchu, jak maximalizovat výhody pro návštěvníka a ekonomické, sociální a další výhody pro destinaci a také, jak bude destinace řízena.

Významnými autory zabývajícími se oblastí destinačního managementu v zahraničí jsou Bratl a Schmidt (1998), Jenkins (2000), Buhalis (2000), Ritchie a Crouche (2000), Bornhorst, Ritchie a Sheehan (2010), Bieger (1996, 2015), Beritelli, Reinhold, Laesser a Bieger (2015), Pearce (1992), Kučerová (2015) a další. Z ČR pak Holešinská (2007, 2010, 2012a, 2012b), Palatková (2006, 2011), Palatková a Zichová (2014), Plzáková a Studnička (2012, 2014), Nejdler (2007, 2011) a další. Uvedené zdroje definují destinační management jako vedení a koordinaci aktérů cestovního ruchu v rámci soudržné strategie.

Destinační management je považován za vyspělou formu řízení cestovního ruchu (Nejdler, 2011; Holešinská, 2012a; Laesser a Beritelli, 2013; Reinhold, Laesser a Beritelli, 2018). Destinační management vyžaduje koalici mnoha organizací a společných zájmů. Je předmětem stále rostoucí pozornosti, neboť v zájmu rozvoje cestovního ruchu je snaha o dosažení co nejvyššího uspokojení potřeb návštěvníků. V kompetenci destinačního managementu je proto také řízení dopadů cestovního ruchu na místní obyvatele a prostředí. Destinační management nekontroluje činnost svých partnerů, ale sdružuje zdroje a odborné znalosti a ponechává

partnerům určitý stupeň nezávislosti, tj. určitou míru svobody a rozvoje (United Nations World Tourism Organization, 2007).

Podle Bratla a Schmidta (1998, citovaní Holešinskou, 2012b) lze rozdělit vývoj destinačního managementu v zahraničí do tří fází:

- budovací fáze (60. léta 20. století),
- růstová fáze (70. – 80. léta 20. století),
- koncentrační fáze (90. léta 20. století).

Autoři definovali jednotlivé fáze ve vazbě na fungování organizací cestovního ruchu. Budovací fáze podle nich sahá do 60. let minulého století a vyznačovala se především zajištěním propagace (marketingové akce, účasti na veletrzích cestovního ruchu atd.). Růstovou fází datují do 70. a 80. let 20. století. V této fázi se do činnosti cestovního ruchu už zapojovaly různé subjekty cestovního ruchu a navazovaly spolupráci. V této fázi se i více rozvíjela marketingová komunikace, šlo už o komplexní činnost, která zahrnovala i společnou reklamu, informační a servisní služby. V této době už byly řešeny i otázky externalit. 90. léta 20. století (koncentrační fáze) jsou podle autorů spojena s rozvojem destinačního managementu jako vyspělé formy řízení cestovního ruchu, tj. spolupráce, která je charakteristická strategickým řízením a kooperujícími subjekty. Charakteristická pro toto období je podle jejich názoru i orientace na kvalitu služeb, regionální výstavbu infrastruktury atd. Z hlediska organizace spolupráce zahrnuje budovací fáze reklamní spolky a sdružení, růstová fáze zahrnuje lokální (regionální) organizace cestovního ruchu a koncentrační fáze zahrnuje organizace destinačního managementu. Z hlediska formy spolupráce zahrnuje budovací fáze jednoúčelové spolupráce, růstová fáze strategické partnerství a koncentrační fáze destinační management. Předmětem (aktivitami) spolupráce jsou u budovací fáze společné propagační materiály, účast na veletrzích a organizování kulturních akcí. Růstová fáze je podle autorů charakteristická zapojením subjektů do činnosti, tvorbou strategie, podporou prodeje a informačními službami. U koncentrační fáze z hlediska předmětu (aktivity) spolupráce jde podle nich už o strategické řízení, tvorbu rozvojové a marketingové strategie, o kooperaci subjektů a o koordinaci jejich aktivit, o kvalitu služeb (certifikaci), o přímý prodej, o výstavbu infrastruktury a o vybudování informačního a rezervačního systému.

Cílem destinačního managementu je tvorba konkurenceschopných produktů cestovního ruchu. Ritchie a Crouch (2000) vidí jako základní prvek konkurenceschopnosti destinace politiku cestovního ruchu, která by měla vytvářet takové prostředí a podmínky, ve kterých bude cestovní ruch vzkvétat. Rozvoj cestovního ruchu musí být v souladu s principy udržitelného rozvoje společnosti (Hall a Richards, 2003; Ritchie a Crouch, 2003). Udržitelný cestovní ruch

lze tedy charakterizovat jako cestovní ruch, který dlouhodobě nenarušuje přírodní, kulturní a sociální prostředí (Ryglová, 2009).

S vývojem destinačního managementu se postupně vyvíjejí i funkce destinačního managementu. Pearce (1992) uvádí jako funkce destinačního managementu marketing, poskytování služeb návštěvníkům, rozvoj, plánování, výzkum a koordinaci a lobbying. Ve Výkladovém slovníku cestovního ruchu (Zelenka a Pásková, 2012, s. 106) je destinační management „*systematická činnost spočívající v aplikaci souboru technik, nástrojů a opatření při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, marketingu (propagace, image a atraktivita destinace, nabídka služeb, marketingový výzkum aj.), rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v dané destinaci. Výsledkem kvalitního destinačního managementu jsou udržitelné a konkurenceschopné produkty cestovního ruchu, společné sdílené logo, značka kvality, společný (sdílený) informačně rezervační systém, cenová politika, provádění výzkumu a sběru statistických dat z oblasti cestovního ruchu, iniciace partnerství soukromého a veřejného sektoru cestovního ruchu, podpora vzniku profesních spolků, sdružení a organizací.*“ Holešinská (2012a, s. 128) pojem destinační management rozšiřuje a formuluje definici destinačního managementu následovně: „... *specifická forma řízení, která spočívá v procesu založeném na kooperaci (spolupráci) mezi jednotlivými zainteresovanými subjekty cestovního ruchu a na koordinaci v oblasti plánování, organizování a rozhodování v destinaci (tzv. princip 2K), přičemž klíčovým faktorem úspěšné realizace destinačního řízení je vzájemná komunikace (princip 3K).*“ Přičemž 2K vyjadřuje spojení „kooperace“ a „koordinace“, v 3K je přidána ještě „komunikace“.

Podle Plzákové a Studničky (2014, s. 58) dochází v současné době ke změnám v oblasti destinačního managementu. Z literatury a z informací prezentovaných na odborných konferencích je zřejmé, že nejlépe je organizován destinační management v Rakousku a Švýcarsku. Plzáková a Studnička (2014, s. 58) uvádějí, že obě tyto země „...*nejprve přecházejí od prvotního a základního přístupu destinačního managementu neboli řízení destinace (destination management) k tzv. správě destinace (destination governance) až k nejnovějšímu přístupu tzv. vedení destinace (destination leadership).*“ Podle Vebera a kol. (2009, s. 59) je leadership: „...*schopnost (umění) vést lidi*“. Jde podle nich o „...*vedení lidí k tvůrčímu, resp. vůdcovskému vedení spolupracovníků*“. Zároveň dodávají, že leadership spočívá v proaktivním jednání, zvyšování přidané hodnoty, v řízení aktivit a výkonnosti druhých a má pozitivní vztah ke znalostem a riziku. Pro potřeby disertační práce bude proto destination leadership chápán jako vedení lidí v rámci destinace. Plzáková a Studnička (2014) dále hovoří o tom, že v zahraničí se v současné době klade velký důraz na vedení lidí v rámci

destinace, kde převládá jako rozhodující prvek řízení lidský faktor a od procesů a struktury se přechází k emocím, hodnotám a kreativitě. Vedení lidí v rámci destinace je tak podle nich koncentrováno na emoce, nadšení a zaměřuje se především na možnost ovlivnit skupinu k dosažení cíle. Dodávají, že předcházející dva přístupy (řízení destinace a správa destinace) se zaměřovaly pouze na management, marketing a správu destinace (Plzáková a Studnička, 2014).

Beritelli a kol. (2007, citovaní Plzákovou a Studničkou, 2014, s. 59) vysvětlují rozdíl mezi destinačním managementem a správou destinace: „*Základní rozdíl mezi destinačním managementem a správou destinace je takový, že destinační management je založen na společném plánování a organizování, což přináší každému aktérovi určité výhody, přínosy a příležitosti (zvyšování efektivity, zvyšování konkurenceschopnosti, úspory z rozsahu atd.). Správa destinace se zaměřuje na vzájemnou interakci mezi aktéry v destinaci a na to, jaká jsou nastavena pravidla, jak se implementují a jak se dodržují.*“

Tabulka 3 shrnuje charakteristiky jednotlivých přístupů k řízení destinace v zahraničí.

Tabulka 3 Charakteristika jednotlivých přístupů k řízení destinace

	Destinační management	Správa destinace	Vedení lidí v rámci destinace
Výzkumná otázka	CO? Co je cílem destinace? Kam se chce destinace dostat?	JAK? Jaké jsou toky (informační) uvnitř a mezi destinacemi? Jaké nástroje mohou být aplikovány?	KDO? Kdo nastaví mentální rámec (parametry) tak, aby každý usiloval o stejný cíl? Jak může být poskytována inspirace, vize a motivace?
Časový rámec	Střednědobý až krátkodobý	Střednědobý	Dlouhodobý
Zaměření	Cíle, udržitelnost a konkurenceschopnost Nastavování cílů, implementace a optimalizace jejich dosahování	Procesy a struktura Nastavování hranic a řešení toků přes hranice	Lidská podstata Inspirace, podpora a motivace lidí, nastavování hodnot
Motto/slogan	Hraní hry	Definování hraní, hry a jak to souvisí s běžným životem	Změna pravidel hry

Zdroj: Plzáková, Studnička (2014, s. 59)

Destinační management se v zahraničí postupně posouvá, jak bylo zmíněno, k tzv. správě destinace a nejnověji až k přístupu označovanému jako vedení lidí v rámci destinace. Také Beritelli a Bieger (2014) uvádějí, že správa destinace se zabývá strukturami a procesy, tedy mechanismy, které vysvětlují „jak“ a „proč právě takto“, naproti tomu vedení lidí v rámci destinace řeší otázky „kdo“ a „proč právě tito“. Zároveň vyslovují hypotézu, že vedení lidí

v rámci destinace je další dimenzí destinačního managementu, která rozšiřuje dimenzi správy destinace.

Kratochvíl (2000, s. 16) uvádí, že i přes rozdílný pohled teoretiků a praktiků má pojem „management“ obecný znak, a to: „*Řízení je účelné a cílevědomé působení řídicího subjektu na řízený objekt.*“ Kratochvíl (2000) dále shrnuje na základě výsledků vědeckého bádání a zkoumání obecného pojmu „management“ představiteli F. Taylor, H. Fayol, M. Weber a dalšími, že management tvoří předvídání budoucnosti (prognózování), plánování (co nejpřesnější stanovení cílů), organizování (účelné uspořádání částí systému a jejich uvádění do vzájemného souladu), vedení spolupracovníků (motivace, stimulace) a zpětná vazba (kontrola).

Také Nejdrl (2011) uvádí, že destinační management je forma klasického managementu, která je zaměřena na řízení cestovního ruchu. Avšak problematika destinačního managementu oproti klasickému managementu je podle něj složitější. Důvodem je, jak vysvětluje, skutečnost, že cestovní ruch je odvětvím dynamickým, které okamžitě a prudce reaguje na jakékoliv výkyvy, kam patří přírodní katastrofy, rostoucí nároky klientů, světový trend atd. a tyto vzniklé problémy musí destinační management neprodleně řešit.

Na destinační management je možné podle Plzákové a Studničky (2014) nahlížet ze dvou pohledů, a to z makroekonomického a mikroekonomického. Makroekonomickým pohledem je myšleno nastavení politiky, strategických cílů a plánování. Mikroekonomickým pohledem je myšlena spolupráce mezi jednotlivými aktéry cestovního ruchu a dosahování tak vlastních individuálních cílů.

Na odborných konferencích mnohokrát zaznělo, že na cestovní ruch je možné nahlížet jako na organizaci a řídit jej jako organizaci. Palatková (2011) zdůrazňuje, že je destinace velmi často chápána jako subjekt cestovního ruchu a doporučuje jej řídit na podnikatelských principech. Dodává, že manažeři v oblasti marketingového řízení destinace jsou nuceni ve svých manažerských činnostech využívat prvky řízení známé z praxe řízení organizací a označuje destinaci jako „virtuální firmu“. Palatková dále připouští odchylky v řízení organizace a destinace, přesto marketingové řízení destinace by podle Palatkové mělo být podobné jako řízení komerční organizace. Beránek (2013a) však s tímto názorem nesouhlasí a tvrdí, že pro destinační management je charakteristické společné řízení a spolupráce velkého počtu subjektů, které mají vlastní právní subjektivitu a pocházejí jak ze soukromého, tak veřejného sektoru, což je velmi těžké řídit. Do oblasti destinačního managementu zahrnuje také místní obyvatele a poukazuje na skutečnost, že na rozdíl od managementu organizace, u destinačního managementu jde o spolupráci vzájemně si konkurujících subjektů.

Reinhold, Laesser a Beritelli (2018) tvrdí, že v rámci stávajícího pojetí destinačního managementu je třeba destinaci chápat nově – návštěvníci přestávají respektovat územní hranice destinace. Do tvorby produktu cestovního ruchu jako významné součásti destinačního managementu je třeba podle nich zapojit i dodavatele produktů a služeb.

1.4 Vymezení organizace destinačního managementu

Každá turistická destinace musí mít organizaci cestovního ruchu, která poskytuje rámec pro jeho fungování, vyvíjí turistický produkt, podporuje a propaguje jej na vhodných trzích cestovního ruchu, což vede k maximalizaci příležitostí cestovního ruchu (Medlik, 1969). Organizace, které se zabývají řízením cestovního ruchu, se v průběhu let vyvíjely. V prvopočátcích zajišťovaly pouze základní činnosti, které se zabývaly organizací cestovního ruchu. Postupem času se v jejich činnostech začaly objevovat prvky řízení, až dospěly k vyspělým organizacím v oblasti řízení cestovního ruchu. V průběhu let byly různě nazývány, a to např. organizace cestovního ruchu, destinační společnosti, organizace destinačního managementu. I v současné době jsou organizace pojmenovávány různě a nepřesně s ohledem na úroveň jejich činností. Organizace, které se destinačním managementem zabývají, budou v celé této disertační práci označovány jako organizace destinačního managementu.

Jenkins (2000) zdůrazňuje, že organizace destinačního managementu se nemohou orientovat pouze na marketing a propagaci bez zajištění řízení cestovního ruchu, rozvoje produktu a infrastruktury cestovního ruchu.

Buhalis (2000) definuje organizaci destinačního managementu jako organizaci, která je zodpovědná za plánování a marketing destinace. Navíc má disponovat zdroji, které je třeba využít k dosažení strategických cílů. Kvalitní produkty cestovního ruchu jsou podle Buhalise výsledkem nezbytné úzké spolupráce veřejného a soukromého sektoru, včetně spolupráce s místními obyvateli. Nastavení takové spolupráce je v kompetenci organizací destinačního managementu.

United Nations World Tourism Organization (2007) uvádí, že v destinacích existují organizace pro správu destinace, tj. organizace destinačního managementu, v jejichž kompetenci je zajištění marketingu destinace. Doplnuje, že tyto organizace nemají realizovat pouze marketingové aktivity, ale musí být tzv. „strategickými vůdci“ v rozvoji destinací. Dále uvádí, že tato role vyžaduje koordinaci cílů v rámci destinace a strategii rozvoje cestovního ruchu. Prostřednictvím marketingové komunikace budou přilákáni návštěvníci do destinace, dále organizace zajistí vytvoření vhodného prostředí a kvalitních služeb pro návštěvníky v destinaci. Tak budou splněna očekávání návštěvníků a ti pak doporučí tuto destinaci

k návštěvě dalším návštěvníkům a i sami se vrátí zpět. Organizace destinačního managementu musí disponovat vysokou úrovní dovedností při vytváření a řízení partnerství (United Nations World Tourism Organization, 2007).

Holešinská (2010) poukazuje na to, že roste význam organizací destinačního managementu a zároveň snaha uplatňovat principy destinačního managementu, což je dáno potřebou zviditelnit jednotlivé destinace. Zdůrazňuje především nutnost spolupráce subjektů cestovního ruchu, které se v destinaci nacházejí.

Autoři jako Bornhorst, Ritchie a Sheehan (2010) zkoumají faktory úspěšnosti turistických destinací a jejich souvislost s úspěšností destinačních společností. Připouštějí, že některé destinace mohou být za určitých okolností úspěšné samy o sobě, ale naznačují, že organizace destinačního managementu může tento úspěch ještě posílit. Úspěch turistické destinace a organizace destinačního managementu podle nich vykazuje určité podobnosti, ale také významné rozdíly. Zdůrazňují zejména důležitost vztahů nejen s dodavateli služeb, ale i s místními obyvateli a místní samosprávou. Dále konstatují, že pro úspěšný rozvoj cestovního ruchu musí organizace destinačního managementu ve svých činnostech podporovat kvalitní služby cestovního ruchu, efektivně řídit destinaci, podporovat strategické plánování, zajišťovat financování a zmiňují se navíc o povinnosti zajistit kvalitní personál, dostupnost do a v rámci destinace, o vytváření kvalitních produktů cestovního ruchu, zajišťování podpory místních obyvatel. Dále zmiňují i to, že úkolem organizací destinačního managementu je vysvětlit význam cestovního ruchu v destinaci místním obyvatelům tak, aby jej pochopili a podporovali jej. Organizace destinačního managementu ve svých činnostech respektují prvky destinačního managementu. Plzáková a Studnička (2014, s. 64) zahrnují do role organizace destinačního managementu především růst profesionality a uvádějí, že: „*Role organizace destinačního managementu je mnohostranná a spočívá především v tvorbě politiky, plánování, marketingu, tvorbě a rozvoji produktů, hájení zájmů oboru, řízení, nastavování partnerské sítě a růstu profesionality v cestovním ruchu prostřednictvím poskytování vzdělávání a odborného školení.*“

Úspěšností organizací destinačního managementu a turistických destinací se zabývají i Volgger a Pechlaner (2014). Studují především úlohu, kterou v managementu destinací hraje schopnost síťování. Tvrdí, že schopnost síťovat zvyšuje vliv organizace destinačního managementu a její přijímání jako důležitého aktéra v destinaci, což může postupně zvýšit i její úspěšnost. Dále uvádějí, že plánování a organizování by nemělo význam bez uvedené vzájemné interakce mezi aktéry cestovního ruchu, bez nastavených pravidel a jejich dodržování a bez lidského prvku.

Pro existenci organizací destinačního managementu je velmi důležitá otázka financování. Zdroji financování organizací destinačního managementu jsou v současné době: členské příspěvky, výnosy z vlastní podnikatelské činnosti, příspěvky od obcí, příspěvky od orgánů krajské samosprávy, místní poplatky, granty, příspěvkové a úvěrové fondy, evropské fondy atd. (COT business, 2015). Znamená to, že organizace destinačního managementu využívají vícezdrojové financování, tj. vlastní zdroje a doplňkové zdroje. Viliam Sivek, předseda Fóra cestovního ruchu, poukázal na skutečnost, že proto, že cestovní ruch přináší finanční prostředky a pracovní místa, je nutné, aby část finančních prostředků, které generují návštěvníci v destinacích, plynula zpět do rozvoje cestovního ruchu, a to v místě, kde jsou tyto finanční prostředky (tj. např. poplatky) odváděny (COT business, 2015).

Reinhold, Laesser a Beritelli (2018) uvádějí, že organizace destinačního managementu by měly přizpůsobit své aktivity rozvojovým záměrům destinace; přitom upozorňují, že je třeba opustit vnímání destinace v kontextu území. Autoři považují za významnou funkci destinačního managementu plánování. V rámci svých činností musí organizace destinačního managementu věnovat pozornost tvorbě koncepcí, řízení projektů vedoucích k jejich naplnění, tvorbě konkurenceschopných produktů cestovního ruchu, aktivní podpoře jejich prodeje, spolupráci s cestovními kancelářemi a řízení životního cyklu destinace. Takto pojatý (procesně orientovaný) destinační management přispěje podle autorů k rozvoji cestovního ruchu v destinacích.

1.5 Teoretické koncepty a přístupy k destinačnímu managementu

V rámci tohoto oddílu jsou nejprve prezentovány koncepty a přístupy k destinačnímu managementu a poté je představen model destinačního managementu, který je považován za vyspělou formu destinačního managementu.

1.5.1 Koncepty a přístupy k destinačnímu managementu

Slovník spisovné češtiny (1994, s. 141) uvádí, že koncept je obecně: „*koncepce: pojetí, myšlenka, pojem.*“ Pro účely disertační práce je koncept chápán jako pojetí.

V zahraničí existují koncepty destinačního managementu, které mohou destinace využívat; tyto koncepty jsou neustále zkoumány výzkumnými týmy v Rakousku, Švýcarsku a USA (Plzáková a Studnička, 2014):

- „Tourism body“ (jednotka nebo organizace cestovního ruchu) – vyskytuje se na úřadu státní správy, krajském nebo městském úřadu. Na lokální úrovni jde o turistické informační centrum.

- „Organizace destinačního managementu“ (ODM) – role ODM spočívá v organizaci aktivit pod jednou společnou strategií. Neměla by kontrolovat činnost partnerů, měla by kompletovat zdroje a odborné znalosti a měla by rozvíjet destinaci.
- „Klaster“ – jde o propojené podniky a instituce v konkrétním odvětví. Liší se od ODM tím, že v jeho činnosti musí být přítomna vzdělávací nebo výzkumná instituce s cílem rozvíjet inovace.
- „Síť“ – jde o vzájemně propojené autonomní subjekty, které sledují společný cíl a mají nízkou míru institucionalizace. Typické pro síť jsou flexibilita, subjekty jsou nadále v konkurenčním vztahu, vzájemná spolupráce jim přináší efekt, který by individuálně nedosáhly. Příkladem je síť cestovního ruchu v San Franciscu.
- Koncept tzv. „učícího se regionu“ – pro tento koncept je typickým prvkem získávání a sdílení znalostí. Znalost je základem pro rozvoj konkurenceschopnosti. Vzdělávání zajišťuje veřejný sektor, ale měl by do tohoto systému například finančně zasahovat i ten subjekt, který bude využívat získaných znalostí svých pracovníků.

Přístupy využívané v rámci destinačního managementu vycházejí z poznatků ze zahraničí. Pojem přístup je ve Slovníku spisovné češtiny (1994, s. 339) vysvětlen jako: „*postoj, poměr, stanovisko: tvůrčí postoj k problému*“. Pro účely disertační práce bude chápán přístup jako stanovisko: tvůrčí postoj k problému.

V rámci destinačního managementu lze aplikovat obecně využitelné přístupy jako shora dolů („top-down“), zdola nahoru („bottom-up“), respektive jejich kombinaci („combined“).

Aplikace těchto obecných přístupů v rámci destinačního managementu je shrnuta v tabulce 4.

Tabulka 4 Přístupy využívané v rámci destinačního managementu

Přístupy k destinačnímu managementu	Impuls ke vzniku organizace destinačního managementu	Výhody	Nevýhody
Přístup shora dolů ("top-down")	veřejná správa (tj. regionální vláda nebo samospráva)	jasné vymezení kompetencí, soulad destinačního managementu se strategickými cíli regionální vlády, politická a finanční podpora činnosti, rychlé rozhodování	nedůvěra podnikatelských subjektů, vliv výše rozpočtu regionální vlády na činnosti organizace destinačního managementu, nejistota v souvislosti se střídáním regionálních a komunálních vlád
Přístup zdola nahoru ("bottom-up")	podnikatelská sféra nebo neziskový sektor	okamžitý zisk plynoucí z řízení a kooperace, rozvoj destinace, což způsobí jisté výnosy i v budoucnu	nízká podpora ze strany veřejné správy, pokud nenajdou shodu veřejná sféra a podnikatelský sektor
Kombinovaný přístup ("combined")	města nebo svazky měst a obcí společně s podnikateli, informačními centry, asociacemi, profesními svazy	naplňování principů partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP) od počátku, účast zástupců všech sektorů vede ke společným cílům, financování a ke společnému lepšímu řízení	složitější komunikace a řízení, vyšší nároky na nastavení kvalitní činnosti a personálního zajištění organizace destinačního managementu

Zdroj: autor s využitím Plzánková a Studnička, (2014, s. 62–63)

Palatková (2011) nazývá zmíněné přístupy k destinačnímu managementu jako přístupy pro vymezení destinace podle míry zásahů veřejného sektoru. Mluví o tvorbě systému destinace zdola (bottom-up), o tvorbě systému destinace shora (top-down) a o smíšeném přístupu k tvorbě systému destinace.

1.5.2 Přístupy k destinačnímu managementu v rámci EU

Evropskou unii z pohledu cestovního ruchu je možné chápat jako jednu turistickou destinaci, která je složena z mnoha dílčích destinací, kde každá z nich je něčím zajímavá, atraktivní, ale také naprosto odlišná. Důkazem, že se EU otázkou cestovního ruchu zabývá, je podle Kučerové (2015) fakt, že v roce 2010 Evropská komise uvedla novou strategii na podporu cestovního ruchu v rámci Evropské unie. Do strategie Evropské unie podle ní patří mimo jiné stimulování konkurenceschopnosti sektoru evropského cestovního ruchu, propagace rozvoje udržitelného a zodpovědného cestovního ruchu a také cestovního ruchu vysoké kvality, dále

maximalizace potenciálu finančních politik a nástrojů Evropské unie na rozvoj cestovního ruchu atd.

Příklady přístupů k destinačnímu managementu ve vybraných státech EU jsou uvedeny v tabulce 5. Do přehledu byly vybrány příklady uplatňované ve státech, které jsou v odborné literatuře a na konferencích považovány z hlediska destinačního managementu za vyspělé. Za průkopníky v destinačním managementu označují Plzáková a Studnička (2014) Rakousko a Německo. Odborné zdroje upozorňují i na legislativní úpravu cestovního ruchu na Slovensku (Holešinská, 2012a).

Tabulka 5 Příklady přístupů k destinačnímu managementu ve vybraných státech EU

Země	Charakteristika přístupu
Rakousko	<ul style="list-style-type: none"> • Cíl cestovního ruchu: konkurenceschopné produkty cestovního ruchu. • Tři úrovně destinačního managementu: spolková (celostátní), zemská (regionální) a místní (lokální). • Národní úroveň cestovního ruchu: Spolkové ministerstvo hospodářství, rodiny a mládeže. • Regionální úroveň cestovního ruchu: devět spolkových zemí (v kompetenci destinační management a zřizování regionálních organizací destinačního managementu); lokální úroveň: v kompetenci svazy cestovního ruchu. • Marketingové záležitosti: Národní centrála cestovního ruchu v Rakousku (Osterreich Werbung). • Podnikatelské subjekty členy hospodářské komory. • Financování cestovního ruchu a investiční rozvoj cestovního ruchu – Rakouská banka pro hotelnictví a cestovní ruch. • Spolkové země (tj. regionální a lokální organizace destinačního managementu): zaměření na tvorbu konkurenceschopných produktů cestovního ruchu, statistiku a na výběr místních poplatků. Legislativní opatření na úrovni spolkových zemí. Financování probíhá na základě kategorizace obcí (podle individuálního turistického významu).
Německo	<ul style="list-style-type: none"> • Cíl cestovního ruchu: tvorba produktů cestovního ruchu a rozvoj destinací. • Destinační management – tři úrovně: spolková (celostátní), zemská (regionální) a místní (lokální). • Národní úroveň cestovního ruchu – Spolkové ministerstvo hospodářství a technologií, 2x ročně schůzky se zástupci regionálních (zemských) organizací destinačního managementu. • Marketingové záležitosti: Německá centrála cestovního ruchu (v kompetenci Spolkového ministerstva hospodářství a technologií). • Podporu a plánování cestovního ruchu zajišťují jednotlivé spolkové země, které zřizují zemské centrály cestovního ruchu. V Německu není cestovní ruch na celostátní úrovni ošetřen legislativou. • Šestnáct zemských organizací destinačního managementu – členství v Německém svazu cestovního ruchu.

Tabulka 5 Příklady přístupů k destinačnímu managementu ve vybraných státech EU - pokračování

Slovensko	<ul style="list-style-type: none"> • Dva přístupy k destinačnímu managementu. Přístup „zdola nahoru“ – klíčový faktor: místní obyvatelé, vedlejší faktor: návštěvníci; přístup „shora dolů“: místním obyvatelům „vnucována“ strategie rozvoje cestovního ruchu (odpor místních obyvatel). • Rozhodující vliv na úroveň destinačního managementu: nositelé cestovního ruchu (viz příloha A); destinační management a vzájemné vztahy mezi nositeli cestovního ruchu (viz příloha B). • Legislativně upraveno: marketing, vzdělávání, požadavky na technické vybavení, bezpečnost při výstavbě a provozu zařízení cestovního ruchu. • Politika cestovního ruchu přesně definuje organizaci zodpovědnou za marketing dané oblasti, definuje nástroj pro dosažení cíle.
-----------	---

Zdroj: autor s využitím Plzákova a Studnička (2014), Kučerová (2015), Nejdla (2011), Ekonomická revue (2014)

1.5.3 St. Gallenský model destinačního managementu

Nejdla (2011) upozorňuje na to, že i vyspělé země hledají neustále lepší a lepší cesty pro destinační management s cílem zajistit co největší konkurenceschopnost v oblasti cestovního ruchu.

Ve Švýcarsku existuje zcela odlišný přístup k destinačnímu managementu, tzv. St. Gallenský model destinačního managementu (SGDM), který se zabývá destinačním managementem ze zcela jiného úhlu pohledu. Jde o vytváření sítí poskytovatelů služeb a bez respektování administrativních hranic destinace. Na základě odborné literatury lze považovat SGDM za vyspělý systém řízení, který respektuje prvky vymezené v teorii destinačního managementu (Nejdla 2011, Gajdošík 2014).

Nejdla (2011) považuje tento model za tzv. „model třetí generace organizace destinačního managementu“, který se zaměřuje na odlišné chápání destinace, tj. od geograficky vymezeného přístupu k orientaci na trh a zákazníka. Produkty cestovního ruchu dané destinace mohou i překročit administrativní hranice geograficky vymezeného prostoru.

V St. Gallen probíhaly nejprve diskuse, jichž se účastnili zástupci, kteří řídí cestovní ruch v územních celcích, a akademičtí pracovníci z Institutu pro veřejné služby a turismus Vysoké školy v St. Gallen. Tento Institut v St. Gallen byl pověřen vytvořením modelu švýcarského destinačního managementu. Model má za úkol vytvářet sítě poskytovatelů služeb smluvně spolupracujících nebo volně spolupracujících. Pro tento model je důležitý marketingový výzkum a profesionální přístup k tvorbě produktů. Základem modelu je tzv. hlava systému, která je řídicím článkem a koordinátorem a spojuje dílčí nabídky s přístupem ke všem portálům. Portál destinace (umožňující např. centrální přístup k produktům a informacím) zajišťuje koordinaci a spojuje hlavu systému s tržními experty, tj. se subjekty (osobami nebo organizacemi), které ovlivňují trh.

O SGDM se zmiňují Nejd (2011), Plzánková a Studnička (2014), Gajdošík (2014). Následující informace byly získány jednak z této uvedené literatury, jednak ze zahraniční literatury: Beritelli, Reinhold, Laesser a Bieger (2015). Dále probíhaly doplňující rozhovory s Pietrem Beritellim, profesorem na Univerzitě v St. Gallen ve Švýcarsku, který se spolu s dalšími kolegy novým modelem destinačního managementu zabývá.

Cílem zavedení nového švýcarského modelu destinačního managementu (SGDM) byla snaha o rozvoj produktů a vytváření konkurenceschopných struktur v cestovním ruchu. Podle Gajdošíka (2014) řeší rozdílné názory subjektů cestovního ruchu na fungování cestovního ruchu, nabízí inovovaná řešení problémů cestovního ruchu z dlouhodobého hlediska. Cílové místo lze podle něj chápat jako dynamický systém, který vyhledávají návštěvníci a který jim poskytuje požadované služby. Jak dále uvádí Gajdošík (2014), model pracuje s tzv. „business areas“, tj. s tzv. podnikatelskými oblastmi, což jsou atraktivita a aktivity vykonávané v oblasti cestovního ruchu. Dále model destinačního managementu pracuje s tzv. „SBA“, tj. „strategic business areas“. Podnikatelské oblasti, které je možné lokalizovat a časově ohraničit, mají pro cílové místo strategický význam, jde tedy o strategické podnikatelské oblasti (SBA), které tvoří systém spolupracujících soukromých podniků a veřejných institucí. Jejich cílem je vytvářet produkty pro návštěvníky. Gajdošík dále uvádí, že cílem managementu je poznat, které strategické oblasti jsou pro rozvoj cestovního ruchu důležité a které, když se do nich bude investovat, budou pro cestovní ruch perspektivní. To je úkolem destinačního managementu. Management tak vytváří dodatečnou přidanou hodnotu destinace.

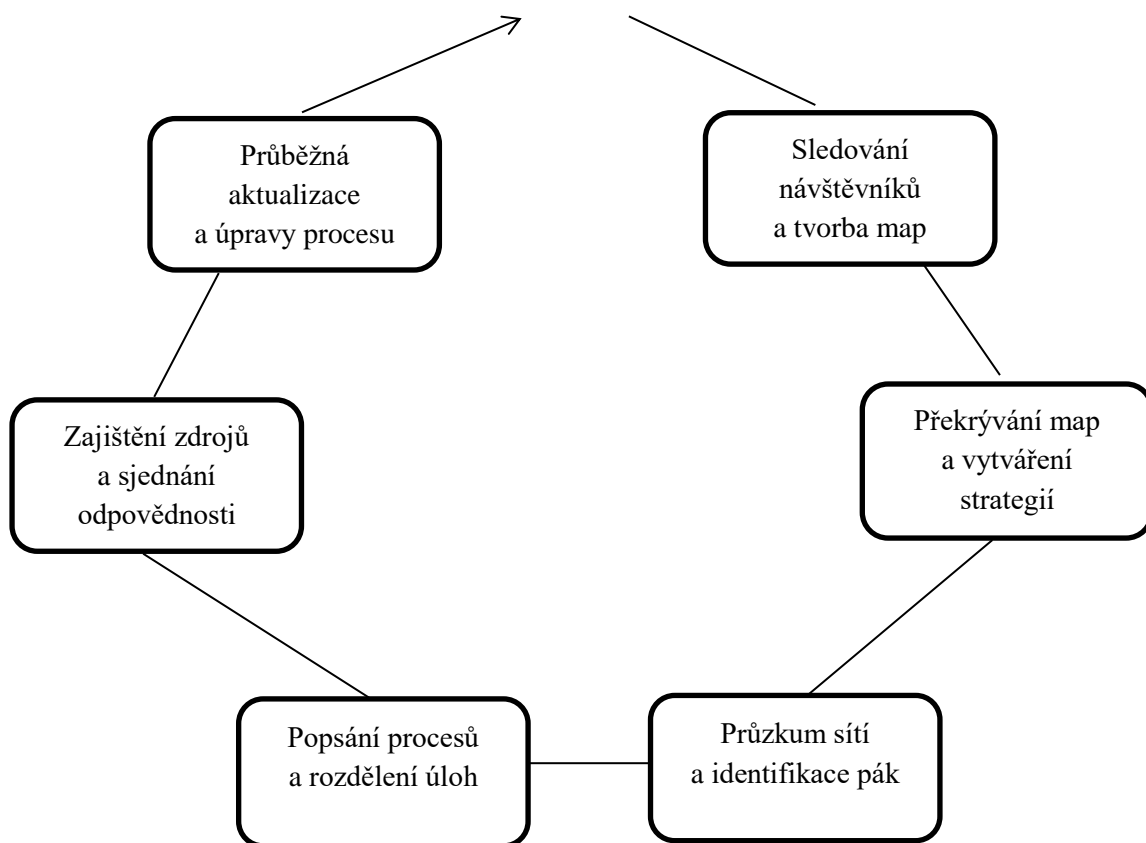
Podle slov Beritelliho, strategické podnikatelské oblasti tvořily původní přístup SGDM k charakteristice sledované oblasti. Později autoři zjistili, že předmětem řízení by měly být strategické proudy návštěvníků. Proto začali pracovat s vhodnějším termínem, a to s pojmem „SVF“, tj. „strategic visitor flows“ (strategické proudy návštěvníků). SBA pracují se zkoumanými oblastmi z hlediska řízení prostřednictvím podnikatelských oblastí (tj. poskytovatelů služeb), zatímco SVF pracují s oblastmi proudů návštěvníků, tj. s oblastmi, kde se návštěvníci skutečně pohybují. Návštěvníci téměř nikdy nevnímají administrativní oblasti jako hranice destinací.

Je možné sledovat spojitost mezi myšlenkou autorů SGDM a tou, se kterou přišli Lew a McKercher (2006). Ti už v roce 2006 tvrdili, že je dobré vědět, jakou cestu a cíl turisté preferují, a toto využít pro lepší definování stávající atraktivity a pro efektivnější plánování nových cest a trhů. Znalost skutečných cest turistů může být využita k definování nových hranic oblastí a uzlů, stejně tak jako pro definování jejich nejvhodnější vstupní brány. Toto může být

užitečné pro vytvoření nových atrakcí a produktů podél využívané společné cesty v oblastech a cílových uzlech.

Beritelli a Laesser (2017) uvádějí, že v posledních desetiletích byly turistické destinace koncipovány jako geografické oblasti, ve kterých probíhá cestovní ruch a které mají být organizovány koordinovaně a mají být konkurenceschopné. Podle autorů ukazují zkušenosti z některých destinací (například Švýcarska), že tento pohled na destinace v praxi selhává. Autoři zdůrazňují, že destinaci je třeba vnímat jako prostor, v rámci kterého se pohybují dynamické proudy návštěvníků; přitom cílem každého z proudů jsou různé produkty, které se nacházejí v různém stupni zralosti. Toto pojetí destinace promítají autoři do modelu SGDM.

Podle slov Beritelliho jde v případě modelu SGDM o nový pohled na destinační management. Hlavními prvky modelu SGDM jsou: mapy SVF, vizualizace proudů návštěvníků, sítě a vzájemné závislosti, tabulka marketingových procesů. Obrázek 3 znázorňuje SGDM.



Obrázek 3 SGDM - kruhový model v šesti krocích (Beritelli, Reinhold, Laesser a Bieger, 2015, s. 44, přeloženo autorem)

Beritelli, Reinhold, Laesser a Bieger (2015) popisují výše uvedených šest kroků následovně:

- **Sledování návštěvníků a tvorba map**

Jak bylo výše uvedeno, SGDM se nezaměřuje na administrativní oblasti, ale na oblasti z hlediska návštěvnosti, tj. proudy návštěvníků. Sledování návštěvníků a tvorba map představuje činnosti, kdy jsou cesty návštěvníků zakresleny do map. Při sledování proudu návštěvníků si model v tomto kroku klade otázky a hledá na ně odpovědi, např.:

- Kdo? Jací hosté?
- Proč? Proč přijedou? Co je motivuje? Co je k tomu vede?
- Co? Co dělají?
- Kde? Odkud přicházejí? Kde bydlí? Kam směřují?
- Kdy se to děje?, atd.

- **Překrývání map a vytváření strategií**

V rámci tohoto kroku je využívána vizualizace proudů návštěvníků, která prostřednictvím syntézy zobrazuje všechny individuální proudy návštěvníků (odkud přicházejí, kam jdou, kde se nacházejí atd.). Tímto způsobem je zjišťováno, jak je "variabilní" prostor, a to v závislosti na tom, kdo přijde, co dělá (tj. proud návštěvníků). Vizualizace proudů návštěvníků umožňuje na první pohled zjistit prostory (destinace) s atraktivitami, prostory (destinace) bez návštěvníků, prostory (destinace) s potencionálním vývojem návštěv a naopak prostory (destinace), které nemají potenciál přilákat návštěvníky ani v budoucnu, tj. prostory, které mají malý až žádný potenciál přilákat (nové) proudy návštěvníků. Podrobné studium vytvořené mapy (proudů návštěvníků) umožňuje pochopit, proč některé aktivity v destinacích dobře fungovaly a proč naopak jiné věci nefungovaly nikdy. Z vizualizace proudů návštěvníků vyplývá, že návštěvníci nevnímají administrativní hranice destinace. Často je cílový prostor návštěvníků mnohem větší (nebo naopak mnohem menší) než bývá z administrativního hlediska myšleno. Vše závisí na strategických proudech návštěvníků. Z vizualizace proudů návštěvníků dále vyplývá, že:

- destinace se musí zabývat cestovním ruchem i sousedních destinací a dalších prostorů,
- jednotliví poskytovatelé služeb, kteří jsou zpravidla součástí sítí propojených s několika strategickými proudy návštěvníků, musí splňovat různé požadavky a vyřešit různé problémy pro každý strategický proud návštěvníků, kterého se účastní.

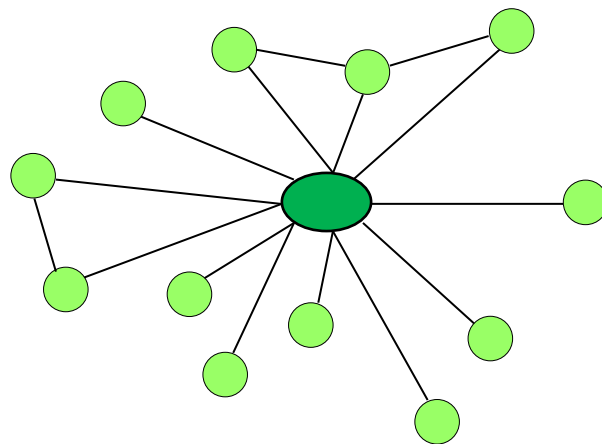
- **Průzkum sítí a identifikace pák**

Analýza poptávkových a dodavatelských sítí je přímo založena na informacích, které lze získat z map jednotlivých strategických proudů návštěvníků. Existují čtyři typy tzv. „systémových hlav“:

- klasická hlava systému (např. horská železniční společnost, turistické středisko),
- vícenásobná hlava systému (např. konferenční centrum a turistické středisko),
- ohnisková hlava systému (např. skupina homogenních dodavatelů služeb, kteří obsluhují určitý SVF),
- hlava tvůrce systému (např. ODM jako nabídkový portál služeb pro nové strategické proudy návštěvníků).

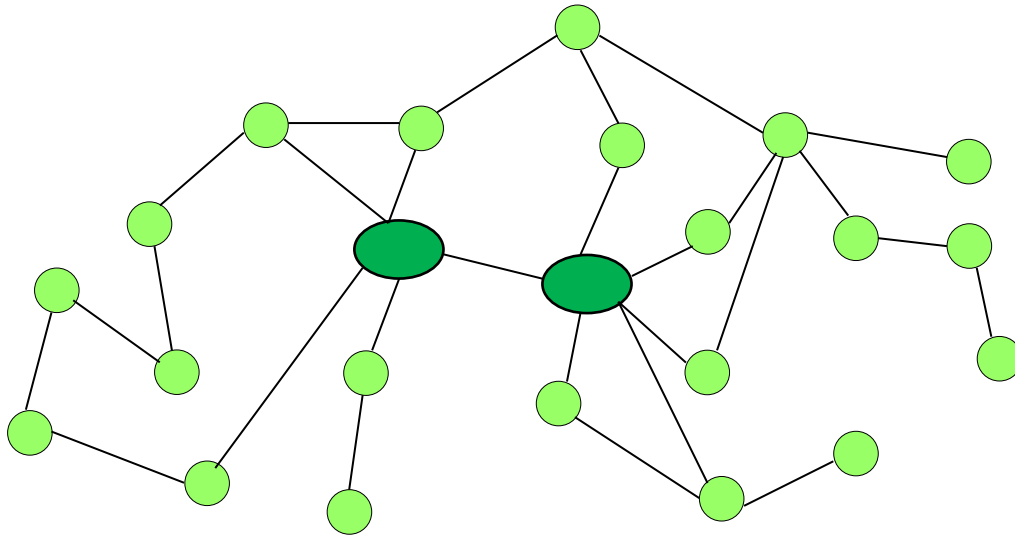
Obrázky 4–7 ukazují schémata jednotlivých typů výše popsaných systémových hlav.

„Klasická hlava systému“ je hlavní dodavatelskou sítí, ostatní poskytovatelé služeb a jednotlivé prvky produktů a služeb, které jsou součástí strategického proudu návštěvníků, jsou přímo nebo nepřímo závislí na této systémové hlavě. Pokud by systémová hlava přestala pracovat, celý systém by se zhroutil. Tento typ systémové hlavy je uveden na obrázku 4.



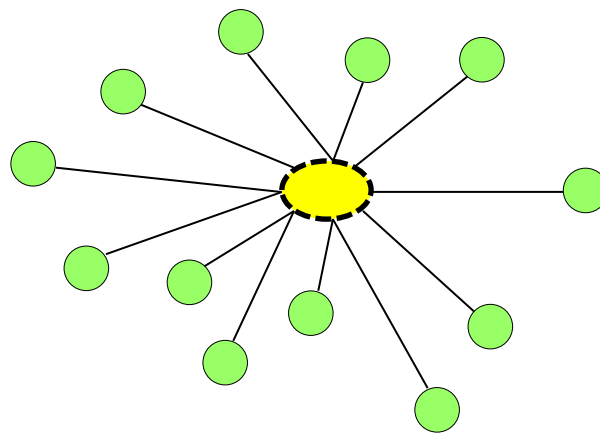
Obrázek 4 Klasická hlava systému (Beritelli, Reinhold, Laesser a Bieger, 2015, s. 53)

„Vícenásobná hlava systému“ je charakteristická tím, že existují alespoň dvě hlavy (řídící dodavatelé služeb – např. lyžařská škola a místní společnost pro poskytování lanových drah). Tyto se vzájemně doplňují a nesou tak hlavní úlohu v systému. Dále existují komplementární dodavatelé služeb, jako například restaurace, hotely, prodejci sportovního vybavení nebo půjčovny, atd. Ti těží z proudu návštěvníků, jež zmíněné dvě hlavy do systému přitahují. Vícenásobná hlava systému je znázorněna na obrázku 5.



Obrázek 5 Vícenásobná hlava systému (Beritelli, Reinhold, Laesser a Bieger, 2015, s. 53)

Třetí forma dodavatelské sítě se nazývá „ohnisková hlava systému“. Tento typ hlavy systému se vyvíjí ze skupiny nebo sdružení poskytovatelů služeb, kteří jsou co nejvíce homogenní a poskytují služby strategickým proudům návštěvníků. Jako příklad lze uvést skupinu golfových hotelů, které společně provozují golfové hřiště, nebo asociaci vinařů, která podporuje kulinářské nabídky a degustace. Ohnisková hlava systému je uvedena na obrázku 6.

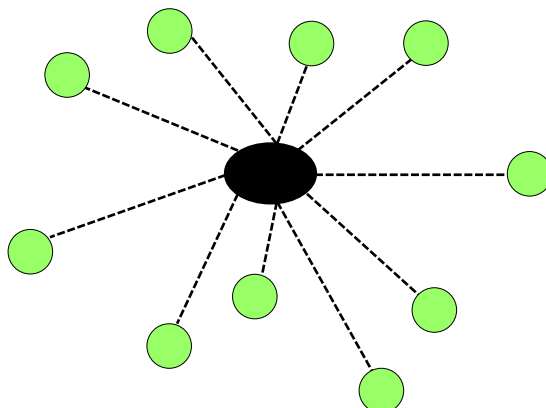


Obrázek 6 Ohnisková hlava systému (Beritelli, Reinhold, Laesser a Bieger, 2015, s. 53)

Poslední forma „hlava tvůrce systému“ je založena na nové a dosud nerozvinuté dodavatelské síti, která je efektivně řízena koordinační organizací. Koordinační subjekty (např. organizace destinačního managementu) mohou hrát důležitou roli jako tvůrce systému tím, že vyvíjí novou infrastrukturu (např. kongresovou infrastrukturu) nebo nové služby (např. rozvoj turistických tras nebo např. rozvoj nových zábavních míst). Koordinační subjekty jsou tvořeny

buď soukromými subjekty, nebo veřejným sektorem s cílem přilákat nové proudy návštěvníků.

Obrázek 7 znázorňuje hlavu tvůrce systému.



Obrázek 7 Hlava tvůrce systému (Beritelli, Reinhold, Laesser a Bieger, 2015, s. 53)

- **Popsání procesů a rozdělení úloh**

Prostřednictvím vytvořených map a sítí jsou identifikovány konkrétní úlohy. Poskytovatelé služeb v cestovním ruchu, veřejný sektor i koordinační organizace si musí uvědomit, že nemohou převzít odpovědnost za všechny úkoly nutné pro strategické proudy návštěvníků a plnit je. Je nutné úlohy rozdělit. Vznikají průběžné návrhy, které jsou výsledkem prvotních setkání a jednání s místními aktéry v regionu. Dochází k projednávání úkolů. Vytváří se tabulka úkolů a marketingových procesů. Některé úkoly jsou plně v kompetenci ODM, některé jsou plně v kompetenci místních poskytovatelů služeb.

- **Zajištění zdrojů a sjednání odpovědnosti**

Mapy strategických proudů návštěvníků, vizualizace proudů návštěvníků, sítě, jejich vzájemné závislosti a tabulka marketingových procesů poskytují dohromady základy pro celkovou analýzu a koncepci tržně významných podsystémů destinace. Jednání založená na principu proudů, která zahrnují různé výzvy a problémy cestovního ruchu, jsou mnohem konkrétnější, diferencovanější a uvolněnější než dřívější chápání destinačního managementu bez využití proudů. Komunikace založené na strategických proudech návštěvníků umožňují dále rozvíjet smysluplnou spolupráci poskytovatelů služeb v dané oblasti či spolupráci s jinými organizacemi ze sousedních nebo vzdálenějších oblastí. Předchozí přístupy se zaměřovaly na všezahrnující a územně orientovaný pohled na koordinační mechanismy, kam je zahrnuta spolupráce, fúze a spojenectví na institucionální a organizační úrovni.

Beritelli, Reinhold, Laesser a Bieger (2015) zmiňují tzv. systém Matryoshka. Tento pojem používají pro vysvětlení situace, kdy zúčastněné instituce jsou zakotveny do větších/vyšších celků, tj. u veřejných institucí jde o systém: národní – regionální – lokální.

Totéž platí pro destinace, kdy menší destinace jsou „zabudované“ do destinací větších. Poskytovatelé služeb nejsou samostatnými organizacemi, ale jako součást jednoho nebo několika podnikatelských systémů. Je jim tak umožněno implementovat interorganizační koncepci strategických proudů návštěvníků do svých projektů. Veřejné instituce jsou schopny rozhodovat a navrhovat rozvoj cestovního ruchu na základě politických priorit a cílů. Koordinační jednotky, tj. organizace destinačního managementu, nedokážou plnit úkoly pro všechny. Poskytovatelé služeb a veřejnoprávní instituce jsou vůdčími subjekty, které vyjednávají o výslovném mandátu pro plnění konkrétního úkolu.

- **Průběžná aktualizace a úpravy procesu**

SGDM odmítá jednotné plánování pro všechny destinace (pro více vybraných destinací) v pravidelných intervalech, např. během tří až pěti let. Zároveň odmítá přístup řešit stejný problém v různých destinacích stejným způsobem. Zastává odlišný přístup, a to, že každá destinace je individuální a stejný přístup bez zohlednění rozmanitosti destinací vede k tomu, že produkty, které jsou nabízeny pro více různorodých destinací, nakonec nejsou uskutečněny. Přinejmenším nepřilákají dostatečný proud návštěvníků. Nezbytným předpokladem pro rozvoj destinace je skutečnost, že všichni zúčastnění poskytovatelé služeb cestovního ruchu musí neustále komunikovat a řešit problémy individuálně, tj. pro každý případ zvlášť. V šestém kroku SGDM je navržen zásadně rozdílný plánovací systém, který je podle autorů modelu pro vývoj destinace významnější. Každý strategický proud návštěvníků se vyvíjí jiným způsobem, jiným tempem. Proto musí probíhat plánování pro každý strategický proud návštěvníků jiným, specifickým způsobem. Každý strategický proud návštěvníků má své priority, které se nemusí shodovat s prioritami jiného strategického proudu návštěvníků. SGDM se orientuje v oblasti plánování na analýzu strategických proudů návštěvníků. Na základě této analýzy se plánování skládá z více paralelních procesů, je časově rozloženo a zachycuje skutečnou potřebu strategických proudů návštěvníků a také dodavatelských sítí.

Tabulka 6 vymezuje tři principy procesu plánování rozvoje destinace podle SGDM.

Tabulka 6 Principy procesu plánování rozvoje destinace podle SGDM

Princip	Charakteristické rysy
Volný přístup k informacím	Všechny subjekty cestovního ruchu v destinaci mají volný přístup k aktuálnímu přehledu všech strategických proudů návštěvníků, vizualizaci proudů návštěvníků a tvorbě marketingových procesů. Cílem je vytvoření transparentnosti a objektivity při plánování rozvoje destinace. Tento princip zmírňuje či zcela eliminuje konflikty.
Sdílené porozumění jako cesta k cíli	Subjekty mohou doplnit, opravit nebo upravit mapy strategických proudů návštěvníků či tabulky marketingových procesů, a tím zlepšit kolektivní a sdílené chápání proudů. Subjekty zároveň tímto pochopí své postavení a funkci v celém procesu. Dochází k intenzivním konzultacím s jinými organizacemi.
Řízené učení	Vše je veřejně přístupné a dostupné všem zúčastněným subjektům. Organizace, která je v roli zprostředkovatele (např. ODM nebo místní/obecní nebo regionální úřad či jakýkoliv soukromý subjekt), by měla převzít zodpovědnost za aktualizaci na základě zpětné vazby. Její zaměstnanci by měli být nápomocni subjektům, komunikovat s nimi, vysvětlovat a pracovat s výsledky.

Zdroj: autor (dle Beritelli, Reinhold, Laesser, Bieger, 2015, s. 60, přeloženo autorem)

Beritelli, Reinhold, Laesser a Bieger (2015) uvádějí, že v modelu SGDM se pracuje s pojmem „destinorama“. Destinorama je založeno na proudech návštěvníků. Destinorama sestává z jedné nebo několika stěn, které jsou pokryty mapami destinace (současnou a budoucí) s vizualizací proudů návštěvníků a tabulkou marketingových procesů.

Plánování s využitím destinoramatu probíhá odlišným způsobem než plánování současné. Tabulka 7 srovnává současné plánování destinace a plánování destinace prostřednictvím destinoramatu. Z tabulky 7 vyplývá, že plánování s využitím destinoramatu je více pružné díky neustálé revizi a aktualizaci map a procesů, jsou řešeny konkrétní problémy a na jejich řešení se podílí aktéři, kterých se problém týká. V oblasti financování je při využití destinoramatu snaha odpovědět konkrétně, na co budou finance použity a kdo dokáže úkoly nejlépe splnit.

Všechny zúčastněné subjekty se prostřednictvím destinoramatu učí:

- jak se různé strategické proudy návštěvníků vyvíjejí v čase a prostoru,
- které organizace jsou součástí sítí spojených se strategickými proudy návštěvníků a přebírají různé role,

- jak by se jednotlivé strategické proudy návštěvníků mohly vyvíjet a jak by mohly být rozvíjeny v budoucnu.

Tabulka 7 Srovnání současného plánování destinace a plánování prostřednictvím destinoramatu

	Současné plánování destinace	Destinorama
Doba plánování/opakování	„Stop and go“ každých 3–5 let	Neustálé aktualizace, pololetní nebo roční revize map a procesů
Účast	Všichni aktéři jsou v definovaném prostoru/území zastoupeni	Vybraní aktéři a nositelé znalostí, kteří jsou relevantní pro pochopení návštěvních proudů
Postup	Spolupráce všech zúčastněných aktérů cestovního ruchu při řešení obecného problému	Časově rozložená práce na vybraných problémech s osobami, kterých se problém bezprostředně týká, nebo se skupinami, které jsou napojeny prostřednictvím sdílených SVF
Role hostitelské organizace (např. ODM)	„Plánovací štáb“	Prostředník, pomoc při studiu
Data (údaje)	Studie trhu a konkurence	Znalost místních aktérů cestovního ruchu a spolupracovníků, příležitostné ad hoc studie o tocích a tčech, kteří je řídí
Výsledek (z hlediska důležitosti, významu)	Strategie minimální shody, nekonkrétní témata, kde se musí všichni účastníci najít (kultura, příroda atd.)	Společné porozumění SVF, rozdělení funkcí a odpovědností v průběhu marketingových procesů, plán konkrétních akcí a opatření, nastavení financování
Reálný výsledek	Dokument, prezentace, studie, koncepty	Schůdné a zážitkové destinorama s přehledem rozmanitostí destinace a jejími mnohotvárnými výzvami; doplňující dokumenty o SVF, s různým stupněm podrobnosti
Financování	Obvykle předdefinovaný společný fond (rozpočet ODM a další prostředky z veřejného rozpočtu) – jako výchozí bod pro otázku: „Co je možné s danými penězi dělat?“	Pověření jednotlivých funkcí („stavebních bloků“) odvozených z destinoramatu s otázkami: „Co je třeba udělat a kdo to dokáže nejlépe? Mohou být opatření vůbec financována? Jak mohou být tato opatření financována?“

Zdroj: Beritelli, Reinhold, Laesser a Bieger (2015, s. 63), přeloženo autorem

Jak dodal Pietro Beritelli, autoři metodiku modelu SGDM použili v různých destinacích a místech po celém světě. Tento přístup získává stále více uživatelů a aplikací, ačkoli se zásadně liší od ostatních koncepcí a plánovacích přístupů v marketingu a destinačním managementu.

Jak dále uvedl P. Beritelli, rekonstrukcí proudů na mapách a selektivním překrýváním proudů založeným na různých hypotézách je možné také sledovat a prezentovat výzvy v oblasti mobility a dopravy. Existují možnosti, jak vizualizovat proudy návštěvníků. Je možné uvést například společnost Senozon (rozhovor s P. Beritellim), která se specializuje na simulace dopravy obecně. Jsou zaznamenávány aktivity lidí v průběhu dne, použité dopravní prostředky a také odkud kam proudy lidí směřují. Z toho je možné usoudit, jak a kde se lidé pohybují, kde nastávají problémy v dopravě, kde je nutné přidat spoje ve veřejné dopravě, kde je nutné řešit parkovací místa. Vizualizace spolu s legendou znázorňuje, kam lidé přicházejí a jakými cestami. Jinými slovy, uplatnění této metody potvrzuje skutečnost, že tam, kde je poptávka po cestovním ruchu, stává se mobilita a doprava otázkou, kterou je nutné řešit. Model SGDM využívá ve své činnosti prvky výše zmíněné simulace dopravy.

1.6 Služby v rámci cestovního ruchu

Pro rozvoj cestovního ruchu jsou nezbytným prvkem poskytované služby, jejichž úroveň ovlivňuje uspokojování potřeb návštěvníků. Jde především o dopravu, ubytování a stravování. Mervart (2011, s. 4) uvádí: *„Doprava je jednou ze základních služeb cestovního ruchu; bez dopravy nelze realizovat přesun účastníků cestovního ruchu z výchozího místa do cílové destinace ani nelze provádět jeho pohyb v rámci vybrané destinace. Toto je základním významem dopravy v cestovním ruchu, mimo to existuje zejména u některých dopravních druhů význam, kdy je doprava sama cílem cestovního ruchu.“* Dále dodává, že doprava je významnou službou nejen v cestovním ruchu, ale i významnou službou obecně.

1.6.1 Význam služeb pro rozvoj cestovního ruchu

S cestovním ruchem a s jeho specifickými charakteristikami jsou neoddělitelně spjaty poskytované služby v cestovním ruchu a jejich úroveň. Cestovní ruch jako systém zahrnuje mimo jiné dopravu, stravování, obchod, ubytování, kulturu, komunální služby, průvodcovskou činnost, průmysl, turistická informační centra, sportovní zařízení, služby pro odpočinek a další služby poskytované turistovi a tvořící základní prvky rozvoje cestovního ruchu a uspokojování potřeb turistů (Indrová, Houška a Petřů, 2011).

Ubytování hraje v cestovním ruchu významnou roli. Schejbal (2009) charakterizuje ubytovací služby jako služby, které poskytují návštěvníkovi ubytování, a to mimo místo, kde má návštěvník trvalé bydliště. Pro cestovní ruch mají vedle ubytovacích služeb velký význam také stravovací služby. V současné době, s rozvojem gastronomie, je stravovacím službám věnována velká pozornost. Stravovací a ubytovací služby mohou být kritérii pro výběr cíle

návštěvníka. Schejbal (2009) dále uvádí, že podstatným kritériem rozvoje cestovního ruchu je doprava.

S postupem času se vnímání poskytovaných služeb cestovního ruchu ze strany návštěvníka mění (Indrová, Houška a Petrů, 2011). Zvyšují se nároky návštěvníků na poskytované služby. Tím je na úroveň služeb vyvíjen rostoucí tlak. Proto v současné době nastupují nové technologie, mění se povaha práce a způsoby řízení. S rostoucími potřebami návštěvníků narůstají i náklady na uspokojení těchto potřeb. Ve službách v cestovním ruchu je třeba zaměstnávat pracovníky flexibilní, výkonné, ochotné, zkušené atd. Pokud jde o věkovou strukturu zaměstnanců ve službách cestovního ruchu je velice žádoucí, aby zde pracovali pracovníci jak mladí, kteří ovládají výpočetní techniku a jsou přizpůsobiví, flexibilní (tj. ochotní jít za prací jinam), tak i starší pracovníci, u kterých jsou ceněné dlouholeté zkušenosti v oblasti cestovního ruchu (Indrová, Houška a Petrů, 2011).

Neodmyslitelným předpokladem růstu poskytovaných služeb je neustálá motivace pracovníků, tj. personálu v cestovním ruchu ze strany managementu (Vosoba, 2004). Služba je neoddělitelně spojovaná s pojmem kvalita. Služba je poskytovaná lidem, kteří za ni platí a požadují za to její určitou úroveň. Je rozdíl mezi očekávanou kvalitou služby a vnímanou kvalitou služby na daném místě. Stejně tak existuje rozdíl mezi cílovou kvalitou služby a dodanou kvalitou služby. Očekávaná kvalita služeb je představa, kterou má návštěvník na základě informací od cestovní kanceláře. Je nutné provádět dotazníková šetření a zjišťovat tak vnímání nabízených služeb. Případně pak služby přizpůsobit požadavkům klientů (Vosoba, 2004).

Neoddělitelnou součástí rozvoje cestovního ruchu je spolupráce veřejného a soukromého sektoru (Nejdl, 2007). Aby soukromý sektor v rámci cestovního ruchu spolupracoval, musí být nějakým způsobem motivován. Musí mít ze své činnosti prospěch, který ho vede k rozhodnutí podílet se na aktivitách cestovního ruchu. Janíček (2007, s. 717) uvádí: „*Motiv je vnitřní příčina a hnací síla určitého jednání a činnosti jedince.*“ A dodává: „*Motivace je proces psychické regulace, na němž závisí směr lidské činnosti, množství energie a času, které je jedinec ochoten věnovat na realizaci určitého cíle.*“

Poskytovaná kvalita služeb v cestovním ruchu je konkurenční výhodou na trhu cestovního ruchu. Poskytování kvalitních služeb na vysoké úrovni však nesmí být na úkor ochrany životního prostředí. Dále je žádoucí zajistit propojení mezi všemi službami potřebnými pro rozvoj a fungování cestovního ruchu, stejně tak se zabývat komunikací s návštěvníky,

reagovat na jejich stále rostoucí potřeby a nároky, hovořit s nimi o problémech, vnímat je jako klíčový faktor cestovního ruchu. Jen tak může cestovní ruch prosperovat.¹

1.6.2 Postavení dopravy v destinačním managementu

Zajištění dostupnosti, ubytovacích, stravovacích a dalších služeb je neoddělitelnou součástí fungování cestovního ruchu. Doprava má pro cestovní ruch klíčové postavení (Mervart, 2011). Zajišťuje nejen přesun turistů z místa na místo, ale i dopravu zboží, surovin a materiálů všeho druhu, které souvisí například s ubytováním, se stravováním a také s atraktivitami, tzn. se vším, co se dotýká jakékoliv oblasti cestovního ruchu. Nelze opomenout ani význam dopravy v souvislosti s investiční výstavbou pro rozvoj cestovního ruchu.

Odborná literatura se vesměs věnuje dopravě v obecném slova smyslu a jen velmi okrajově naznačuje souvislost dopravy a destinačního managementu. Zahraniční literatura se zabývá obecným vztahem dopravy a cestovního ruchu mnohem více než česká.

V souvislosti se vztahem dopravy a cestovního ruchu zahraniční literatura zaznamenala následující poznatky. Zásadní význam dopravy je zmiňován již v publikacích z druhé poloviny 20. století. Lickorish (1958) např. zdůrazňuje, že rozvoj dopravy je historicky klíčovým faktorem rozvoje cestovního ruchu a upozorňuje na potřebu užší spolupráce a koordinace mezi dopravou a ostatními součástmi cestovního ruchu, což by měla odrážet i oficiální politika cestovního ruchu. Nutnost spolupráce mezi dopravními podniky a podniky cestovního ruchu naznačuje také Kaspar (1967). Jak je vidět, už v dobách, kdy byl destinační management ještě v počátcích, a to i v zahraničí, je možné vypořádat v úvahách odborníků jeho základní principy. Kaspar (1967) dále připomíná doporučení formulovaná již v roce 1965 International Union of Official Travel Organisations, předchůdkyní United Nations World Tourism Organization. Tato doporučení vyplývala z poznání, že doprava, jak veřejná, tak soukromá, představuje důležitý prvek v kontinuálním rozvoji cestovního ruchu. Podobné názory se objevují i v současné odborné literatuře. Lumsdon a Page (2004) rozlišují „transport for tourism“ a „transport as tourism“, ale konstatují, že vnímání dopravy jako turistického zážitku je zastíněno obvyklým chápáním dopravy jako prostředku pro přesun. Samotná doprava však může být atraktivitou, tedy cílem návštěvníků (Beránek, 2013a).

Význam dopravy pro cestovní ruch vyzdvihují např. Goeldner a Richie (2014), podle jejichž názoru jsou cestovní ruch a doprava neoddělitelně propojeny. Tvrdí dokonce, že význam

¹ Výsledky této části disertační práce jsou přijaty k publikování - viz Becková, Nováková (2018).

dopravy pro cestovní ruch snad ani nelze přecenit. O významu dopravy hovoří i Prideaux (2000), který říká, že doprava je v oblasti cestovního ruchu přehlížena, a to i přes to, že generuje a rozvíjí cestovní ruch v regionech. Dodává, že návštěvník, pokud nebude zajištěna doprava do destinace, bude hledat nové, lépe dostupné destinace. I Zurynek, Zelený a Mervart (2008) se zabývají významem dopravy pro cestovní ruch a konstatují, že doprava je důležitým základním předpokladem rozvoje cestovního ruchu. Také Maseiro a Zoltán (2013) zdůrazňují význam zajištění dostupnosti cílového místa destinace. Spojitost mezi dopravou a cestovním ruchem dokládají podle Prideauxe (2000) další odborné publikace a studie autorů Gilberta, Gunna, Halla, Inskeepa, Pagee, Robinsona, Thurota.

Lohmann a Duval (2014) připomínají, že souvislost mezi dopravou a cestovním ruchem není pochopena natolik, aby mohly být s jistotou modelovány vzájemné vlivy, a že je třeba zaměřit pozornost právě na vzájemný vztah turistických destinací a dopravy. Ten podle nich zůstává, navzdory objasňujícím příspěvkům několika minulých dekád, poměrně neprostudovaným tématem.

Prideaux (2000, s. 54) dokládá význam dopravní infrastruktury jako základního předpokladu rozvoje cestovního ruchu. Uvádí řadu příkladů z oblasti dopravy, které napomohly k rozvoji cestovního ruchu v mnoha různých zemích. Blažek a Uhlíř (2011) uvádějí, že také dostupnost památek je podmíněna dopravní infrastrukturou. Z uvedeného vyplývá, že i dopravní infrastruktura by měla být předmětem zájmu destinačního managementu.

Batabyal a Beladi (2015) se zabývají optimálním zajištěním dopravní infrastruktury v turistických destinacích a vyzdvihují její klíčovou roli v rámci celkové infrastruktury. To dokládají faktem, že jinak atraktivní turistická destinace nedosahuje optimální návštěvnosti, jestliže je těžko dostupná. Význam dopravní infrastruktury ve vztahu k turistické atraktivnosti destinací studují i Khadaroo a Seetanah (2008) a potvrzují, že dopravní infrastruktura je jedním z rozhodujících faktorů ovlivňujících příliv návštěvníků do destinace. Jak shrnují Landré a Peeters (2011) ucelené poznání dopravy a cestovního ruchu je základem pro rozvíjení destinací, podniků cestovního ruchu i účinných politik cestovního ruchu a je rovněž důležité pro řešení vznikajících lokálních i globálních problémů a konfliktů.

Lew a McKercher (2006) doporučují sledovat pohyby turistů v rámci destinace, což je pak možné využít v destinačním managementu, např. pro rozvoj produktů a pro marketing jednotlivých atraktivit. V zahraniční literatuře jsou popsány výzkumy, které se zaměřují na význam dopravy jako jeden z faktorů, které ovlivní rozhodnutí návštěvníka při volbě destinace. Jedná se především o dostupnost destinace, časové hledisko a pružnost dopravy a na základě toho volbu dopravního módu (Khadaroo a Seetanah, 2008).

Čertík (2001) také vyzdvihuje význam dopravy pro rozvoj cestovního ruchu. Poukazuje na skutečnost, že doprava a cestovní ruch se vzájemně podmiňují. Rozvoj nových forem a druhů cestovního ruchu podle jeho názoru vyvolává další požadavky na rozvoj nových forem dopravy, její kvalitu a přepravní kapacitu, a na rozvoj dopravní infrastruktury. Poukazuje však také na negativní vlivy dopravy na cestovní ruch. Upozorňuje na skutečnost, že doprava zajišťuje pohyb do nových, do současné doby turisticky nevyužívaných oblastí, avšak její některé negativní vlivy mohou být až limitující pro další rozvoj cestovního ruchu ve světě; mezi ně patří:

- Dopravní kongesce, kdy při přetížení v dopravních špičkách dochází ke zpomalení až zastavení dopravního systému, což s sebou přináší zpoždění a narůstající energetickou náročnost.
- Sezónnost, kdy nutnost uspokojení poptávky zajištění dopravy v období sezóny může způsobit přepravní nadkapacity, které se v období mimo sezóny těžko vyrovnávají.
- Ohrožení životního prostředí, ve kterém se cestovní ruch uskutečňuje. Tento efekt nazývá „kanibalizačním efektem“, který vyvolává nutnost zavádět ve větší míře environmentálně přijatelnější formy dopravy jako cyklodoprava atd.

Doprava je kategorií služeb, která zajišťuje veškerý chod společnosti. Její úloha je nenahraditelná. Cestovní ruch není výjimkou, doprava má i zde strategickou pozici. Jak bylo uvedeno, i v případě, že se v destinaci nachází zajímavá atraktivita, nebude-li zajištěna její dostupnost, tato atraktivita se stane nedostupnou a pro návštěvníky proto nezajímavou.

1.7 Kritické zhodnocení teoretických východisek řešené problematiky

Tato část disertační práce shrnuje výsledky provedené literární rešerše se zaměřením na destinační management a s ním související okolnosti. Nejprve se zabývá vymezením pojmů a následně se věnuje zhodnocení teoretických východisek k oblasti destinačního managementu.

Výsledkem literární rešerše bylo stanovení znaků cestovního ruchu a znaků destinace. Dále se literární rešerše zabývala pojmem destinační management. Byly zjišťovány činnosti organizací destinačního managementu tak, jak jsou vymezeny v literatuře. Byly analyzovány koncepty a přístupy k řízení v destinacích a byl představen St. Gallenský model destinačního managementu. Zároveň byl vymezen význam služeb pro cestovní ruch. Z rešerše vplynuly charakteristické znaky vyspělého destinačního managementu.

1.7.1 Vymezení pojmů

Autoři, kteří se zabývají problematikou cestovního ruchu, používají různé termíny pro řízení cestovního ruchu. Jde o pojmy řízení cestovního ruchu, řízení destinace, management destinací, destinační management. Jak bylo uvedeno, destinační management je chápán jako vyspělá forma řízení cestovního ruchu. V disertační práci bude v následujících kapitolách používán, jak pro řízení cestovního ruchu, pro řízení destinace, pro management destinací, tak i pro destinační management, jednotný název, a to destinační management.

Jak bylo zjištěno, stejný problém je s pojmy pro organizace, které se zabývají řízením cestovního ruchu. Tyto organizace jsou nazývány v literatuře různými autory různě: organizace cestovního ruchu, destinační organizace, destinační společnost, organizace destinačního managementu. Organizace, které se zabývají řízením cestovního ruchu, vznikaly postupně a také postupně vznikala a vyvíjela se i náplň jejich činností. Nejvyspělejší organizace, které působí v cestovním ruchu, jsou označovány jako organizace destinačního managementu, v jejichž činnostech jsou již zahrnuty prvky destinačního managementu. Pro potřeby disertační práce budou v následujících částech tyto organizace zabývající se řízením cestovního ruchu jednotně označeny tímto názvem, tj. jako organizace destinačního managementu.

Do budoucna je žádoucí sjednotit pojmový aparát a předejít tak nesrozumitelnostem, které v literatuře v této oblasti v současné době existují.

1.7.2 Zhodnocení teoretických východisek k oblasti destinačního managementu

Studiem literatury byl potvrzen obecný poznatek, že cestovní ruch je významnou součástí národního hospodářství. Ovlivňuje ekonomiku státu, má vliv na kultivaci lidského potenciálu, přispívá ke vzdělanosti a ovlivňuje tak život jednotlivců a celé společnosti. Proto je nutné se mu věnovat a rozvíjet jej. Cestovní ruch je však spojen také s negativními dopady, které lze najít v ekonomické, sociální a kulturní oblasti i v oblasti životního prostředí.

Jako charakteristické **znaky cestovního ruchu** literární prameny uvádějí:

- Místo pobytu osob je mimo jejich trvalé místo pobytu a zaměstnání.
- Dochází k uspokojování lidských potřeb.
- Dochází k uchování kvality lidského potenciálu (např. navazováním nových vztahů s jinými lidmi atd.).
- Je nutné podporovat vzájemné vztahy návštěvníků a místního obyvatelstva a místní obyvatelstvo seznamovat s aktivitami v oblasti cestovního ruchu v destinaci.

- Cestovní ruch má spotřební charakter, pro nějž je charakteristické uspokojení životních a kulturních potřeb nebo osobních přání návštěvníků jako spotřebitelů hospodářských nebo kulturních statků.
- Pro cestovní ruch je významná spolupráce všech aktérů cestovního ruchu.
- Cestovní ruch má význam pro ekonomiku země (příjmy do státního rozpočtu, rozvoj regionů, budování infrastruktury v destinacích atd.).
- Je třeba respektovat životní prostředí v rámci aktivit cestovního ruchu.

Vývoj cestovního ruchu má podle literárních pramenů čtyři fáze: předfázi (do roku 1850), počáteční fázi (1850 – 1914), rozvojovou fázi (1914 – 1945) a vrcholovou fázi (po roce 1945), která se vyvíjí dodnes. Cestovní ruch stál a stojí ve středu pozornosti státních, regionálních i místních orgánů a podnikatelského sektoru.

Z literárních pramenů vyplynuly **znaky destinace**, tzn. destinace je charakterizována jako:

- Geografická jednotka.
- Přirozený celek s jedinečnými vlastnostmi odlišnými od jiných destinací.
- Neustále se měnící a vyvíjející produkt cestovního ruchu.
- Fyzický prostor s připravenými produkty cestovního ruchu pro návštěvníky.
- Směs produktů cestovního ruchu a služeb spotřebovávaných pod značkou destinace.
- Soubor spolupracujících prvků a vztahů mezi prvky.
- Konkurenceschopná jednotka.

Destinační management je forma klasického managementu, která se zaměřuje na cestovní ruch. Je charakterizovaná jako vyspělá forma řízení cestovního ruchu. Strategické řízení je založeno na komunikaci, kooperaci, koordinaci a na partnerství soukromého a veřejného sektoru. Je pro něj charakteristické síťování aktivit jednotlivých partnerů cestovního ruchu a koordinace aktérů cestovního ruchu v rámci soudržné strategie s cílem uspokojit stále rostoucí potřeby návštěvníků. Měl by být realizován na třech úrovních, a to na regionální či lokální úrovni a na národní úrovni. Destinační management v zahraničí se stal předmětem zájmu společnosti v 60. letech 20. století, zatímco v České republice až v 2. polovině 90. let 20. století. Vývoj cestovního ruchu v zahraničí měl tři fáze, a to budovací fázi (60. léta 20. století), růstovou fázi (70. a 80. léta 20. století) a koncentrační fázi (90. léta 20. století). Podle některých autorů je možné na destinační management nahlížet jako na management podniku, ale jiní autoři tuto myšlenku kritizují a upozorňují na to, že v cestovním ruchu jde o řízení mnoha subjektů cestovního ruchu soukromého a veřejného sektoru, které si

ve velké většině musí z podstaty věci konkurovat. V současné době se aplikují vyšší formy destinačního managementu, a to destination governance (hledají se odpovědi na otázky „jak a proč právě takto“) a destination leadership (hledají se odpovědi na otázky „kdo a proč právě tito“). U destination governance jde o interakci mezi aktéry cestovního ruchu (procesy a struktury). U destination leadership převládá jako prvek už lidský faktor (emoce, hodnoty a kreativita).

Studiem literatury bylo zjištěno, že turistická destinace by měla mít organizaci, která vytváří rámec pro fungování destinace. Zajišťuje řízení destinace, propaguje destinaci na trzích cestovního ruchu atd. Náplň činností těchto **organizací destinačního managementu** se neustále vyvíjí. Organizace destinačního managementu zahrnují ve svých činnostech tvorbu politiky, plánování, marketing, tvorbu produktů, hájí zájmy aktérů cestovního ruchu a návštěvníků, starají se o růst profesionality prostřednictvím zajišťování vzdělávání a školení. Další zdroje uvádějí, že organizace destinačního managementu by měly mít v kompetenci nejen marketingové aktivity, ale musí být i tzv. strategickými vůdci a destinaci rozvíjet na základě koordinace cílů a strategie rozvoje. Další autoři upozorňují na to, že organizace destinačního managementu musí hospodařit se svěřenými zdroji tak, aby její činnosti vedly k dosažení strategických cílů, a musí spolupracovat s místními obyvateli destinace. Naproti tomu některé literární prameny připouštějí, že destinace může fungovat úspěšně bez organizace, ale dodávají, že organizace může tento úspěch významně rozvinout. Dále poukazují na to, že organizace musí podporovat kvalitní služby cestovního ruchu, efektivně řídit destinaci, podporovat plánování, zajišťovat financování a kvalitní personál. Organizace musí zajistit také dostupnost do destinace a v rámci destinace. Dále je v literatuře zmíněna důležitost síťování v oblasti služeb a skutečnost, že pokud organizace destinačního managementu zajistí síťování poskytovatelů služeb, pak se zvýší její vliv na rozvoj cestovního ruchu v destinaci.

„Tourism body“, „organizace destinačního managementu“, „klastr“, „sít“ nebo koncept tzv. „učícího se regionu“ jsou **koncepty řízení v destinacích**.

Destinační managementy vybraných zemí jsou rozdílné, a to vzhledem k tomu, že v každé zemi jsou rozdílné politické a legislativní podmínky a odlišné financování. Dobře propracovaný destinační management, jak vyplynulo z teoretické části disertační práce, je v Rakousku a Německu, také ve Švýcarsku a na Slovensku. Všechny tyto země se zaměřují při svých činnostech na rozvoj destinace prostřednictvím tvorby konkurenceschopných produktů cestovního ruchu, a to při zachování zdravého životního prostředí.

Studiem literatury bylo zjištěno, že ve Švýcarsku existuje tzv. **St. Gallenský model destinačního managementu** (dále SGDM), který přistupuje k řízení cestovního ruchu ze zcela

jiného pohledu než v ostatních zemích. Jde o vytváření sítí poskytovatelů služeb. Tzv. hlava systému, tj. řídicí článek a koordinátor, spojuje dílčí nabídky poskytovatelů služeb s tzv. portálem destinace, který umožňuje centrální přístup k produktům a informacím. Dále zajišťuje spojení s tržními experty (tj. subjekty, které ovlivňují trh). Nejprve tento model pracoval s tzv. „business areas“ (tj. s obchodními oblastmi, tzn. práce s atraktivitami a aktivitami v oblasti cestovního ruchu). Později model přešel na tzv. „strategic business areas“ (SBA), kdy už šlo o oblasti mající pro cestovní ruch strategický význam. Jde o systém spolupráce soukromého a veřejného sektoru. Postupem času tento model začal pracovat s tzv. „strategic visitor flows“ (SFV), tj. se strategickými proudy návštěvníků. Tento přístup je zcela nový a ojedinělý. Podstatou SFV je, že pracují s oblastmi proudů návštěvníků, tj. s oblastmi, kde se návštěvníci skutečně pohybují. Tento přístup zohledňuje myšlenku, že návštěvníci nerespektují administrativní hranice destinací.

Jak uvádí literatura, neoddělitelnou součástí cestovního ruchu jsou **služby**. S rostoucími potřebami návštěvníků musí být v souladu i poskytované služby s cílem maximálně uspokojit potřeby návštěvníků. Za významné služby jsou považovány stravování, ubytování a doprava. Některé zdroje označují za klíčovou službu cestovního ruchu dopravu. Pokud nebude zajištěna doprava do destinace, i kdyby bylo zajištěno stravování, ubytování a existovala atraktivita (např. kulturní, historická nebo přírodní památka), pak by o tuto destinaci přestal být ze strany návštěvníků zájem.

Z literatury vyplynuly **charakteristické znaky vyspělého destinačního managementu**, která by se měla stát výchozími pro nastavení destinačního managementu. Mezi ně patří:

- Návštěvník – veškeré činnosti v cestovním ruchu se musí odvíjet s ohledem na zájmy návštěvníka.
- Stanovení strategických cílů v destinaci.
- Konkurenceschopné produkty cestovního ruchu – cílem destinačního managementu je tvorba konkurenceschopných produktů cestovního ruchu, které zajistí jedinečnost destinace.
- Spolupráce veřejného a soukromého sektoru – význam principu partnerství soukromého a veřejného sektoru je velmi zdůrazňován.
- Komunikace, kooperace, koordinace. Jde o základní předpoklady rozvoje cestovního ruchu. Koordinovaný přístup řízení založený na kolektivní vizi a silném partnerství vede ke konkurenceschopným destinacím a produktům cestovního ruchu.

- Impuls ke vzniku organizace destinačního managementu a produktů cestovního ruchu je upřednostňován zdola, tj. „bottom-up“, tzn. od podnikatelských subjektů.
- Vedení lidí (vůdcovství) – velmi důležitým prvkem v oblasti destinačního managementu je vedení lidí (resp. vůdcovství), tzv. leadership. Vytváření kvalitních mezilidských vztahů v organizacích destinačního managementu a v rámci spolupráce veřejného a soukromého sektoru přispívá k úspěšnému dosažení společného cíle. Je prokázáno, že lidé, kteří mají dobrý vztah ke svým nadřízeným, lépe odvádějí svoji práci. Destinační management by měl používat takovou metodu vedení lidí, která bude založena na dobrých mezilidských vztazích a přitom bude důsledně sledovat plnění povinností. Týmová práce by měla být upřednostňována před prací jednotlivce.
- Lidé pracující v oblasti cestovního ruchu musí být profesionálové ve svém oboru.
- Motivace – motivovat spolupracující aktéry cestovního ruchu je jedním z klíčových úkolů organizací destinačního managementu.
- Dobré vztahy mezi všemi zúčastněnými aktéry cestovního ruchu, vzájemná důvěra a spolehlivost – za toto zodpovídá destinační management, tj. organizace destinačního managementu. Návštěvník od svého příjezdu do destinace až do svého odjezdu nejen vědomě, ale i podvědomě vnímá služby poskytovatelů, jejich vzájemné vztahy a pohostinnost.
- Zapojení místního obyvatelstva do rozhodování – destinační management klade důraz na požadavky a připomínky místních obyvatel v souvislosti s rozvojem cestovního ruchu v místě jejich bydliště. Rozvoj cestovního ruchu by měl místní komunitě přinášet benefity. Kvalitní destinační management nepřipustí kulturní a sociální konflikty a zabrání, aby cestovní ruch nepříznivě ovlivňoval místní životní styl, hodnoty a tradice. Destinační management musí být citlivý vůči hostitelské kultuře. Kvalitní destinační management podporuje rozvoj místních malých podniků, prozkoumává potenciál umění a řemesel místních obyvatel.
- Budování věrnosti značky destinace – destinační management klade důraz na budování značky destinace prostřednictvím poskytování kvalitních služeb a nabízením originálních produktů cestovního ruchu. Návštěvníci se pak do destinace vrací, případně podávají vynikající reference a doporučí navštívenou destinaci známým, potenciálním návštěvníkům.
- Kontrola kvality - vzhledem k roztržitosti zúčastněných odvětví v cestovním ruchu je třeba klást důraz na kontrolu kvality.

- Destinační management si při tvorbě produktu cestovního ruchu klade následující otázky:
 - Jak toto rozhodnutí ovlivní návštěvníky?
 - Jaké to přinese důsledky pro průmysl v destinaci?
 - Jak rozhodnutí ovlivní místní komunitu?
 - Jaký dopad bude mít rozhodnutí na životní prostředí v destinaci?
- Financování – nastavení peněžních toků v rámci organizace destinačního managementu je důležitým krokem destinačního managementu.
- Destinační management hledí na zvýšení výnosů z cestovního ruchu, např. zajištěním mimosezónních aktivit, které přilákají návštěvníky do destinace i mimo sezónu, a tím přispějí k zaměstnanosti v destinaci.
- Organizace destinačního managementu je zodpovědná za návratnost investic, růst trhů a kvalitních produktů cestovního ruchu, a tím za rozvoj destinace.
- Destinaci je třeba vnímat jako produkt cestovního ruchu, který se mění s ohledem na životní cyklus destinace.
- Služby mají velký význam pro rozvoj cestovního ruchu.

V předchozím textu byly prezentovány přístupy k destinačnímu managementu, které jsou v rámci odborné literatury považovány za vyspělé. Odbornými zdroji je doporučováno, aby tyto přístupy byly využívány vždy s ohledem na danou destinaci.

2 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE A POUŽITÉ METODY

V této kapitole jsou nejprve stanoveny cíle disertační práce a poté metody, které budou využity pro naplnění stanovených cílů.

2.1 Cíle disertační práce

Disertační práce se zabývá problematikou cestovního ruchu a v jeho rámci destinačním managementem jako formou řízení cestovního ruchu. Z rešerše současného stavu řešené problematiky vyplynuly následující cíle disertační práce. Hlavním cílem disertační práce je **modifikovat destinační management v kontextu teorie managementu a v souladu se systémovým pojetím managementu tak, aby představoval formu řízení cestovního ruchu v ČR, která přispěje k udržitelnému rozvoji cestovního ruchu v destinacích**. Výstupy této disertační práce přispějí k rozvoji vědeckého poznání v oblasti teoretického vymezení destinačního managementu. Pojetí destinačního managementu jako **formy řízení cestovního ruchu** je v souladu s názory Nejdla (2011), Holešinské (2012a), Laessera a Beritelliho (2013) a Reinholda, Laessera a Beritelliho (2018). To, že je třeba vnímat destinační management **v kontextu teorie managementu**, zmiňují ve svých odborných publikacích např. Kratochvíl (2000), Nejdla (2011) nebo Palatková (2011).

Pro naplnění hlavního cíle disertační práce jsou stanoveny tyto dílčí cíle:

- Provést analýzu řízení cestovního ruchu v České republice s cílem prezentovat stávající pojetí destinačního managementu v podmínkách České republiky a výsledky porovnat s přístupy, které jsou doporučovány v odborné literatuře (viz teoretická východiska řešené problematiky).
- Modifikovat destinační management v kontextu teorie managementu.
- Modifikovat destinační management v souladu se systémovým pojetím řízení.

Modifikace destinačního managementu v kontextu teorie managementu a v souladu se systémovým pojetím řízení bude provedena na základě poznatků získaných z analýzy a s využitím teoretických přístupů k managementu a systémovému pojetí řízení tak, aby destinační management představoval formu řízení cestovního ruchu v ČR, která přispěje k udržitelnému rozvoji cestovního ruchu v destinacích.

2.2 Přehled zvolených metod zpracování

V následujícím textu je uveden přehled metod, které jsou využity v rámci plnění hlavního cíle disertační práce i dílčích cílů tak, jak byly stanoveny v předchozím oddíle. Všechny použité metody jsou známy z metodologie vědy a prokázaly, že lze při jejich správné aplikaci dosáhnout kvalitních výsledků.

2.2.1 Metoda historická

Podle Proroka (2012, s. 127) „*Historická metoda spočívá v poznání jevu v jeho širších historických souvislostech, je to vlastně proces reprodukce vzniku a vývoje určitého jevu, včetně analýzy a nahodilých, specifických projevů.*“ Pomocí metody historické je zkoumána historie cestovního ruchu a vývoj destinačního managementu v ČR i v rámci vybraných evropských zemí. Výsledky využití této metody jsou prezentovány v teoretické části disertační práce a v rámci analýzy vývoje cestovního ruchu a destinačního managementu v ČR.

2.2.2 Metoda indukce a dedukce

„*Indukce na rozdíl od dedukce je postup, s jehož pomocí lze vyvozovat závěry.*“ (Prorok, 2012, s. 125). Dále autor doplňuje, že: „*Běžně se indukce interpretuje jako postup od jedinečného k obecnému.*“ Metoda indukce je využita při zjišťování společných charakteristických rysů jednotlivých organizací destinačního managementu. Nalezené společné charakteristické rysy jsou poté zobecněny a vyvozeny z nich závěry o současném stavu destinačního managementu v ČR. Dedukce je podle Proroka (2012, s. 125): „*... souhrn pravidel a postupů, s jejichž pomocí je možné odvodit z daných premis závěry čistě logickým způsobem.*“ Podle autora se běžně dedukce interpretuje jako „*postup od obecného k jedinečnému.*“ Metoda dedukce je využita v rámci analýzy stávajícího stavu destinačního managementu v ČR, kdy doporučované teoretické přístupy k destinačnímu managementu jsou zkoumány ve vazbě na jednotlivé organizace destinačního managementu v ČR.

2.2.3 Metoda abstrakce a konkretizace

Sedláková uvádí (2014, s. 24), že: „*... při abstrakci odhlížíme od určitých vlastností jevu ve prospěch těch, které se ukáží jako klíčové, ve snaze odhalit a vysvětlit podstatu jevu. Jejím opakem je konkretizace.*“ Metoda abstrakce umožňuje odhlédnout od nepodstatných prvků v rámci systému cestovního ruchu a soustředit se na jeho klíčové prvky. Konkretizace umožňuje zaměřit se na důležité prvky (vstupy, výstupy a proces transformace vstupů na výstupy) v rámci modifikace destinačního managementu v souladu se systémovým pojetím

řízení tak, aby destinační management přispěl k udržitelnému rozvoji cestovního ruchu v destinacích v podmínkách ČR.

2.2.4 Systémová analýza a syntéza

Podle Dostála a kol. (2005) při analýze dochází k rozkladu celku na části a zkoumají se jeho části; pokud se sestavuje z částí celek a zjišťuje se chování celku, pak jde o syntézu systému. Systémová analýza je využita při analýze řízení cestovního ruchu v ČR a v jejím rámci při analýze fungování a činností organizací destinačního managementu, které operují na území ČR v současné době. Organizace destinačního managementu jsou zkoumány z hlediska funkčního a organizační struktury, předmětem zájmu je spolupráce organizací s veřejným a soukromým sektorem. Hlubším poznáním dílčích částí lze odhalit zákonitosti fungování a identifikovat problémy, jejichž řešení by přispělo ke zdokonalení fungování destinačního managementu v ČR. Syntéza dílčích poznatků z oblasti destinačního managementu je poté využita pro modifikaci destinačního managementu v souladu s teorií managementu a systémovým pojetím řízení.

2.2.5 Komparativní metoda

Jak uvádí Prorok (2012), aplikací komparativní metody lze rozpoznat buď možný společný původ daných jevů, nebo podobnou trajektorii vývoje. V disertační práci je metoda využita v rámci plnění prvního dílčího cíle disertační práce – k porovnání stávajícího pojetí destinačního managementu s přístupy, které jsou doporučovány v odborné literatuře.

2.2.6 Metoda analogie

Štědroň a kol. (2012, s. 47) uvádějí, že: „*Metoda analogie vychází z možnosti přenosu výsledků průběhu procesu ve známém velkém systému na jiný velký systém na základě příbuznosti obou systémů.*“ V disertační práci jsou nejprve zkoumány jednotlivé organizace destinačního managementu z hlediska jejich přístupu k řízení destinací se zohledněním různorodosti jednotlivých destinací. Získané poznatky jsou poté využity pro charakteristiku činností organizací destinačního managementu na jednotlivých úrovních řízení cestovního ruchu. Metoda analogie je využita i při hodnocení možností, jakým způsobem a do jaké míry lze využít v České republice přístupy aplikované v zahraničí v rámci destinačního managementu.

2.2.7 Metoda dotazníkového šetření

Podle Sedlákové (2014, s. 158): „*Dotazníkové šetření zachycuje lidské názory, mínění, postoje, domněnky, víry, znalosti, vzpomínky, případně projekce budoucího jednání.*“

Dotazníkové šetření je významným a bohatým zdrojem informací pro analýzu řízení cestovního ruchu v ČR. Bližší charakteristiky dotazníkových šetření, která byla realizována pro naplnění cílů disertační práce, jsou uvedeny v rámci vlastního řešení.

2.2.8 Metoda šetření od stolu

Metoda šetření od stolu (někdy nazývaná také metoda výzkumu od stolu) je charakterizována zkoumáním dostupných dokumentů a literatury, která se k danému tématu váže (Matoušek a Osman, 2014). Metoda šetření od stolu je využita pro shromažďování informací z internetových stránek jednotlivých organizací destinačního managementu, které v rámci destinačního managementu působí na území ČR. Pozornost byla zaměřena na informace o jejich vzniku, zakladatelích a jejich činnostech v rámci řízení destinací. Zkoumány byly zakládací listiny organizací destinačního managementu, výroční zprávy, publikace týkající se činností organizací destinačního managementu a další dokumenty a zprávy z internetu a z elektronických informačních zdrojů organizací destinačního managementu. Výsledky získané díky aplikaci této metody jsou následně zpracovány jako jeden ze základních podkladů pro analýzu řízení cestovního ruchu v ČR.

2.2.9 Metoda expertních rozhovorů

Expertní rozhovor je podle Tahal a kol. (s. 44): „*Obdoba individuálního rozhovoru, ale nikoliv se spotřebitelem, nýbrž s odborníkem či profesionálem v dané oblasti.*“ Dále autoři uvádějí: „*Expertní rozhovory probíhají (až na výjimky) formou individuálního setkání s každým respondentem.*“ Prostřednictvím expertních rozhovorů byly zjišťovány názory respondentů na oblast destinačního managementu. Rozhovory byly uskutečněny s kompetentními pracovníky v oblasti cestovního ruchu, působícími jak ve veřejném sektoru, tak i v sektoru soukromém. Rozhovory byly dále doplněny e-mailovou a telefonickou komunikací. Poznatky získané z expertních rozhovorů jsou prezentovány v rámci analýzy řízení cestovního ruchu v ČR i v zahraničí a jsou využity v rámci plnění hlavního cíle disertační práce.

2.2.10 Systémový přístup

Podle Habra a Vepřeka (1986, s. 15) je systémový přístup: „... *způsob myšlení, řešení problémů a jednání, při němž jsou jevy chápány komplexně ve svých vnitřních a vnějších souvislostech. Systémový přístup lze uplatnit při zkoumání a řešení problémů zejména interdisciplinárních a transdisciplinárních. Je to protiklad statického pohledu, který je založen na popisu vlastností jednotlivých prvků, bez jejich vzájemných interakcí. Systémový přístup je naopak vždy založen na vztazích mezi částmi a celkem a zejména na konfrontaci a následné*

modifikaci závěrů, vyplývajících z vlastností a chování částí a celku.“ Systém je podle autorů souborem prvků, které jsou vzájemně spjaty a jsou vázány na okolí.

Systémový přístup je způsob řešení úloh, kdy jsou jevy vnímány komplexně, tj. v jejich vnitřních a vnějších souvislostech, a to při respektování vazeb mezi prvky uvnitř komplexu a vazeb na vnější okolí. Systémový přístup je využit v rámci modifikace destinačního managementu jako formy řízení cestovního ruchu v ČR, která přispěje k udržitelnému rozvoji cestovního ruchu v destinacích.

3 ANALÝZA ŘÍZENÍ CESTOVNÍHO RUCHU V ČR

Tato část disertační práce představuje naplnění prvního dílčího cíle disertační práce. Na základě analýzy řízení cestovního ruchu v České republice je prezentováno stávající pojetí destinačního managementu v podmínkách České republiky ve srovnání s přístupy, které jsou doporučovány v odborné literatuře (viz teoretická východiska řešené problematiky). Předmětem zájmu analýzy jsou především organizace destinačního managementu (jejich charakteristika a způsoby financování) a také koncepty a přístupy k destinačnímu managementu využívané v ČR. Získané poznatky budou poté využity při modifikaci destinačního managementu v kontextu teorie managementu a systémového pojetí řízení – viz následující kapitoly 4 a 5.

V rámci analýzy řízení cestovního ruchu v České republice byly provedeny jednak šetření od stolu, jednak průzkumy s využitím dotazníkových šetření, které byly zaměřeny na obecné informace o cestovním ruchu a na přístupy k destinačnímu managementu (z pohledu oddělení cestovního ruchu na krajských úřadech a z pohledu organizací destinačního managementu).

Nejprve proběhlo šetření od stolu. Tato metoda byla zvolena především proto, aby bylo zjištěno, zda a jak se organizace destinačního managementu prezentují na svých webových stránkách, které v současné době představují pro návštěvníky jeden z nejdůležitějších zdrojů informací o destinacích. Šetření bylo zaměřeno na organizace destinačního managementu uvedené na oficiálních stránkách agentury CzechTourism k 28. 2. 2016.

Dále bylo uskutečněno dotazníkové šetření, kdy byly osloveny kraje České republiky, resp. příslušná oddělení cestovního ruchu působící na krajských úřadech, s cílem zjistit, jaké činnosti v oblasti destinačního managementu realizují. Celkem bylo tedy osloveno čtrnáct oddělení cestovního ruchu jednotlivých krajů České republiky. Do dotazníkového šetření se zapojilo osm oddělení, tzn. 57% návratnost.

Další dotazníkové šetření bylo realizováno v březnu roku 2016 a bylo zaměřeno na organizace destinačního managementu. Byly osloveny všechny organizace destinačního managementu, uvedené na seznamu organizací destinačního managementu k 28. 2. 2016 (celkem 40 organizací), který spravuje agentura CzechTourism. V rámci tohoto šetření byly zkoumány názory respondentů (pracovníků organizací destinačního managementu) na řízení cestovního ruchu a stávající přístupy k destinačnímu managementu v ČR. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 62 % organizací destinačního managementu (z oslovených 40 organizací destinačního managementu na otázky odpovědělo 25 organizací). Výsledky šetření byly

shrnuty vždy za územní samosprávné celky – kraje. V příloze C je uveden seznam organizací destinačního managementu, které byly osloveny.

Pro posouzení stávajících přístupů k destinačnímu managementu byly dále realizovány expertní rozhovory s odborníky z oblasti cestovního ruchu, kteří se destinačním managementem dlouhodobě zabývají. Do rozhovorů byli zapojeni odborníci z České republiky i ze zahraničí:

- prof. Pietro Beritelli, jeden z autorů St. Gallenského modelu destinačního managementu, Institut pro systémové řízení a veřejné řízení, Výzkumné centrum pro cestovní ruch a dopravu, University of St. Gallen, Švýcarsko,
- Ing. Ľudmila Elexová, Ph.D., odborná asistentka, Katedra cestovního ruchu, Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici,
- Ing. Monika Hienlová, pracovník pro regionální partnerství a B2B, Jihočeská centrála cestovního ruchu,
- Ing. Alena Koukalová, vedoucí obchodní komory, Švýcarská obchodní komora v ČR, Praha,
- prof. Ing. Jana Kučerová, Ph.D., Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici,
- Ing. Karel Nejdrl, ředitel České centrály cestovního ruchu – CzechTourism,
- Mgr. Josef Rychter, projektový manažer, Destinační společnost Východní Čechy, Pardubice,
- Ing. Petr Studnička, Ph.D., vedoucí Katedry hotelnictví, Vysoká škola hotelová v Praze,
- Mgr. Ondřej Špaček, manažer, CE-Traffic, a.s. Praha, Regionální rozvoj a turismus,
- Ing. Jiří Voves, vedoucí Odboru cestovního ruchu, MMR, Praha.

Bližší informace o průběhu expertních rozhovorů jsou uvedeny v příloze D.

Všechna výše uvedená šetření vycházela z poznatků o destinačním managementu, které byly získány v rámci rešerše odborné literatury (viz teoretická východiska řešené problematiky).

3.1 Cestovní ruch a vývoj jeho řízení v ČR

Cestovní ruch má v ČR, stejně tak jako v zahraničí, velký význam. Má pozitivní vliv na kvalitu života člověka a je ekonomickým přínosem pro ČR.

Vzhledem k tomu, že cestovní ruch má také svou minulost, následující text se týká oblasti cestovního ruchu ještě v tehdejší Československé socialistické republice a následně po

rozdělení republiky, kdy se oblast cestovního ruchu na Slovensku a v České republice vyvíjela už nezávisle na sobě. Počátky řízení cestovního ruchu sice sahají již do období bývalého Československa, tehdejší situace však byla podstatně jiná, jak uvedl Ing. Karel Nejd, CSc., bývalý ředitel České centrály cestovního ruchu, při jednom z několika rozhovorů, které s ním byly vedeny. Dále poukázal na skutečnost, že státní hranice byly zavřeny, do zahraničí vyjíždělo jen malé množství návštěvníků a cestovní ruch se orientoval především na domácí a příjezdový cestovní ruch. Zdůraznil však, že i tenkrát docházelo k prezentaci Československa v zahraničí. V roce 1964 byl zřízen institut při vládě pod názvem Vládní výbor pro cestovní ruch. Jeho členy byli náměstci ministrů všech ministerstev, jejichž činnost se dotýkala cestovního ruchu, a dále předseda Státní banky československé. Předsedou institutu byl ministr zahraničního obchodu, který řídil cestovní ruch. Výkonným šéfem institutu byl náměstek ministra obchodu. Členy byli také zástupci všech existujících krajů (náměstci nebo vedoucí odboru) a mohli kdykoliv do dané problematiky zasáhnout a ovlivnit ji. Probíhala pravidelná jednání a výsledky z těchto jednání ministři přenesli do svých ministerstev, která pak dané úkoly plnila. Ve Vládním výboru pro cestovní ruch se projednávala různá témata rozvoje cestovního ruchu v tehdejší Československu. Vládní výbor řešil mimo jiné otázku koncepce rozvoje cestovního ruchu, rozdělení Československa podle potenciálu, tzv. rajonizaci. Jednalo se o analýzu hodnocení atraktivit a potenciálu, což byl základ pro rozvoj cestovního ruchu v regionech. Členění probíhalo podle územního celku, ale i podle potenciálu. Vládní výbor pro cestovní ruch vytvářel Fond cestovního ruchu. Tento fond tvořily finanční prostředky z tzv. „devizového odštěpu“ (z prodejů do zahraničí), tj. část finančních prostředků z devizového příjmu plynula do cestovního ruchu. Tři pracovníci úřadu ve Vládním výboru pro cestovní ruch se zabývali problematikou, do jakých oblastí budou finanční prostředky investovány. Těmito oblastmi byly:

- autokempinky (které existují dodnes),
- vleky a poté lanovky (původní existovaly od 70. let 20. století),
- organizování festivalů, hudebních akcí atd.

Institut Vládního výboru pro cestovní ruch existoval až do roku 1989, kdy zaniklo ministerstvo zahraničního obchodu, a tudíž i tento institut.

Jak dále uvedl v rozhovoru Ing. Nejd, rok 1989 byl z hlediska cestovního ruchu zlomový. Důvodem bylo otevření hranic Československé socialistické republiky, čímž došlo k přílivu zahraničních návštěvníků a k rozvoji výjezdového cestovního ruchu. Otevření hranic uvítali jak občané Československa, tak lidé ze zahraničí. Cestovní ruch se po roce 1989 zcela transformoval, došlo k jeho rychlému rozvoji. Vznikalo mnoho cestovních kanceláří, které se

zaměřovaly především na zahraniční výjezdový cestovní ruch a na příjezdový cestovní ruch. Otevření hranic přineslo v oblasti řízení cestovního ruchu změny, avšak k nastavení systému řízení nedošlo.

V roce 1993 byla zřízena Česká centrála cestovního ruchu jako příspěvková organizace ministerstva hospodářství, s cílem zajišťovat marketingové aktivity na celostátní úrovni České republiky, prezentaci ČR v zahraničí, průzkumy v oblasti cestovního ruchu, vyhledávat spolupráci s regiony, a tím ovlivňovat a podporovat rozvoj regionů, což tvořilo základ vzniku a rozvoje destinačního managementu v ČR.

V průběhu let v ČR vznikaly organizace, které se začaly zabývat cestovním ruchem a jeho řízením. Situace v oblasti cestovního ruchu v ČR byla však po celou dobu nepřehledná a neuspořádaná. Objevovaly se také snahy o nastavení řízení cestovního ruchu, ale neúspěšně.

3.2 Destinace v pojetí ČR

Česká republika se z hlediska cestovního ruchu dělí od roku 1999 na turistické regiony. Turistických regionů je v ČR celkem 17 a jsou uvedeny v příloze E. Turistické regiony se dále člení na turistické oblasti, kterých je 40 (viz příloha F).

Některé turistické regiony zasahují do více krajů. To může mít vliv na činnost těchto regionů, protože musí respektovat pravidla z více stran – z více krajů. Jako příklady lze jmenovat např. turistický region Šumava, který zasahuje do Jihočeského a Plzeňského kraje, nebo turistický region Český ráj zasahující do Královéhradeckého, Libereckého a Středočeského kraje.

Ve vztahu k zahraničí je Česká republika vnímána jako jedna destinace. ČR se dále skládá z mnoha destinací. I v ČR se destinace neustále vyvíjejí a ve svých činnostech přejímají prvky destinačního managementu ze zahraničí.

Velký význam pro destinaci má konkurenceschopnost, a to jak pro ČR jako jednu destinaci vůči zahraničí, tak pro destinace uvnitř ČR. Destinace je konkurenceschopná, pokud dokáže uspokojovat stále rostoucí potřeby návštěvníků na takové úrovni, aby mohla konkurovat ostatním destinacím, a to při využívání zdrojů a atraktivit efektivním způsobem. Pro konkurenceschopné destinace a jejich produkty je velmi důležité zajištění finančních prostředků v delším časovém horizontu než doposud. Tato skutečnost velmi podstatně ovlivňuje konkurenceschopnost destinací; organizace destinačního managementu nemohou plánovat akce do budoucna, zaměřují se pouze na akce v krátkém časovém horizontu. Fungující

destinační management je faktorem, který ovlivňuje rozvoj destinace tak, že se na trhu cestovního ruchu stane tato destinace konkurenceschopnou vůči ostatním destinacím.²

Záboj, Vajčnerová a Peprný (2011, s. 79) uvádějí: „*Konkurenceschopnost a ekonomická efektivnost destinace závisí na: základní nabídce (atraktivitě), odvozené nabídce (službě), dostupnosti, úrovni řízení a spolupráci (destinačním managementu).*“ Dále vymezují činnost destinačního managementu a uvádějí, že cílem destinačního managementu je (mimo jiné) řízení celé destinace za účelem udržení konkurenceschopnosti na trhu. Záboj, Vajčnerová a Peprný (2011, s. 82) v souvislosti s tímto tématem dodávají: „*Například na místní úrovni jsou konkurenty města, místa a podnikatelské subjekty. Na regionální úrovni jsou však tito konkurenti partnery, protože je nutné spolupracovat, aby do regionu přijeli hosté. Na regionální úrovni jsou konkurenty ostatní regiony. Na úrovni státu jsou však tito konkurenti opět partnery, neboť jako Česká republika konkurujeme dalším zemím.*“

Destinační management musí pracovat v duchu výše uvedené myšlenky, čímž destinace získává výhodu na trhu cestovního ruchu; stává se konkurenceschopnou.

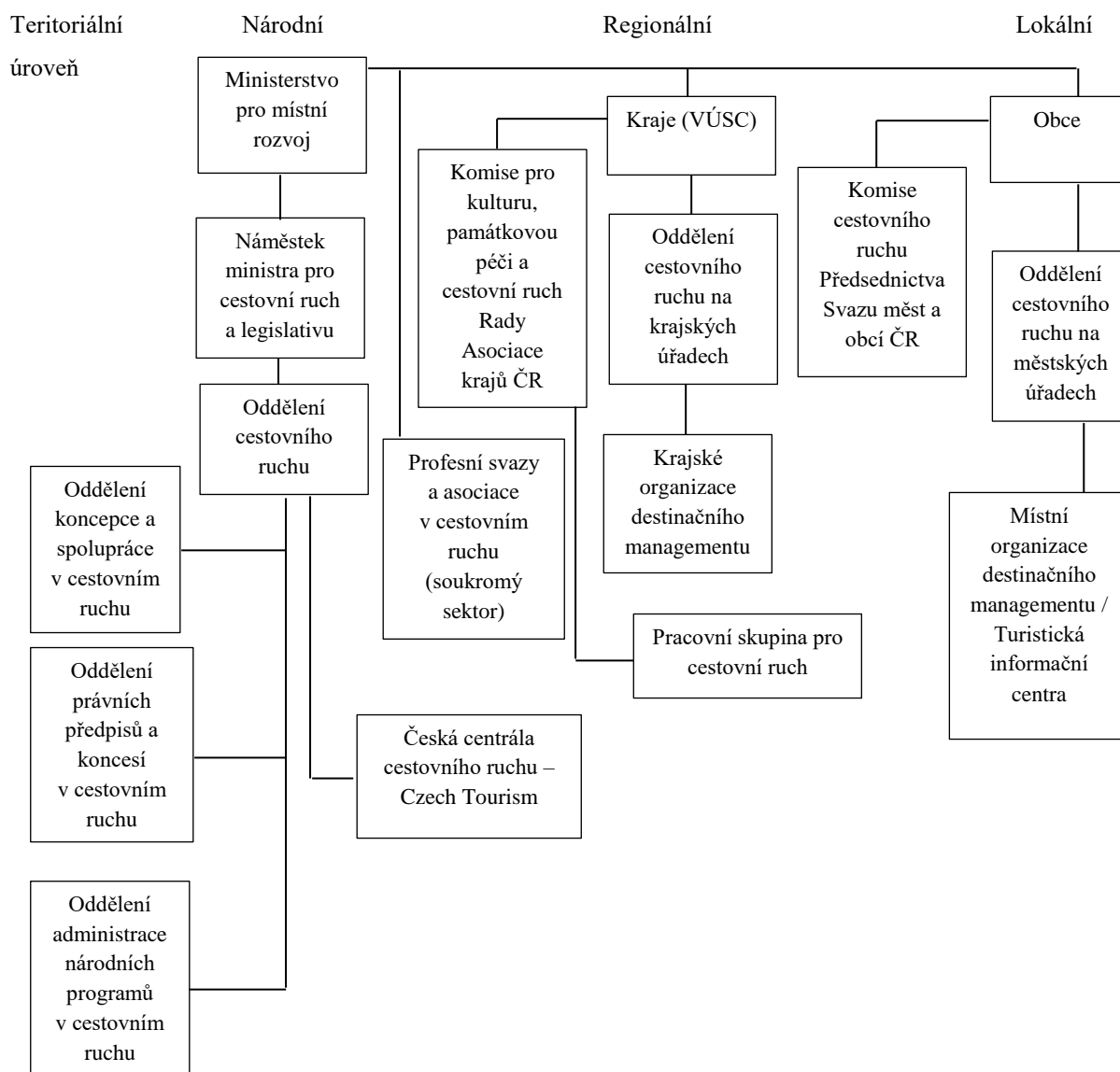
3.3 Destinační management v pojetí ČR

Destinační management má v České republice mnohem kratší tradici než v zahraničí. V ČR se mluví o destinačním managementu přibližně 15 let. V České republice se této oblasti v minulosti věnovala menší pozornost, v současné době se však situace mění.

Tento oddíl představuje destinační management v ČR v současné době, resp. do února 2018, kdy vešla v platnost Kategorizace organizací cestovního ruchu. Plzáková a Studnička (2014) uvádějí, že destinační management má v České republice tři úrovně: národní, regionální a lokální.

² Výsledky této části disertační práce byly publikovány - viz Nováková (2016).

Schéma jednotlivých úrovní je na obrázku 8.



VÚSC – vyšší územní samosprávný celek

Obrázek 8 Úrovně destinačního managementu v České republice (autor na základě Plzáková, Studnička, 2014 a MMR, 2017)

Národní úroveň je v kompetenci Ministerstva pro místní rozvoj ČR, regionální úroveň v kompetenci krajů ČR a lokální úroveň je realizována obcemi.

3.3.1 Destinační management na národní úrovni

Cestovní ruch spadá do kompetencí MMR, které plní roli metodického a koordinačního orgánu. Je v kompetenci náměstka ministra pro cestovní ruch a legislativu, který řídí oddělení cestovního ruchu. Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism patří mezi přímo řízené

organizace MMR a vytváří marketingovou prezentaci České republiky. Je zároveň členem Evropské komise cestovního ruchu (ETC) a ovlivňuje tak marketingové aktivity v zahraničí.

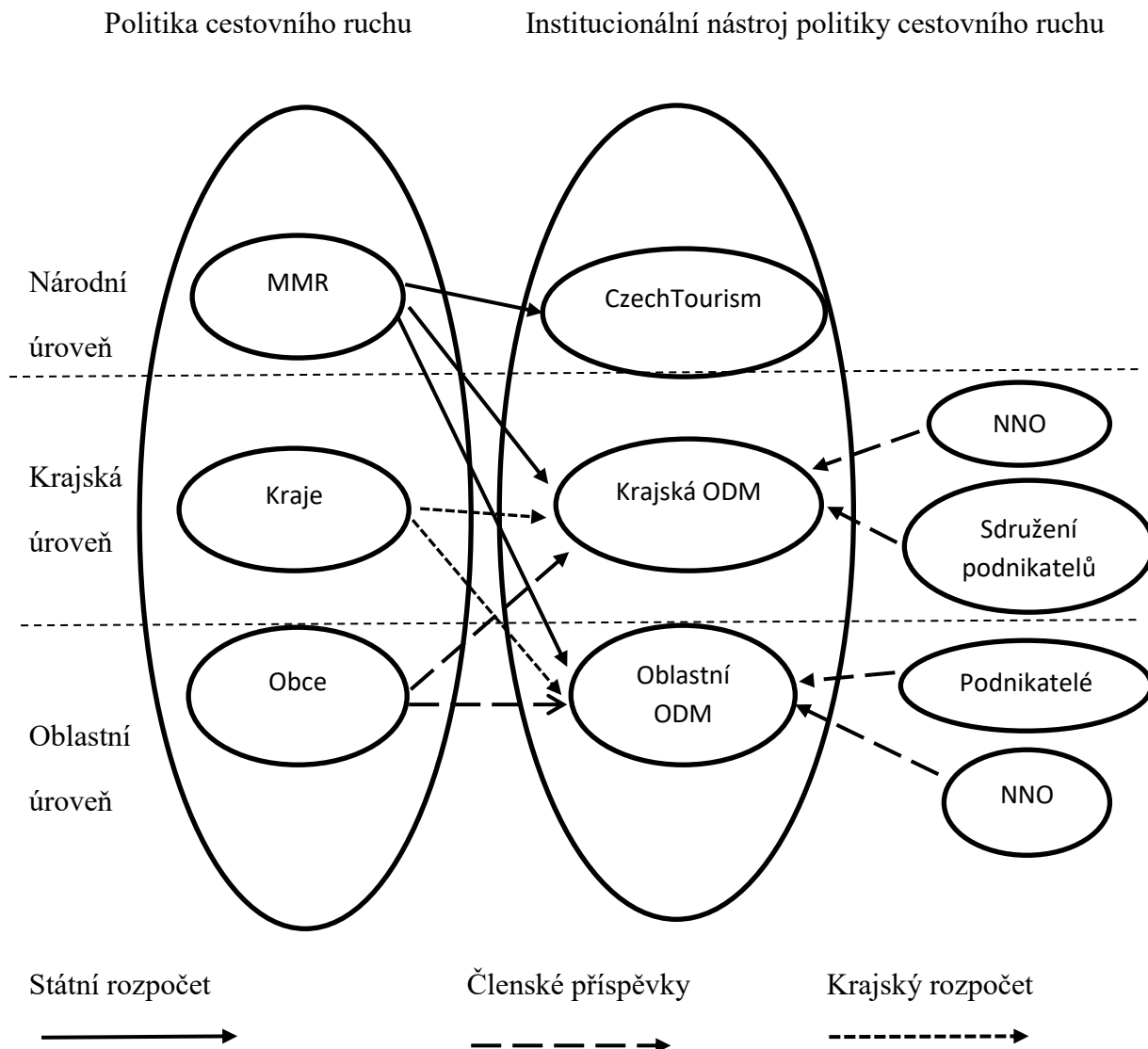
MMR se opírá o střednědobý dokument s názvem Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2014–2020. Ta stanovuje pravidla pro existenci cestovních kanceláří a agentur, jejími prioritami jsou zkvalitnění nabídky cestovního ruchu, řízení cestovního ruchu, destinační marketing, politika cestovního ruchu a ekonomický rozvoj (MMR ČR, 2013).

Cestovní ruch, jako každá jiná oblast, by měl být právně ošetřen. Cestovní ruch je však odvětvím různorodým, proto jej nelze upravit jedním právním předpisem. Existuje mnoho právních předpisů, jako jsou zákony, vyhlášky, vládní nařízení atd. Cestovního ruchu se dotýkají veškeré právní normy související se všemi aktéry cestovního ruchu. Pokud by mělo dojít ke změnám v destinačním managementu, dotýkalo by se to mnoha dalších legislativních opatření, která zasahují do cestovního ruchu.

Na MMR byl připraven návrh zákona o podpoře cestovního ruchu, který by měl být základem pro rozvoj cestovního ruchu v ČR v následujících letech a který je žádán zúčastněnými aktéry cestovního ruchu. Zákon by měl komplexně zastřešit destinační management, nastavit pravidla v rámci cestovního ruchu, např. vymezení kompetencí MMR, krajů, obcí a podnikatelské sféry, podmínky a pravidla pro zakládání organizací destinačního managementu, systém financování cestovního ruchu, nalezení souladu s mezinárodními smlouvami, s právním řádem ČR a mnoho dalšího z oblasti cestovního ruchu, co v současné době chybí. Projednávání zákona však bylo odloženo.

Věcný návrh zákona o podpoře cestovního ruchu v ČR, jehož schválení je nyní odloženo na neurčito, navrhoval v roce 2012 systém financování organizací destinačního managementu následovně. Jsou navrženy tři úrovně, a to národní, krajská a oblastní. Politiku cestovního ruchu na národní úrovni tvoří MMR, na krajské úrovni jsou to kraje a na oblastní úrovni obce. Přičemž institucionálně by tyto úrovně zastřešovaly na úrovni národní – CzechTourism, na úrovni krajské – krajské organizace destinačního managementu a na úrovni oblastní – oblastní organizace destinačního managementu. V oblasti finanční se v návrhu zákona uvádí, že finanční prostředky ze státního rozpočtu by měly plynout do agentury CzechTourism, do krajských organizací destinačního managementu a do oblastních organizací destinačního managementu. Finanční prostředky z krajského rozpočtu by měly plynout do krajských organizací destinačního managementu a do oblastních organizací destinačního managementu. Členské příspěvky by odváděly obce do krajských a oblastních organizací destinačního managementu, dále nestátní neziskové organizace do oblastních a krajských organizací destinačního managementu, sdružení podnikatelů do krajských organizací destinačního

managementu a nakonec podnikatelé do oblastních organizací destinačního managementu. Schematicky tento systém financování organizací destinačního managementu znázorňuje obrázek 9.



MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj, ODM – organizace destinačního managementu, NNO – nestátní neziskové organizace

Obrázek 9 Systém financování organizací destinačního managementu (Česko, 2012, s. 36)

Jak bylo uvedeno, cestovní ruch významně ovlivňuje mnoho odvětví. V dokumentu Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2014–2020 je uvedena finanční podpora cestovního ruchu v České republice pro roky 2014–2020 (MMR, 2013). Alokaci zdrojů uvádí tabulka 8.

Tabulka 8 Finanční podpora cestovního ruchu v České republice v letech 2014 – 2020

	Národní úroveň		Regionální úroveň
Dotace	Informace pro podnikatele	Dotace	Marketing a tvorba produktů cestovního ruchu
	Profesní vzdělávání malých a středních podniků		Kulturní památky a příroda
	Kvalita služeb		Veřejná infrastruktura cestovního ruchu
	Podpora sítí prvků nabídky národního významu	Úvěry	Základní infrastruktura cestovního ruchu (ubytovací zařízení)
	Národní marketing (image, národní produkty cestovního ruchu)		Sportovně-rekreační infrastruktura
	Statistika		- aquaparky
	Rozvoj lidských zdrojů		- lyžařská střediska (vleky)
		- lázeňství	
		- zábavní centra atd.	

Zdroj: MMR (2013, s. 61)

Proto MMR spolu s CzechTourism zpracovaly dokument Kategorizace organizací destinačního managementu,

Vzhledem k tomu, že v ČR neexistuje zákon o cestovním ruchu, vznikl dokument Kategorizace organizací destinačního managementu, který by měl alespoň částečně nahradit zákon cestovním ruchu do jeho schválení. Této problematice bude věnován samostatný pododíl 3.3.3.

3.3.2 Destinační management na regionální a lokální úrovni

Na regionální úrovni se do destinačního managementu zapojují oddělení cestovního ruchu, komise, rady, asociace krajů a dále pracovní skupiny pro cestovní ruch. Nezastupitelnou roli mají organizace destinačního managementu.

Současný destinační management na regionální úrovni je v kompetenci krajů; v rámci tvorby destinačního managementu byl aplikován přístup shora dolů. (Plzáková a Studnička, 2014). Plzáková a Studnička (2014) dodávají, že na regionální úrovni je cestovní ruch v kompetenci nejčastěji odboru regionálního rozvoje nebo odboru kultury a památkové péče. Všechny kraje ČR jsou pak sdruženy v Asociaci krajů ČR, kde je zřízeno 14 komisí, jedno grémium a jedna pracovní skupina. Cestovní ruch je zde v kompetenci komise pro kulturu, památkovou péči a cestovní ruch. Z šetření Plzákové a Studničky (2014) vyplývá, že destinační management na regionální úrovni se liší kraj od kraje. Krajská organizace destinačního managementu je zřízena v šesti krajích ze čtrnácti. Jde o kraje: Hlavní město Praha (Pražská informační služba), Jihočeský kraj (Jihočeská centrála cestovního ruchu), Pardubický kraj (Destinační společnost Východní Čechy), Kraj Vysočina (Vysočina Tourism), Jihomoravský

kraj (Centrála cestovního ruchu Jižní Morava), Zlínský kraj (Centrála cestovního ruchu Východní Moravy).

Podle Plzákové a Studničky (2014) se v České republice z hlediska přístupů k destinačnímu managementu uplatňují přístupy:

- v devíti krajích ČR přístup shora dolů („top-down“) – Praha, Ústecký kraj, Plzeňský kraj, Jihočeský kraj, Kraj Vysočina, Pardubický kraj, Jihomoravský kraj, Olomoucký kraj, Zlínský kraj,
- ve dvou krajích ČR přístup zdola nahoru („bottom-up“) – Karlovarský kraj a Středočeský kraj,
- ve třech krajích ČR přístup kombinovaný („combined“) – Liberecký kraj, Královéhradecký kraj a Moravskoslezský kraj.

Roztříštěnost a nejednotnost jak destinačního managementu, tak financování cestovního ruchu v České republice dokazují Plzáková a Studnička (2014), kteří analyzovali stav destinačního managementu v krajích České republiky v roce 2014. Schémata jsou uvedena v příloze G, kde jsou znázorněny vazby mezi kraji, turistickými regiony a subjekty, které se podílejí na destinačním managementu. Uvedená schémata řízení a financování v příloze G znázorňují „řízení“, „podílení se na řízení“, „spolupráci a finanční příspěvek na činnost“ zúčastněným institucím v cestovním ruchu v daném kraji. Řízení a financování je v současné době velmi nepřehledné a komplikované. Důvodem je i skutečnost, že turistické regiony zasahují často do více krajů a dochází tak z hlediska řízení i financování k střetům a problémům mezi zúčastněnými institucemi v cestovním ruchu.

Lokální úroveň cestovního ruchu spadá pod samostatné působnosti obcí, tj. pod sdružení obcí (dobrovolné svazky obcí). Na lokální úrovni se uplatňuje přístup kombinovaný (Plzáková a Studnička, 2014).

3.3.3 Kategorizace organizací destinačního managementu

Vzhledem k tomu, že v ČR neexistuje zákon o cestovním ruchu, který by nastavil pravidla pro fungování cestovního ruchu v ČR, bylo nutné tuto situaci řešit. MMR spolu s agenturou CzechTourism vypracovalo dokument, tzv. Kategorizaci organizací destinačního managementu, která vešla v platnost v únoru 2018. Cílem kategorizace je situaci v oblasti destinačního managementu a financování cestovního ruchu v ČR zpřehlednit.

Důvody vzniku kategorizace organizací destinačního managementu jsou následující (KPMG, 2018):

- Schválení zákona o cestovním ruchu bylo odloženo. Kategorizace má být využita pro překlenovací období do schválení zákona o cestovním ruchu v ČR.
- V současné době existuje v České republice mnoho organizací destinačního managementu na mnoha úrovních a jejich existence a především činnosti, kterými se zabývají, jsou velmi nepřehledné.
- Často se stává, že existuje několik organizací destinačního managementu, které se překrývají, a to jak územně, tak svými činnostmi.

Tabulka 9 Charakteristika kategorií organizací destinačního managementu

Úroveň	Typ organizace /odpovědná instituce	Zřizovatel	Působnost	Cíl
Národní úroveň	Národní organizace destinačního managementu /Česká centrála cestovního ruchu - CzechTourism	MMR	Působnost na úrovni celé České republiky	Zajištění propagace a rozvoje cestovního ruchu v zahraničí a v ČR, prezentace ČR jako jedné destinace vůči zahraničí
Krajská úroveň	Krajská organizace destinačního managementu /Centrála cestovního ruchu daného kraje nebo oddělení daného krajského úřadu	Založená nebo spoluzaložená krajem ČR	Působnost v oblasti cestovního ruchu na úrovni kraje ČR	Koordinace aktivit cestovního ruchu na svém území
Oblastní úroveň	Oblastní organizace destinačního managementu /Teritoriálně a funkčně postavené celky se společným zájmem	Obec/podnikatel /NNO	Působnost ve větším geografickém nebo kulturně určeném území (teritoriálně a funkčně vytvořené celky)	Koordinace aktivit cestovního ruchu na svém území
Lokální úroveň	Lokální organizace destinačního managementu /Podmnožiny oblastí, tj. např. obce, sdružení obcí atd.	Obec/podnikatel /NNO	Působnost na místním nebo lokálním území	Koordinace aktivit cestovního ruchu na svém území

Zdroj: KPMG (2018)

CzechTourism spolu s MMR měly za úkol prostřednictvím kategorizace nastavit pravidla a kritéria a zpřehlednit oblast organizací destinačního managementu a řízení cestovního ruchu v ČR. Návrh kategorizace vznikl ve chvíli, kdy skončila finanční podpora cestovního ruchu z EU a v ČR není oblast cestovního ruchu legislativně ošetřena. V rámci

kategorizace mohou vznikat organizace destinačního managementu na čtyřech úrovních, a to národní, krajská, oblastní a lokální, přičemž krajská organizace by měla významný vliv na svoje území a především by měla mít schopnost komunikovat směrem dolů, tj. s oblastními a lokálními organizacemi. Organizace by měly spolupracovat zdola nahoru. Tabulka 9 charakterizuje jednotlivé organizace destinačního managementu.

Pro organizace destinačního managementu může být Kategorizace organizací destinačního managementu motivací, a to motivací pozitivní, ale také negativní. Tyto dva druhy motivace jsou blíže vysvětleny v tabulce 10.

Tabulka 10 Motivace pro kategorizaci organizací destinačního managementu

Typ motivace	Cíl motivace	Prostředek dosažení cíle
Pozitivní	Edukativní	Manuál implementační
		Manuál tvorby strategických dokumentů v cestovním ruchu a rozvoje destinace
		Manuál tvorby produktu cestovního ruchu
		Manuál statistiky (povinností destinační společnosti je sledovat ukazatele o vývoji destinace)
		Manuál tvorby zpětné vazby (hodnocení organizací destinačního managementu)
		Manuál používání loga v zahraničí
Negativní	Finanční prostředky z MMR (jediná možnost, jak získat finanční prostředky z MMR)	Kategorizace
		Certifikace

MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj ČR

Zdroj: autor s využitím KPMG (2018) a expertního rozhovoru

Za pozitivní lze považovat edukativní, tj. vzdělávací cíl. Destinace mají možnost využít různé typy manuálů pro svoji činnost a pomocí nich cestovní ruch rozvíjet. Organizacím destinačního managementu jsou poskytnuty nástroje řízení (manuály: implementační, tvorby strategických dokumentů a rozvoje destinace, tvorby produktu cestovního ruchu, statistiky, tvorby zpětné vazby o spokojenosti destinačních společností a používání loga v zahraničí).

S kategorizací úzce souvisí certifikace, která je podmínkou pro zařazení do dané kategorie. Kategorizaci a certifikaci provádí agentura CzechTourism. Cílem je vycházet z požadavků a potřeb činností na místní nebo regionální úrovni. Vše je na dobrovolné bázi. Bez certifikace však není možné získat finanční prostředky z MMR.

Podle Kategorizace organizací destinačního managementu (KPMG, 2018) je nutné, aby pro zařazení do kategorií organizace splňovaly určité požadavky. Výčet těchto požadavků shrnuje tabulka 11.

Tabulka 11 Požadavky dle Kategorizace organizací destinačního managementu

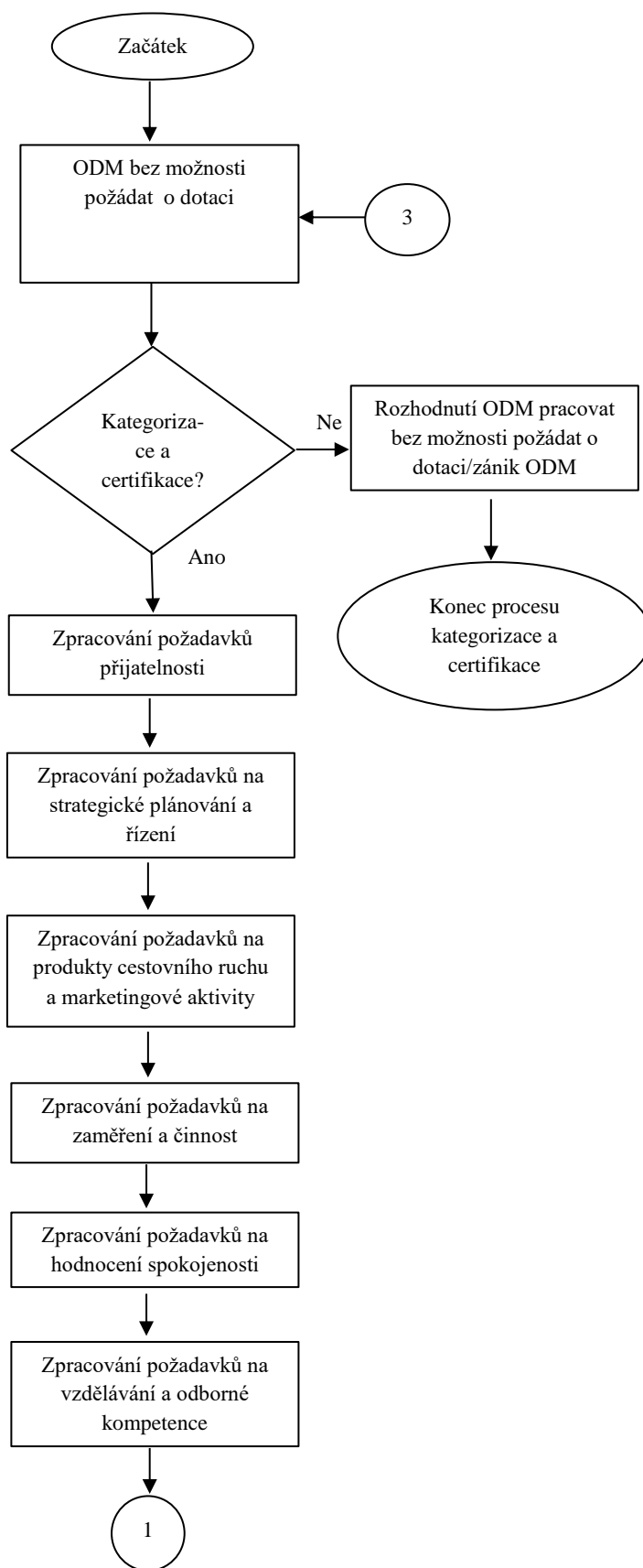
Formální	Kvalitativní		Kontextové	Rozvojové	
Požadavky přijatelnosti	Požadavky na strategické plánování a řízení	Požadavky na produkty cestovního ruchu a marketingové aktivity	Požadavky na zaměření a činnost	Požadavky na hodnocení spokojenosti	Požadavky na vzdělávání a odborné kompetence
Prosté ověření formálního splnění požadavků certifikační komisí	Expertní hodnocení certifikační komisí kvality, míry a způsobu naplnění stanovených kritérií		Expertní posouzení certifikační komisí v kontextu podmínek pro činnost příslušné ODM	Hodnocení na základě jednotného metodického postupu agentury CzechTourism a prokazatelné účasti organizací destinačního managementu na vzdělávacích aktivitách agentury CzechTourism	

ODM – organizace destinačního managementu

Zdroj: KPMG (2018)

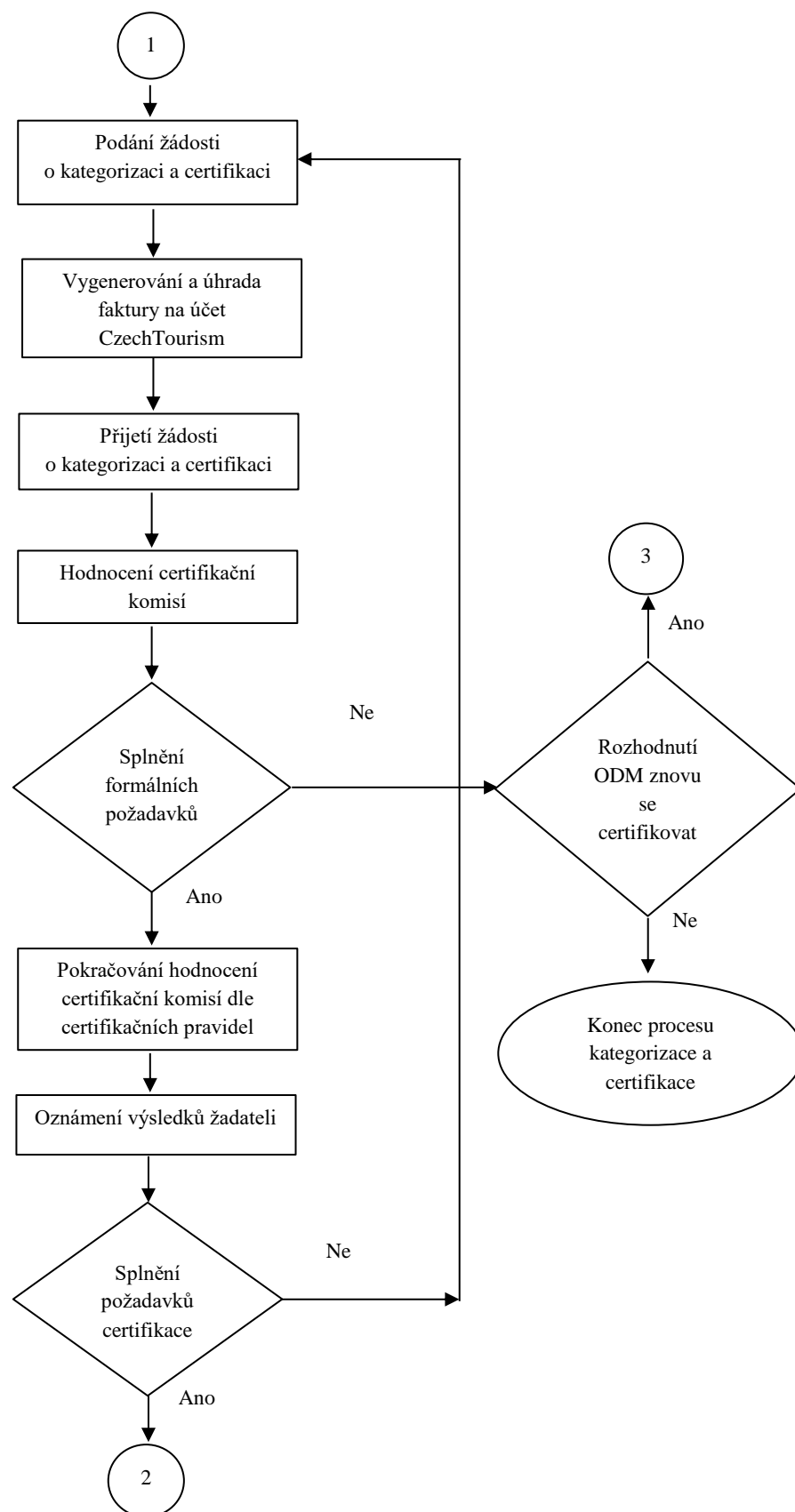
Po splnění požadavků na kategorizaci a po zařazení do kategorií nastane proces certifikace organizace destinačního managementu. Organizace mohou požádat o certifikaci ve třech termínech v roce (31. března, 31. července a 30. listopadu) (KPMG, 2018).

Proces kategorizace a certifikace lze znázornit pomocí vývojového diagramu (viz obrázek 10).



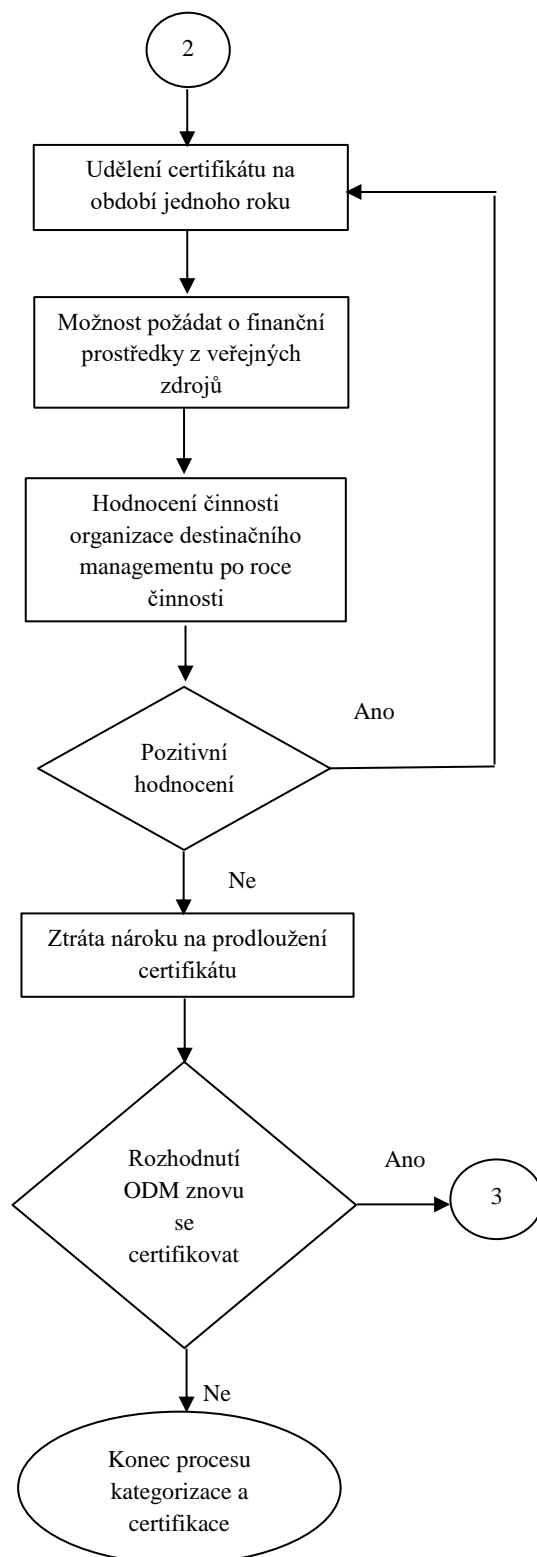
ODM – Organizace destinačního managementu

Obrázek 10 Schéma procesu kategorizace a certifikace (autor s využitím KPMG, 2018)



ODM – Organizace destinačního managementu

Obrázek 10 Schéma procesu kategorizace a certifikace (autor s využitím KPMG, 2018) - pokračování



ODM – Organizace destinačního managementu

Obrázek 10 Schéma procesu kategorizace a certifikace (autor s využitím KPMG, 2018) - pokračování

Kategorizace organizací destinačního managementu upravuje způsob financování, je možné, že organizace destinačního managementu, pokud nepožádají o certifikaci nebo nesplní požadavky kategorizace a certifikace, nebudou moci požádat o dotaci. Proto v extrémních případech, z důvodu nedostatku finančních prostředků, mohou zaniknout. Tabulka 12 shrnuje zdroje financování organizací destinačního managementu od února 2018.

Tabulka 12 Zdroje financování organizací destinačního managementu od února 2018

Zdroje financování			
Stěžejní zdroje		Nenárokové/podpůrné zdroje	Ostatní zdroje
Členské příspěvky	Příjmy z vlastní činnosti	Podpora ze strany veřejného sektoru	
Základní členské příspěvky	Marketingová spolupráce (spolupodílení se na nákladech)	Národní program rozvoje cestovního ruchu (podpora na marketingové aktivity a na investiční akce)	Fond turismu
Specifické členské příspěvky	Zprostředkování obchodu či služeb (provize)	Krajská podpora	Jiné příjmy
Projektové členské příspěvky	Poradenství, vzdělávání, odborná činnost	Evropské fondy	
	Provozování infrastruktury cestovního ruchu	Další dotace či granty	

Zdroj: autor s využitím KPMG (2018)

Z tabulky 12 vyplývá, že organizace destinačního managementu mohou být financovány vícezdrojově. Zdroje se člení na stěžejní zdroje, kdy jde o členské příspěvky a příjmy z vlastní činnosti, a dále na nenárokové/podpůrné zdroje, kdy jde o podporu ze strany veřejného sektoru. Dále má organizace destinačního managementu možnost získat finanční prostředky z fondu turismu a případně z dalších příjmů.

Kategorizace a certifikace organizací destinačního managementu úzce souvisí s nově vytvářeným systémem destinačního managementu v ČR.

3.4 Organizace destinačního managementu v ČR

V následujících částech disertační práce jsou zkoumány organizace destinačního managementu z různých úhlů pohledu, přičemž výsledky šetření jsou prezentovány z hlediska krajů (VÚSC).

Vznik prvních organizací destinačního managementu, spadá v České republice do období po roce 1989. Tyto organizace však vznikaly nekoordinovaně v souvislosti s nově vytvářenými turistickými destinacemi. Současný stav je takový, že v některých regionech mají organizace destinačního managementu již dlouhou tradici, jinde fungují krátce nebo dokonce

teprve vznikají. Rozdíly jsou i v tom, jakým způsobem tyto organizace fungují a jak se jim daří přispívat k rozvoji cestovního ruchu ve svých destinacích. Dokonce se stává, že se jejich aktivity nebo i území překrývají.

Do průzkumu je zařazena i Pražská informační služba (nynější název Prague City Tourism). Nejde o klasickou organizaci destinačního managementu, ale do šetření zahrnuta byla, protože provádí i marketingovou činnost a pečuje o zahraniční a domácí cestovní ruch v hlavním městě Praze.

Jak uvádí příloha C, v každém kraji existuje různý počet organizací destinačního managementu, přičemž nejvíce jich je v Moravskoslezském kraji (8), dále v Ústeckém kraji (6) a Královéhradeckém kraji (6).

3.4.1 Charakteristika organizací destinačního managementu

Základním prvkem destinačního managementu v ČR jsou organizace destinačního managementu. Proto byly prostřednictvím průzkumů zkoumány nejprve z hlediska funkčního, z hlediska typu společnosti a z hlediska organizační struktury. Cílem průzkumu bylo zjistit, kolik organizací destinačního managementu v ČR existuje, o jaké typy organizací jde, kdy a kým byly založeny, jakou mají právní formu a jaké činnosti vykonávají.

Tabulka 13 shrnuje výsledky šetření od stolu, které bylo provedeno za účelem zmapování současné situace destinačního managementu v České republice, a to se zaměřením na organizace destinačního managementu a jejich činnosti.³ Pro toto šetření byly jako základ zvoleny vyšší územněsprávní celky – kraje. V rámci nich byly sledovány organizace destinačního managementu, a to podle aktuálního seznamu, který uvádí na svých internetových stránkách CzechTourism. Zkoumané organizace destinačního managementu nemají jednotnou právní formu a vystupují pod různými názvy, např. destinační management, organizace destinačního managementu, centrum cestovního ruchu, destinační agentura, sdružení, regionální rozvojová agentura, klastr cestovního ruchu atp.

Údaje v tabulce 13 poskytují informace i o tom, že organizace vznikaly nerovnoměrně v čase. V některých krajích vznikla organizace již krátce po roce 1989 (Moravskoslezský kraj 1991, Liberecký 1992), naopak v Jihočeském kraji až o 10 let později, v roce 2009.

³ Výsledky této části disertační práce byly publikovány - viz Becková, Nováková (2016).

Tabulka 13 Organizace destinačního managementu v České republice

Kraj	Počet turistic- kých regionů	Počet ODM	Rok založení ODM	Zakladatel/Zřizo- vatel			Právní forma	Činnosti
				V	S	V+S		
Hlavní město Praha	1	1	1958		1		1x C	M,S
Středočeský	2	4	1997, 2004, 2005, 2008	1	2	1	3x A, 1x B	M,S,K,Ko
Jihočeský	2	2	2009, 2016	2			1x B, 1x C	M,S,K,Ko
Karlovarský	1	1	2004 (2016)		1		1x A	M,S,K
Ústecký	1	6	2001, 2009, 2x 2010, 2x 2011	5		1	5x A, 1x C	M,S,K,Ko
Liberecký	3	3	1992, 1998, 2005	2	1		1x A, 2x E	M,S,K
Královéhradec- ký	3	6	2x 2000, 2004, 2005, 2x 2009	3	1	2	2x A, 1x B 2x E, 1x D	M,S,K,Ko
Pardubický	1	2	2007, 2008	1		1	1x C, 1x D	M,S,K
Vysočina	1	1	2008	1			1x C	M,S,K
Moravskoslez- ský	1	7 + 1*	1991, 1998, 2008, 2011, (2003) 2013, 2014, 2015	5		3	2x A, 1x B 4x E 1x ostatní	M,S,K,Ko
Olomoucký	1	2*	1999, 2006				2x E	M,S,K
Jihomoravský	1	1	2005			1	1x E	M,S,K,Ko
Zlínský	1	1 + 1*	1999, 2014	1			1x A, 1x E	M,S,K
Plzeňský	2	1	1992			1	1x A	M,S,K

* zakladatel neuveden

ODM – organizace destinačního managementu, V – veřejný sektor, S – soukromý sektor, A – obecně prospěšná společnost, B – společnost s ručením omezeným, C – příspěvková organizace, D – svazek měst a obcí, E – sdružení, M – marketing, S – spolupráce subjektů cestovního ruchu, K – koordinace, Ko – komunikace

Zdroj: autor (s využitím internetových stránek organizací destinačního managementu)

Z údajů v tabulce 13 dále vyplývá, že zakladatelem převážné většiny organizací cestovního ruchu je veřejný sektor. Nejčastější právní formou organizace destinačního managementu je obecně prospěšná společnost (40 %), dále sdružení (30 %), příspěvková organizace (12 %), společnost s ručením omezeným (10 %), svazek měst a obcí (5 %) a ostatní (3 %). Šetření se také zaměřilo na hlavní činnosti sledovaných organizací, a to marketing, spolupráci mezi subjekty, koordinaci a komunikaci. Z tabulky 13 vyplývá, že téměř všechny organizace mají ve svých činnostech zahrnut marketing, spolupráci mezi subjekty a koordinaci. Je zřejmé, že organizace si uvědomují nutnost nastavení fungující spolupráce veřejného a

soukromého sektoru. Nedílnou součástí rozvinutého destinačního managementu je ale i komunikace, bez níž není možné cestovní ruch efektivně řídit. Údaje v tabulce 9 vycházejí z informací, které jsou uvedeny ve veřejných rejstřících. Nelze však tvrdit, že činnosti, které nejsou ve veřejných rejstřících uvedené, organizace ve skutečnosti nevykonávají. A naopak, otázkou zůstává, jak se činnosti uvedené v rejstřících daří v praxi naplňovat.

3.4.2 Financování organizací destinačního managementu

Financování je důležité pro činnosti všech organizací, tzn. i organizací destinačního managementu. Prostřednictvím průzkumů byly organizace destinačního managementu dotazovány s cílem zjistit jejich současné zdroje financování. Aby organizace mohly plánovat své aktivity z dlouhodobého hlediska, je žádoucí, aby i jejich financování bylo zajištěno dlouhodobě. Prostřednictvím průzkumů byl zjišťován vliv současného financování na dlouhodobé plánování akcí v cestovním ruchu. Další část průzkumu byla věnovaná veřejné podpoře a bylo zjišťováno, zda veřejná podpora omezuje aktivity cestovního ruchu ve vztahu k soukromému sektoru.⁴

Tabulka 14 Současný systém financování a zákon o cestovním ruchu

Kraj	ODM souhlasí se současným systémem financování	ODM požaduje zákon o cestovním ruchu
Hlavní město Praha	Ne zcela	1xA
Středočeský	1xA, 1xN	2xA
Jihočeský	1xA, 1xN	2xA
Karlovarský*	---	---
Ústecký	2xN	2xA
Liberecký	1xN	1xA
Královéhradecký	5xN	5xA
Pardubický	1xA	1xA
Vysočina*	---	---
Moravskoslezský	1xA, 3xN, 1**	4xA, 1**
Olomoucký	2xN	2xA
Jihomoravský	1xN	1xA
Zlínský	1xA, 1xN	2xA
Plzeňský	1xN	1xA

* nezúčastnil se dotazníkového šetření, ** otázku nezodpověděl

ODM – organizace destinačního managementu, A – ano, N – ne, PN – pouze některé

Zdroj: autor

⁴ Výsledky této části disertační práce byly publikovány - viz Becková, Nováková (2017).

Nejprve byly dotazníkovým šetřením dotazovány organizace destinačního managementu, zda jim vyhovuje současný systém financování, a poté, zda by přivítaly schválení zákona o cestovním ruchu, který by nastavil pravidla jak v oblasti financování, tak v oblasti destinačního managementu. Z dotazníkového šetření, jehož výsledky jsou v tabulce 14, vyplynulo, že současný systém financování cestovního ruchu organizacím destinačního managementu nevyhovuje a že je třeba nastavit jasná pravidla. 72 % respondentů uvedlo, že se současným nastavením systému financování nejsou spokojeni, 20 % je spokojených a 2 organizace na otázku neodpověděly.

Další částí dotazníkového šetření bylo zjišťováno, zda současný systém financování cestovního ruchu dovoluje či nedovoluje plánovat akce z dlouhodobého hlediska. Pro destinace je tato otázka velmi důležitá, protože je pro ně výhodnější a stabilnější získat finanční prostředky na delší dobu a plánovat tak aktivity v delším časovém horizontu. Z průzkumu vyplynulo, že 80 % respondentů (tj. organizací destinačního managementu, které se dotazníkového šetření zúčastnily) současný způsob financování nedovoluje plánovat akce z dlouhodobého hlediska, což je pro organizace destinačního managementu komplikací v jejich práci. Jen 12 % odpovědělo, že je současný způsob financování v práci neomezuje. Dvě organizace na tuto otázku neodpověděly.

Další část dotazníkového šetření byla věnována zdrojům financování organizací destinačního managementu. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 30 % prostředků organizací destinačního managementu (respondentů) tvoří dotace, 21 % vlastní činnost, 15 % dary, 12 % granty, 12 % úvěry a 10 % další zdroje. Jako další zdroje uvedli respondenti členské příspěvky měst a obcí a členů sdružení. Na činnost organizací přispívají krajské úřady těch krajů, kam organizace destinačního managementu z územního hlediska spadají.

V současné době je velmi aktuální téma veřejné podpory a stanovení pravidel veřejné podpory. Pokud má destinační management správně pracovat, měl by podporovat spolupráci veřejného a soukromého sektoru. Aktivity, které realizují organizace destinačního managementu, jsou zčásti financovány z veřejných zdrojů, ale mohou přinášet prospěch a zisk i soukromému sektoru. Dotazníkové šetření se proto věnovalo otázce, zda mají organizace destinačního managementu stanovená pravidla veřejné podpory. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 68 % má stanovená pravidla veřejné podpory, 24 % ne a dvě organizace na otázku neodpověděly. Výsledky šetření shrnuje tabulka 15.

Tabulka 15 Veřejná podpora a organizace destinačního managementu

Kraj	Stanovená pravidla veřejné podpory	
	ano	ne
Hlavní město Praha		1x
Středočeský	1x	1x
Jihočeský	1x	1x
Karlovarský *	---	---
Ústecký	2x	
Liberecký	1x	
Královéhradecký	2x	3x
Pardubický	1x	
Vysočina *	---	---
Moravskoslezský	4x, 1**	1**
Olomoucký	1x	1x
Jihomoravský	1x	
Zlínský	1x	1x
Plzeňský	1**	1**

* nezúčastnil se dotazníkového šetření, ** otázku nezodpověděl

Zdroj: autor

3.5 Koncepty a přístupy k destinačnímu managementu využívané v ČR

V dalších částech bude věnována pozornost krajským úřadům a regionálním a lokálním organizacím destinačního managementu.

Pro nastavení destinačního managementu bylo nutné zjistit, jakým způsobem pracují oddělení cestovního ruchu na krajských úřadech České republiky. Tímto tématem se zabývá pododíl 3.5.1. Proběhl průzkum formou dotazníkového šetření zaměřený na tuto oblast. V říjnu 2017 byla oslovena e-mailem oddělení cestovního ruchu na všech krajských úřadech krajů České republiky, tj. 14, z nich odpovědělo 8, což činí 57 %. Sběr dat proběhl i formou expertních rozhovorů.

Pododíl 3.5.2 se zabývá zařazením organizací destinačního managementu ČR do konceptů, přístupů a fází destinačního managementu tak, jak byly prezentovány v teoretické části disertační práce, a dále činnostmi organizací destinačního managementu. Pro analýzu byl využit průzkum formou dotazníkového šetření. Ke zjištění informací byly osloveny organizace destinačního managementu České republiky, které jsou uvedené na oficiálním seznamu agentury CzechTourism. Dotazník vyplnilo 62 % z nich. Výsledky dotazníkového šetření jsou seskupeny podle vyšších územně správních celků – krajů.

3.5.1 Činnosti oddělení cestovního ruchu na krajských úřadech

Na krajských úřadech jednotlivých krajů ČR mají v kompetenci oblast cestovního ruchu oddělení cestovního ruchu. Příslušným oddělením cestovního ruchu na krajských úřadech byly položeny následující otázky:

- 1 - Uvítáte schválení zákona o cestovním ruchu?
- 2 – Kladete důraz na udržitelný cestovní ruch?
- 3 – Při svých rozhodovacích procesech berete v úvahu i názory obyvatel trvale žijících ve Vašem kraji?
- 4 – Provádíte marketingovou podporu kraje v rámci cestovního ruchu?
- 5 – Zajišťujete oblast vzdělávání a odborné přípravy pracovníků cestovního ruchu ve Vašem kraji?
- 6 – Organizujete schůzky s organizacemi destinačního managementu?

Výsledky šetření shrnuje tabulka 16.

Tabulka 16 Činnosti oddělení cestovního ruchu na krajských úřadech ČR

Kraj	Otázka					
	1	2	3	4	5	6
Hlavní město Praha*	---	---	---	---	---	---
Středočeský	ano	ano	zprostřed- kovaně	ano	ne	ano
Jihočeský	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Karlovarský	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Ústecký*	-	-	-	-	-	-
Liberecký	ano	ano	ne	ano	ne	ano
Královéhradecký	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Pardubický*	---	---	---	---	---	---
Vysočina*	---	---	---	---	---	---
Moravskoslezský*	---	---	---	---	---	---
Olomoucký*	---	---	---	---	---	---
Jihomoravský	ano	ano	ano	ano	v omezené míře	ano
Zlínský	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Plzeňský	ano	ano	ano	ano	ano	ano

* nezúčastnil se dotazníkového šetření

Zdroj: autor

Níže jsou shrnuty údaje z tabulky 16 a doplňující poznámky k činnostem oddělení cestovního ruchu krajských úřadů.

Všichni respondenti uvítají **schválení zákona** o cestovním ruchu, stejně tak všichni pracují v souladu s **udržitelným cestovním ruchem**. Oddělení cestovního ruchu na Krajském úřadě Středočeského kraje uvedlo, že udržitelný cestovní ruch respektují, ale s orgány životního prostředí přímo nespolupracují. Např. v Královéhradeckém kraji propagují udržitelný cestovní ruch formou šetrných forem cestovního ruchu, pěší turistiky a také cykloturistiky.

Všichni zjišťují **názory místních obyvatel**, přičemž ve Středočeském kraji získává tyto informace oddělení cestovního ruchu zprostředkovaně od organizací destinačního managementu. Oddělení cestovního ruchu Karlovarského kraje uvedlo, že budou zahájeny práce na nové koncepci, jejíž součástí budou i odborné workshopy, na kterých by se měly objevit názory místních obyvatel na cestovní ruch. Dodalo, že probíhá i výzkum návštěvníků regionu, jak cestovní ruch vnímají oni. V Jihomoravském kraji v oblasti komunikace s obyvateli destinace přijímá krajský úřad podněty a návrhy při setkáních s občany na veletrzích cestovního ruchu, zaslané poštou či elektronicky, časté diskuse probíhají v rámci setkávání pracovníků cestovního ruchu. Občané se mají možnost vyjádřit na internetu k návrhu rozpočtu.

Marketingovou podporu provádějí všechna oddělení cestovního ruchu krajských úřadů ČR. Např. v Královéhradeckém kraji spočívá marketingová podpora v prezentačních a propagačních akcích atd.

V oblasti **vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu** uvedlo pět oddělení cestovního ruchu, že uvedená vzdělávání zajišťují, dvě oddělení ne a jedno je provádí zprostředkovaně. V Libereckém kraji neorganizují přímo vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu, ale účastní se profesního vzdělávání. Např. v Královéhradeckém kraji uvedlo oddělení cestovního ruchu, že vzdělávání probíhá ve spolupráci s Krajskou hospodářskou komorou Královéhradeckého kraje, kdy je každoročně organizován seminář pro podnikatele v cestovním ruchu a výjezd za příklady dobré praxe. V Jihomoravském kraji je oblast vzdělávání pracovníků cestovního ruchu omezená. Systematické vzdělávání bude nastaveno po definování struktury destinačního managementu v Jihomoravském kraji.

Schůzky s organizacemi destinačního managementu provádějí všechna oddělení cestovního ruchu krajských úřadů ČR. Např. v Libereckém kraji jsou schůzky organizací destinačního managementu organizovány přibližně jedenkrát za dva měsíce a dle potřeby. V rámci činnosti probíhají setkání odborníků z oblasti cestovního ruchu, a to na konferencích, v rámci jednání apod. V Královéhradeckém kraji se koná několikrát do roka setkání organizací destinačního managementu se zástupci Královéhradeckého kraje.

Na konferenci VŠH v Praze v říjnu 2017 byl jako velmi propracovaný označen současný destinační management v Jihočeském kraji. Proto bude popsán podrobněji. Následující

informace jsou výsledkem expertního rozhovoru s Ing. Monikou Hienlovou z Jihočeské centrály cestovního ruchu (JCCR).

Krajský úřad Jihočeského kraje řídí a koordinuje strategii JCCR. JCCR je krajská organizace destinačního managementu zřízená Krajským úřadem Jihočeského kraje, v kompetenci má marketing destinace Jihočeského kraje a komunikaci s Jihočeským krajem. Velkou část finančních prostředků JCCR získává od krajského úřadu. Dalšími zdroji JCCR jsou finanční prostředky z projektů Evropské unie. Organizace destinačního managementu v turistických oblastech získávají finanční prostředky pro svoji činnost od měst a obcí, od podniků. Každá organizace destinačního managementu má vlastní finanční politiku. V Jihočeském kraji byl nastaven systém destinačního managementu s využitím certifikace. Pokud prošla společnost certifikací, má možnost získat finance. Získání financí je podmíněno splněním kritérií.

Lokální úroveň tvoří městské organizace a regionální úroveň 11 organizací destinačního managementu v turistických oblastech.

Vznik organizací destinačního managementu není ovlivňován Krajským úřadem Jihočeského kraje (ten pouze dohlíží na certifikaci v Jihočeském kraji).

Názory místních obyvatel jsou zjišťovány prostřednictvím pravidelných anket.

Marketingová podpora je prováděna prostřednictvím Odboru marketingu a vnějších vztahů na krajském úřadě a JCCR.

Probíhá zajišťování vzdělávání a odborné přípravy pracovníků v cestovním ruchu.

Probíhají pravidelné schůzky s produktovými manažery a dvakrát ročně „Fórum cestovního ruchu“ (účastní se vedení organizací destinačního managementu 11 turistických oblastí).

Turistická oblast je řízena organizací destinačního managementu, v čele s jedním tzv. „produktovým manažerem“, tj. zástupcem z JCCR. Produktový manažer má přehled o činnosti turistické oblasti a zajišťuje zpětnou vazbu JCCR o plnění jejích požadavků a připomínek.

Krajský úřad Jihočeského kraje koordinuje lanovou, lodní, železniční, autobusovou dopravu, spolupracuje s odborem dopravy, ale neovlivňuje individuální automobilovou dopravu. Podává návrh dotačního programu na „podporu rekreační dopravy“, která má zajistit, aby se k atraktivitám, kam je možné v současné době dojet pouze osobním automobilem, bylo možno dopravit návštěvníky také autobusy.

Destinační management Jihočeského kraje má shrnuta pravidla destinačního managementu v tzv. Manuálu turistické oblasti Jihočeského kraje (Manuál turistické oblasti Jihočeského kraje, 2017), kde jsou:

- stanoveny povinnosti organizací destinačního managementu, doporučeny činnosti organizací destinačního managementu,
- definovaná certifikace (výchozí předpoklady certifikace, a to z hlediska území turistické oblasti, nutné podmínky pro možnost být organizací destinačního managementu, stanovení strategie a připravenosti organizace destinačního managementu, nutné doklady k certifikaci a průběh certifikace),
- stanoveno financování, podmínky formy personálně-finanční podpory organizace destinačního managementu, podmínky finanční podpory činnosti organizace destinačního managementu,
- stanovena míra kofinancování činnosti z vlastních zdrojů pomocí koeficientu a vah důležitosti,
- uvedena měření efektivity – personálně-finanční podpora turistických oblastí závisí na vykonaných činnostech (průzkumy, shromažďování dat atd.), stanovení ekonomického a výkonnostního ukazatele turistické oblasti (počet přenocování, výše vybraných lázeňských a rekreačních poplatků a návštěvnost turistických cílů), ukazatele kvality služeb (počet zařízení a služeb v turistické oblasti, která získala certifikaci) a ukazatele efektivity organizace destinačního managementu (předložení závěrečné výroční zprávy, aktivní účast na pravidelných setkáních zástupců turistických oblastí a JCCR a aktivní účast na přípravě a aktualizaci Akčních plánů).

3.5.2 Činnosti organizací destinačního managementu v ČR

Jak bylo uvedeno, v zahraničí jsou využívány různé koncepty destinačního managementu, přístupy k destinačnímu managementu a existují různé fáze destinačního managementu, ve kterých se organizace destinačního managementu nacházejí.

V tabulce 17 jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na organizace destinačního managementu s ohledem na přístupy a koncepty destinačního managementu, které využívají, a fáze destinačního managementu.

Tabulka 17 Přístupy, fáze a koncepty destinačního managementu v České republice

Kraj	Přístupy			Fáze			Koncepty				
	T-d	B-up	Com	B	R	K	TB	ODM	K	S	UR
Hlavní město Praha	1xA					1xA		1xA			
Středočeský		2xA		1xA	1xA			1xA		1xA	
Jihočeský	1xA	1xA				2xA		1xA			1xA
Karlovarský*	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Ústecký	2xA			1**	1xA, 1**	1**		1xA		1xA	
Liberecký			1xA			1xA		1xA			
Královéhradecký	3xA		2xA		2xA	3xA	1**	4xA, 1**	1**	1**	1**
Pardubický	1**	1**	1**			1xA		1xA			
Vysočina*	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Moravskoslezský	4xA, 1**	1**	1**	1**	1xA, 1**	3xA, 1**	1xA, 2**	2**	2**	2xA, 2**	2**
Olomoucký	1xA		1xA			2xA		2xA			
Jihomoravský	1xA					1xA	1xA				
Zlínský	1xA		1xA			2xA		1xA		1xA	
Plzeňský			1xA	1**	1**	1**		1xA			

* nezúčastnil se dotazníkového šetření, ** otázku nezodpověděl

A – ano, T-d – přístup shora dolů „top-down“, B-up – zdola nahoru „bottom-up“, Com – přístup kombinovaný „combined“, B – budovací fáze, R – růstová fáze, K – koncentrační fáze, TB – tourism body, ODM – organizace destinačního managementu, K – klastr, S – síť, UR – koncept učícího se regionu

Zdroj: autor

Pokud jde o přístupy k destinačnímu managementu v České republice, z dotazníkového šetření vyplynulo, že z 56 % se využívá přístup tzv. shora dolů („top-down“), kdy impuls ke vzniku organizace destinačního managementu dává veřejná správa, finanční podpora je z velké části z veřejných zdrojů. S tím souvisí i skutečnost, která se také potvrdila dotazníkovým šetřením, že všechny organizace destinačního managementu, které se zúčastnily dotazníkového šetření, dostávají na činnost příspěvek od příslušných krajských úřadů. Dalšími zdroji financování jsou dary, granty, vlastní činnost, členské příspěvky spolupracujících členů aj., které však nejsou tak vysoké jako dotace. Na druhém místě s 24 % je podle dotazníkového šetření přístup k řízení tzv. kombinovaný („combined“), který se vyznačuje naplňováním partnerství veřejného a soukromého sektoru (public-private-partnership). Tento přístup s sebou přináší komplikovanější řízení a komunikaci. Třetí místo s 12 % zaujímá přístup zdola nahoru („bottom-up“), kde impuls ke vzniku dává podnikatelská

sféra nebo neziskový sektor. Vyznačuje se rychlým rozvojem destinace a získáváním výnosů z aktivit. Ze strany veřejné správy však zde není podpora, proto dochází k problémům.

Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že 64 % organizací destinačního managementu v České republice, které se dotazníkového šetření zúčastnily, se nachází v koncentrační fázi vývoje destinačního managementu. To znamená, že se snaží aplikovat principy destinačního managementu; jde o úzkou a intenzivní spolupráci zúčastněných subjektů, rozvinuté a cílevědomé strategické řízení aktivit. 20 % organizací destinačního managementu se nachází v růstové fázi, která je typická strategickým partnerstvím a zapojováním subjektů cestovního ruchu do činnosti. Budovací fázi odpovídají 4 % organizací; jejich činnost je zaměřena pouze na propagaci, na jednoúčelové spolupráce atd. Z výsledků vyplývá, že velká většina organizací destinačního managementu v České republice se snaží aplikovat principy destinačního managementu. Je nutné si však uvědomit, že koncentrační fáze proběhla v zahraničí již v 90. letech 20. století.

V zahraničí existují různé koncepty řízení, které organizace destinačního managementu při svých činnostech v oblasti destinačního managementu využívají. Předmětem dotazníkového šetření bylo také zjišťování, jak vypadá situace v České republice. Dotazníkové šetření ukázalo, že 56 % respondentů lze považovat za „organizace destinačního managementu“, kdy organizace mají společnou strategii, kompletují zdroje a rozvíjí inovace, nekontrolují však činnosti partnerů. 20 % respondentů uvedlo, že usilují o vytváření „sítě“ (jde o vzájemně propojené subjekty, nízkou míru institucionalizace, charakteristická je flexibilita, subjekty jsou v konkurenčním vztahu). 8 % respondentů funguje jako „tourism body“ (jednotka cestovního ruchu se nachází na krajském nebo městském úřadu) a 4 % se snaží vytvořit „koncept učícího se regionu“ (typickým prvkem je získávání a sdílení znalostí). Využití konceptu „klastř“ nebylo dotazníkovým šetřením potvrzeno.

Velmi důležitou funkcí řízení je zpětná vazba. Proto byla součástí dotazníkového šetření i tato oblast. V dotazníkovém šetření odpověděli respondenti na otázku, zda má návštěvník možnost ohodnotit úroveň poskytovaných služeb. V 57 % organizace destinačního managementu odpověděly, že sledují zpětnou vazbu, a to nejčastěji prostřednictvím tištěných dotazníků v hotelích, případně v turistických informačních centrech, v menší míře na internetu, případně zápisem do knihy přání a stížností. 34 % respondentů potvrdilo, že zjišťování zpětné vazby není řízeno organizacemi destinačního managementu, ale je možné, že poskytovatelé služeb zpětnou vazbu zjišťují. 9 % respondentů odpovědělo, že zpětně nezjišťují spokojenost návštěvníků.

Další část průzkumu se věnovala činnostem organizací destinačního managementu⁵. Podle Zelenky a Páskové (2012) jsou charakteristickými činnostmi destinačního managementu např. společné, sdílené logo organizace destinačního managementu a spolupracujících členů, sběr statistických dat z oblasti cestovního ruchu, společný rezervační systém, konkurenceschopné produkty cestovního ruchu, iniciace partnerství soukromého a veřejného sektoru cestovního ruchu atd. Na tyto činnosti byla tedy v dotazníkovém šetření zaměřena pozornost.

Tabulka 18 shrnuje výsledky této části dotazníkového šetření.

Tabulka 18 Činnosti organizací destinačního managementu v České republice

Kraj	Vybrané činnosti					
	KP	L	IS	SD	SCK	SV
Hlavní město Praha	1xN	1xN	1xN	1xA	1xPN	1xA
Středočeský	2xA	2xA	2xA	2xA	1xA, 1xPN	2xA
Jihočeský	2xA	1xA, 1xN	2xN	2xA	2xPN	2xA
Karlovarský*	---	---	---	---	---	---
Ústecký	2xA	1xA, 1xN	1xA, 1xN	1xA, 1xN	2xPN	2xA
Liberecký	1xA	1xN	1xA	1xA	1xPN	1xA
Královéhradecký	3xA, 2xN	5xA	2xA, 3xN	3xA, 2xN	1xA, 4xPN	5xA
Pardubický	1xA	1xN	1xN	1xN	1xPN	1xN
Vysočina*	---	---	---	---	---	---
Moravskoslezský	4xA, 1xN	4xA, 1xN	4xA, 1xN	5xA	2xA, 3xPN	4xA, 1**
Olomoucký	1xA, 1xN	1xA, 1xN	1xA, 1xN	2xA	2xPN	2xA
Jihomoravský	1xN	1xN	1xA	1xA	1xPN	1xA
Zlínský	2xA	1xA, 1xN	2xN	2xA	2xPN	1xA, 1xN
Plzeňský	1xA	1xA	1xN	1xA	1xPN	1xA

* nezúčastnil se dotazníkového šetření, ** otázku nezodpověděl

A – ano, N – ne, PN – pouze některé, KP – konkurenceschopné produkty/balíčky zahrnující více služeb pro turisty, L – společné logo se všemi spolupracujícími subjekty, IS – společný (sdílený) informační rezervační systém, SD – sběry a výzkumy dat, SCK – spolupracující subjekty certifikovány v Českém systému kvality služeb, SV – organizace destinačního managementu iniciuje partnerství soukromého a veřejného sektoru

Zdroj: autor

Z tabulky 18 vyplývá, že pokud jde o činnosti destinačního managementu, bylo dotazníkovým šetřením zjištěno, že 76 % respondentů vytváří balíčky, které zahrnují více služeb. 64 % respondentů využívá společné logo se spolupracujícími podnikatelskými subjekty. Společný rezervační systém má 48 % respondentů. Sběr statistických dat je velmi důležitým

⁵ Tato část disertační práce byla publikována - viz Becková, Nováková (2017).

nástrojem a zpětnou vazbou pro organizace destinačního managementu, což dokazují i výsledky dotazníkového šetření, podle kterého jej provádí 84 % respondentů. Na otázku, zda jsou spolupracující podnikatelské subjekty certifikovány v rámci Českého systému kvality služeb, odpovědělo 84 % respondentů, že certifikovány jsou pouze některé, zbytek uvedl, že spolupracující podnikatelské subjekty certifikovány jsou. Tato aktivita je v poslední době stále důležitější. Kvalita poskytovaných služeb v destinaci je totiž významným ukazatelem, který návštěvník intenzivně vnímá a který může ovlivnit jeho návrat do destinace, případně reference o navštívené destinaci. V případě partnerství soukromého a veřejného sektoru 88 % respondentů uvedlo, že toto partnerství iniciuje. Jedna organizace na tuto otázku neodpověděla.

3.6 Shrnutí získaných poznatků v oblasti destinačního managementu

Jak bylo zjištěno studiem literatury, mezi cíle vyspělého destinačního managementu patří uspokojování potřeb návštěvníka. K tomu je třeba stanovit strategické cíle v destinaci, nabízet konkurenceschopné produkty cestovního ruchu a dále spolupráce veřejného a soukromého sektoru, komunikace, kooperace a koordinace. Ke vzniku organizací destinačního managementu lze využít přístup tzv. „bottom-up“ (tj. od podnikatelských subjektů), „top-down“ (tj. od veřejného sektoru) nebo „combined“ (tj. kombinací veřejného a soukromého sektoru). V rámci destinačního managementu je důležité profesionální vedení lidí (vůdcovství), profesionalita lidí pracujících v cestovním ruchu, motivace aktérů cestovního ruchu, dobré vztahy mezi zúčastněnými aktéry cestovního ruchu, zapojení místního obyvatelstva do rozhodování o aktivitách cestovního ruchu v destinaci, budování věrnostní značky kvality destinace, kontrola kvality, zohlednění vlivu rozvoje cestovního ruchu na průmysl v destinaci a na životní prostředí, návratnost investic, zajištění růstu trhů a kvalitních produktů cestovního ruchu, a tím rozvoje destinace, vnímání destinace jako produktu cestovního ruchu v souvislosti s životním cyklem destinace.

Destinační management na národní úrovni je v kompetenci MMR. V současné době neexistuje zákon o cestovním ruchu, který by upravil pravidla rozvoje cestovního ruchu. Přes mnohé snahy sjednotit řízení cestovního ruchu, tj. vytvořit tzv. destinační management, k nastavení pravidel zatím nedošlo. V únoru roku 2018 však vešel v platnost dokument s názvem Kategorizace organizací destinačního managementu, který nastavuje společná pravidla pro řízení cestovního ruchu, zpřehledňuje tak situaci v oblasti cestovního ruchu, především existenci a činnost organizací destinačního managementu, a v neposlední řadě vnáší do oblasti cestovního ruchu pořádek. V ČR existovalo do února 2018 mnoho organizací

destinačního managementu; situace v této oblasti je však velmi nepřehledná. Činnosti se vzájemně překrývají, což je neefektivní.

Na regionální úrovni je destinační management v kompetenci krajů, přičemž velký význam mají organizace destinačního managementu. Lokální úroveň zajišťují obce.

Bylo zjišťováno, na jakých principech pracují organizace destinačního managementu v ČR. Organizace destinačního managementu proto byly posuzovány nejprve prostřednictvím šetření od stolu, které bylo následně doplněno dotazníkovými šetřeními a expertními rozhovory.

Nejprve bylo provedeno šetření od stolu s cílem zmapovat současnou situaci v oblasti destinačního managementu v ČR, a to se zaměřením na organizace destinačního managementu a jejich činnosti. Jako základ byly zvoleny územněsprávní celky – kraje. Výsledky výzkumu od stolu ukázaly, že **zkoumané organizace destinačního managementu nemají stejnou právní formu a vystupují pod různými názvy** (jako organizace destinačního managementu, centrum cestovního ruchu, destinační agentura, sdružení, klastr cestovního ruchu, regionální rozvojová agentura atd.). Organizace začaly vznikat až na začátku devadesátých let 20. století. Důvodem je rok 1989, kdy se otevřely hranice, a cestovní ruch prošel změnami. Dále bylo zjištěno, že **zakladatelem převážné většiny organizací je veřejný sektor**.

Následně proběhlo dotazníkové šetření, kdy byla oslovena oddělení cestovního ruchu v krajích České republiky. Odpovědělo 57 % respondentů na otázky týkající se jejich činnosti v oblasti cestovního ruchu. Bylo zjištěno, že **oddělení cestovního ruchu krajských úřadů ČR pracují v duchu udržitelného cestovního ruchu, spolupracují s organizacemi destinačního managementu, zajímají se o názory místních obyvatel, provádějí marketingovou podporu oblasti, více či méně vzdělávají pracovníky v oblasti cestovního ruchu**. Důkazem toho, že v ČR jsou snahy nastavit destinační management, je Jihočeský kraj. Systém destinačního managementu Jihočeského kraje pracuje na principu certifikace a na základě jasně stanovených pravidel.

Pro získání informací o stavu destinačního managementu bylo provedeno dotazníkové šetření v organizacích destinačního managementu ČR, které obsahovalo otázky týkající se obecně cestovního ruchu a dále otázky z oblasti destinačního managementu. Otázky byly sestaveny s ohledem na poznatky získané v teoretické části disertační práce o činnostech organizací destinačního managementu. Byly osloveny organizace destinačního managementu uvedené v oficiálním seznamu na internetových stránkách CzechTourism. Dotazník vyplnilo 62 % z nich.

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že **velká většina organizací destinačního managementu vytváří balíčky, tj. produkty cestovního ruchu (76 %), používá společné**

logo (64 %), **společný rezervační systém** (48 %) a také **provádí sběr statistických dat** (84 %). Pouze někteří spolupracující poskytovatelé služeb cestovního ruchu jsou certifikováni v rámci Českého systému kvality služeb (84 %). 88 % respondentů uvedlo, že **iniciuje partnerství soukromého a veřejného sektoru**, což je velmi důležité pro správné fungování cestovního ruchu. 72 % respondentů **není spokojeno se současným nastavením systému financování**, přičemž poukázali na skutečnost, že financování z krátkodobého hlediska je ve velké většině omezuje v jejich aktivitách. Všechny organizace destinačního managementu jednoznačně potvrdily, že schválení zákona o cestovním ruchu uvítají.

Dalším krokem pro zjištění stavu destinačního managementu v ČR bylo vyhodnocení dotazníkového šetření, a to fungování organizací destinačního managementu z hlediska přístupů („top-down“, „bottom-up“, „combined“), fází destinačního managementu (budovací fáze, růstová fáze, koncentrační fáze) a konceptů řízení (tourism body, organizace destinačního managementu, klastr, síť, koncept učícího se regionu). V ČR využívá dle respondentů 56 % **přístup „top-down“**, 64 % odpovědí respondentů potvrdilo, že **odpovídá „koncentrační fázi“** a z hlediska konceptů řízení dotazníkové šetření ukázalo, že 56 % respondentů využívá při svých činnostech **koncept typu „organizace destinačního managementu“**.

Dále byla zjišťována zpětná vazba, která je velmi důležitá pro destinační management, přičemž z výsledků vyplynulo, že 57 % respondentů zpětnou vazbu iniciuje a sleduje ji. Financování organizací destinačního managementu probíhá vícezdrojově.

Jak na národní úrovni, tak v jednotlivých krajích se o destinační management snaží. V rámci analýzy **byly zjištěny nedostatky** (v souladu s teoretickými východisky dané problematiky), které je třeba dále řešit:

- Neexistuje komplexní zákon o cestovním ruchu.
- Řízení je roztržité a nejednotné.
- Typy a fungování organizací destinačního managementu vykazují značnou nejednotnost.
- Organizace vznikají živelně a nekoordinovaně. Nejčastěji z rozhodnutí veřejné správy, v menší míře z podnětu soukromých subjektů, případně kombinací obou sektorů.
- Organizace destinačního managementu nemají zpravidla zajištěny pravidelné příjmy na krytí nákladů potřebných aktivit.
- Existuje různá úroveň spolupráce organizací destinačního managementu a podnikatelských subjektů. Projevuje se odlišnost v cílech, se kterými tito aktéři do spolupráce vstupují. Podnikatelské subjekty pracují především s cílem dosáhnout

ekonomického efektu prostřednictvím uspokojování potřeb návštěvníků. Státní správa a samospráva vnímá cestovní ruch jako politický úkol (péče o památky, zajištění rozvoje území, spokojenost místních obyvatel atd.).

- Hranice turistických regionů se často nekryjí s hranicemi krajů, což s sebou nese negativní dopady při tvorbě balíčků. Jde o oblast financování a dále například nastavování pravidel, ať už pro kraj, nebo pro turistický region. V této souvislosti je pro destinační management velmi důležité partnerství v cestovním ruchu, a to i partnerství mezi turistickými regiony, jejichž území spadá do více než jednoho kraje. Cílem je ucelenější a jednotná prezentace celého turistického regionu oběma kraji a dále schopnost se domluvit a řešit společné problémy s cílem co nejvíce uspokojit zájmy návštěvníků.

4 DESTINAČNÍ MANAGEMENT V KONTEXTU TEORIE MANAGEMENTU

Tato část disertační práce představuje naplnění druhého dílčího cíle – pojetí destinačního managementu je modifikováno v kontextu teorie managementu. Pojem management i názory na jednotlivé manažerské činnosti procházejí vývojem. Pro účely této disertační práce, která se zaměřuje na destinační management v podmínkách České republiky, je za základní východisko bráno pojetí managementu podle Vebera a kol. (2009). Autoři tohoto pojetí si stanovili cíl přiblížit pojetí managementu evropskému a tedy i českému prostředí. Jejich pojetí managementu je založeno na hledání společných rysů řízení všech subjektů (obchodních korporací, organizací, které nemají charakter podnikatelských subjektů, institucí veřejné správy). Toto pojetí je zcela v souladu s cíli této disertační práce.

4.1 Obecné pojetí managementu

Podle Vebera a kol. (2009, s. 20) je management: „*soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, kterých vedoucí (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení záměrů organizace.*“ Autoři doplňují, že řízení spočívá v propojení pracovníků a útvarů vertikálně (využívají se principy nadřízenosti a podřízenosti) a horizontálně (všichni na stejné úrovni), a to na základě manažerských funkcí, kterými jsou: plánování, řízení implementace, kontrola, rozhodování, organizování, vedení lidí, komunikace a sběr, zpracování a interpretace informací v manažerské práci. Dále Veber a kol. (2009, s. 21) uvádějí, že: „*Management chápeme jako organizovanou a systematickou snahu ovlivnit předmět svého zájmu žádoucím způsobem.*“ Dodávají, že manažer využívá při svých činnostech nástroje, techniky a principy, ale že zároveň využívá intuici a tvořivost, předvídavost a také riskování.

Manažerské aktivity s ohledem na charakter a časové hledisko probíhají v rovině (Veber a kol., 2009):

- strategického řízení (realizovaného vrcholovou úrovní managementu),
- taktického řízení (naplnění směřuje ke strategickým cílům, časové hledisko – jeden rok),
- operativního řízení (nástrojem jsou operativní plány, časové hledisko – tři měsíce).

Veber a kol. (2009) uvádějí, že v managementu je nutné brát na zřetel prostředí; manažeři musí hledět jak na vnitřní, tak na vnější podmínky organizace. Vnitřní podmínky organizace podle nich tvoří tvrdé prvky (budovy, výrobky, služby, logistické uspořádání, distribuční kanály atd.) a měkké prvky (tj. nehmotné prvky), které jsou mnohem hůře

přenositelné do jiné organizace, kdy jde o jednání, chování, vystupování lidí, podněty, impulsy, znalosti, dovednosti, pracovní návyky atd. Vnější podmínky (PESTEL) jsou pak vytvářeny prostředím, kde organizace existuje, a které organizaci ovlivňuje. Jde o vlivy politické, ekonomické, sociální, technologické, environmentální a legislativní (Veber a kol., 2009).

Předmětem řízení jsou mnohdy velmi složité systémy. Turban a Aronson (1998, s. 41, přeloženo autorem) uvádějí: „*Systém je soubor subjektů, jako jsou lidé, zdroje, koncepce a postupy určené k vykonání identifikovatelné funkce nebo ke splnění cíle.*“ Schejbal (2009, s. 6) konstatuje, že: „*Systém je účelově definovaná uspořádaná neprázdná množina prvků a množina vazeb mezi prvky, přičemž obě množiny určují vlastnosti celku.*“ Veber a kol. (2009, s. 316-317) chápou systém jako „*účelově vytvořený a spořádaný celek*“, který je možné charakterizovat:

- strukturou – souhrnem prvků a vazeb mezi nimi,
- chováním – jde o reakce na podněty.

Také podle Tittelbachové (2011) je systém soubor navzájem spjatých prvků a navazuje na okolí, vůči němuž vystupuje jako celek. Kromě vzájemných vztahů Tittelbachová poukazuje i na vlastnosti prvků systému. Tittelbachová (2011, s. 160) dále uvádí: „*Vazby systému (zpětné vazby) představují spojení mezi výstupem a vstupem téhož prvku, subsystému nebo systému ...*“. Tvrdí, že: „*okolí systému je účelově definovaná množina prvků, kterou tvoří prvky mimo daný systém, avšak vykazují k němu vazby, které jsou pro daný účel významné.*“

Weaver a Lawton (2014) označují systém jako skupinu vzájemně propojených, vzájemně závislých a vzájemně se ovlivňujících prvků, které společně tvoří jednu funkční strukturu. Dodávají, že systémy zahrnují i výměny energií, které téměř vždy vyvolávají vzájemné působení s dalšími externími systémy. Změna v jedné složce systému přitom ovlivní ostatní součásti tohoto systému.

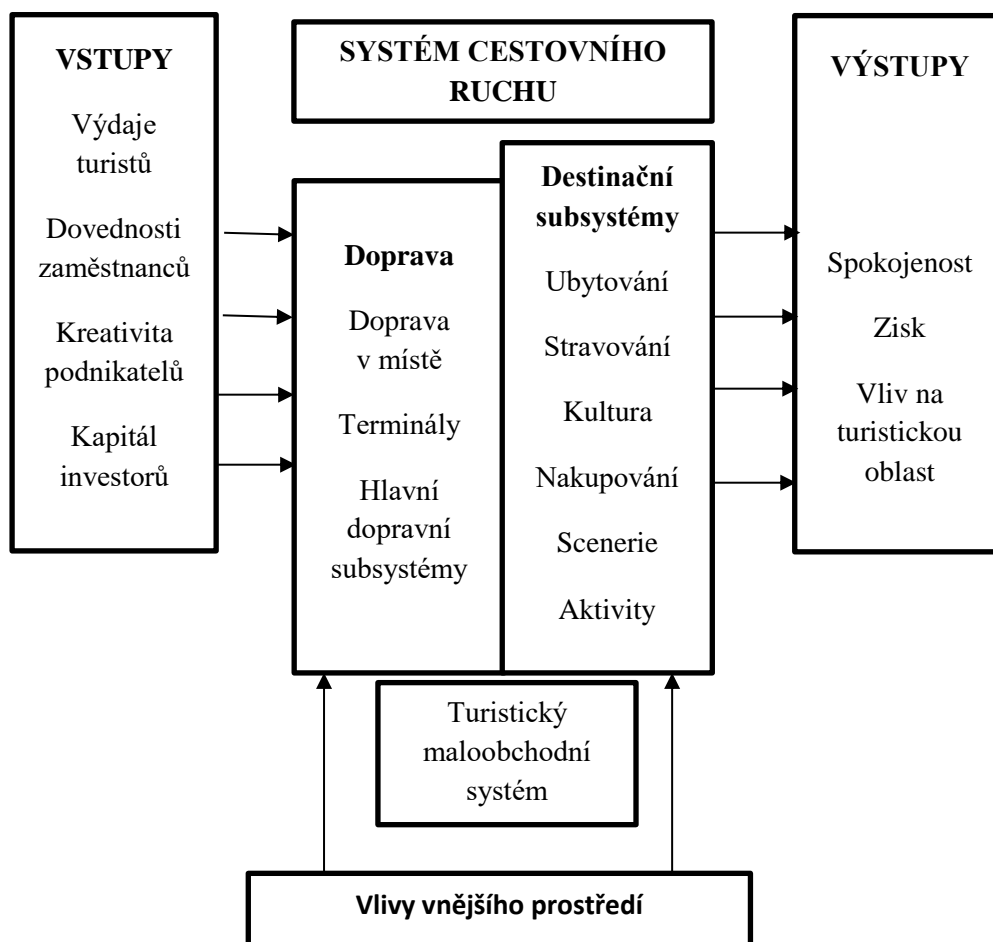
Systém se skládá z jednotlivých složek – subsystémů. Tittelbachová (2011) vymezuje subsystémy jako „*části systému, jejichž prvky vykazují významnější vazby mezi sebou než k jiným prvkům systému a tvoří tedy uvnitř systému relativně samostatné celky.*“

V souladu s pojetím Vebera a kol. (2009) také Tittelbachová (2011, s. 161) konstatuje, že „*řízení znamená působení na systém za účelem dosažení jeho žádoucí funkce, čímž je jeho přibližování k vymezenému strategickému cíli*“. Cílem je tedy řídit systém tak, aby bylo dosaženo žádoucího stavu systému.

4.2 Cestovní ruch jako systém

Cestovní ruch představuje systém. Systém cestovního ruchu tak, jak je vnímán Jakubíkovou (2012), je znázorněn na obrázku 11.

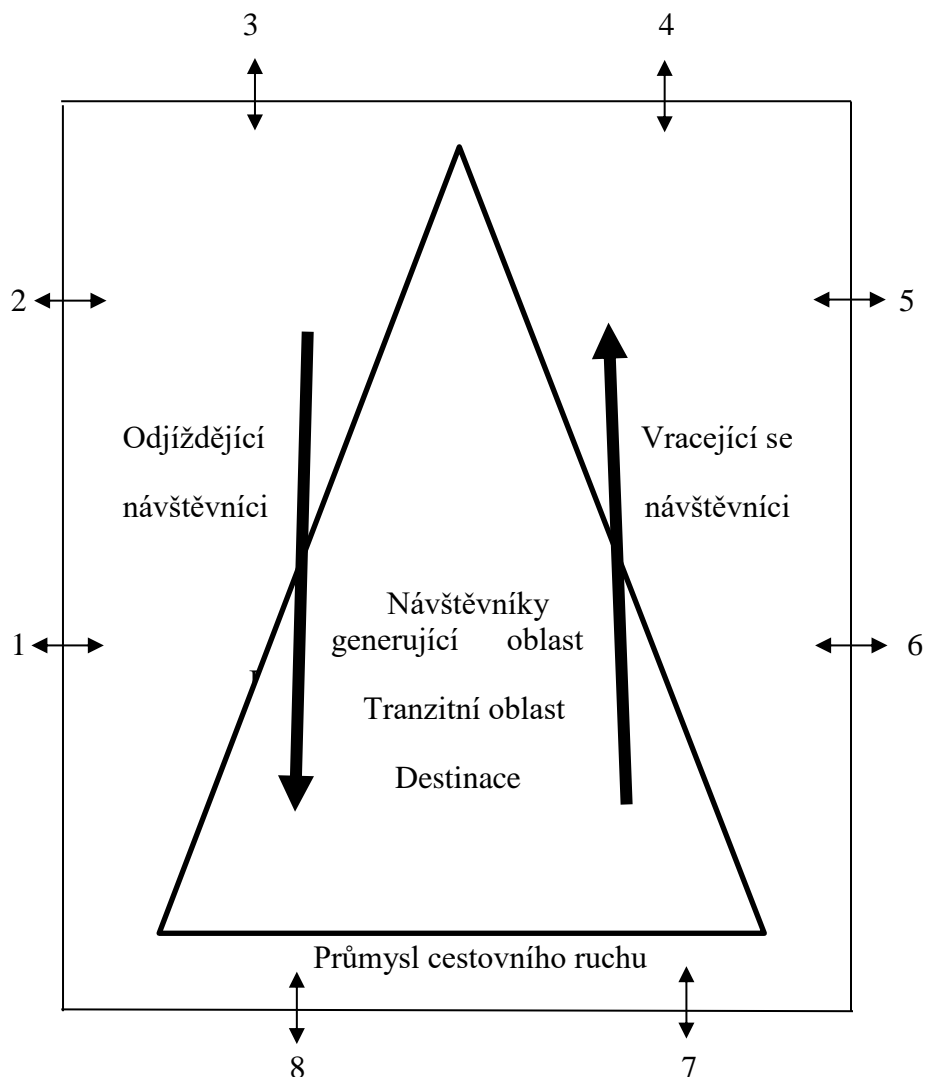
Jako vlivy vnějšího prostředí uvádí Jakubíková (2012) vlivy politické, ekonomické, sociální, technologické, environmentální a legislativní. V systému cestovního ruchu Jakubíková (2012) vyzdvihuje mimo jiné význam dopravy jako neoddělitelného prvku systému cestovního ruchu, bez jehož existence by se cestovní ruch nemohl rozvíjet. Dále Jakubíková (2012) uvádí specifika cestovního ruchu, kam patří: v cestovním ruchu nelze „vyrábět“ na sklad, pro cestovní ruch je typická sezónnost, rozvoj cestovního ruchu je ovlivňován atraktivitami a místem, ve kterém se cestovní ruch rozvíjí, rozvoj cestovního ruchu ovlivňují politické, ekonomické, sociální, environmentální, technologické a legislativní podmínky. Dále poukazuje na skutečnost, že cestovní ruch je závislý na důchodech obyvatelstva, na cenové hladině služeb, které jsou v cestovním ruchu poskytovány, ale také na motivaci, módních trendech a způsobu života. Pro cestovní ruch je charakteristický vysoký podíl lidské práce, využívání informačních systémů atd. Těmito a mnohými dalšími prvky je systém cestovního ruchu ovlivňován (Jakubíková, 2012).



Obrázek 11 Systém cestovního ruchu (Jakubíková, 2012, s. 21)

Také Beránek (2013b) považuje cestovní ruch za systém. Systém cestovního ruchu charakterizuje jako soubor objektu, subjektu a navíc předmětu cestovního ruchu; tyto tři složky se vzájemně ovlivňují. Předmětem cestovního ruchu označuje produkt cestovního ruchu. Produktem cestovního ruchu je podle něj soubor služeb, které produkují a nabízejí destinace a poskytovatelé služeb v destinaci. Zmiňuje, že součástí produktu cestovního ruchu může být i tzv. volný statek, který je dostupný všem, ale není zahrnutý v ceně produktu. Příkladem mohou být přírodní podmínky. Dále uvádí, že existují vazby mezi subsystémy navzájem, ale také mezi systémem cestovního ruchu a dalšími systémy, kterými mohou být politické, ekonomické, sociální, technologické, environmentální, legislativní a další systémy.

Weaver a Lawton (2014, s. 21) chápou základní systém cestovního ruchu tak, jak ukazuje obrázek 12.



- 1 – Sociálně kulturní systémy, 2 – Ekonomické systémy, 3 – Geopolitické systémy,
 4 – Hydrologické systémy, 5 – Technologické systémy, 6- Geofyzikální systémy,
 7 – Meteorologické systémy, 8 – Legislativní systémy

Obrázek 12 Základní systém cestovního ruchu (Weaver a Lawton, 2014)

Weaver a Lawton (2014) oproti předchozím přístupům podrobněji specifikují vnější systémy ovlivňující systém cestovního ruchu. Cestovní ruch je podle nich složitým systémem, který zahrnuje vzájemné závislosti, toky a interakce s jinými systémy. V rámci systému existují vzájemně závislé klíčové prvky: alespoň jeden návštěvník, jedna turistická oblast, jedna oblast tranzitní cesty, jedna turistická destinace, průmysl cestovního ruchu, který usnadňuje pohyb v rámci systému, pohyb turistů mezi bydlištěm a destinací, a to prostřednictvím tranzitního regionu. Obrázek 12 zachycuje i toky energií zobrazené šipkami. Weaver a Lawton (2014) uvádějí, že pohyb návštěvníků mezi bydlištěm a cílovou destinací v tranzitním regionu a v místě určení představuje primární tok energií v rámci tohoto systému. Další toky energií zahrnují výměny zboží (např. dovážené potraviny pro návštěvníky) a výměnu informací (např.

prostřednictvím sociálních médií souvisejících s cestovním ruchem), které jsou spojené s celou řadou vzájemně závislých vnějších prostředí a systémů, do nichž je systém cestovního ruchu zasazen. Přírodní a kulturní vnější faktory mohou podle nich mít dramatické a nepředvídatelné dopady na systém cestovního ruchu. Připomínají také, že systém cestovního ruchu zpětně ovlivňuje vnější prostředí, například tím, že stimuluje ekonomiku destinace nebo pomáhá zlepšit vztahy mezi zeměmi. Dodávají, že vnitřní struktura systému cestovního ruchu je velmi složitá, tzn., že mnoho toků návštěvníků zahrnuje vícenásobné, vnořené a překrývající se cíle a tranzitní regiony, a proto je hledání dalších výzev pro nastavení efektivního řízení cestovního ruchu velmi komplikované.

V tabulce 19 jsou uvedeny prvky vnějšího okolí systému cestovního ruchu.

Tabulka 19 Prvky vnějšího okolí systému cestovního ruchu

Prvky vnějšího okolí	Charakteristika
Politické	Politický systém státu, zahraniční politika, hrozby válek, bezpečnostní situace, terorismus atd.
Ekonomické	Hospodářská politika státu, ekonomická situace s ohledem na hospodářský cyklus (inlace, úrokové sazby, nezaměstnanost, měnový vývoj), dostupnost a ceny zdrojů, daňová zátěž atd.
Sociální	Demografický vývoj, životní úroveň obyvatelstva, sociální politika, sociální postoje, víra a hodnoty, inteligence a vzdělání, mobilita pracovní síly, přístupy k práci, motivace atd.
Technologické	Znalosti, vědeckotechnický rozvoj, vládní podpora vědy a techniky, dostupnost techniky a technologií, informační systémy atd.
Environmentální	Přírodní zdroje, přírodní podmínky, globální environmentální problémy, environmentální politika atd.
Legislativní	Právní předpisy, soudní rozhodnutí atd.

Zdroj: autor

Z pohledu destinačního managementu lze Českou republiku chápat jako jednu destinaci. Systém cestovního ruchu České republiky se skládá z dílčích subsystémů (tj. krajských/regionálních, oblastních a lokálních). Zároveň je možné systém cestovního ruchu České republiky vnímat jako subsystém hospodářské politiky České republiky.

4.3 Modifikace destinačního managementu v kontextu teorie managementu

Základním východiskem pro modifikaci destinačního managementu je výše uvedené pojetí managementu podle Vebera a kol. (2009). V rámci modifikace destinačního managementu je třeba dále respektovat, že cestovní ruch představuje systém.

Destinační management v kontextu teorie managementu je možné chápat jako soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, které jsou užívány ke zvládnutí specifických činností (funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení záměrů v oblasti cestovního

ruchu. Přičemž destinační management dále spočívá v propojení mnoha aktérů cestovního ruchu založeném na kooperaci a koordinaci, a to na základě funkcí, kterými jsou: plánování, řízení implementace, kontrola, rozhodování, organizování, vedení lidí v rámci destinace, komunikace a sběr, zpracování a interpretace informací v manažerské práci při stálé iniciaci, udržování a rozvoji partnerství soukromého a veřejného sektoru. **Destinační management je nutné chápat jako organizovanou a systematickou snahu ovlivnit uspokojování potřeb návštěvníků prostřednictvím tvorby konkurenceschopného produktu cestovního ruchu** (spolu se společným sdíleným logem a informačně rezervačním systémem, cenovou politikou, sběrem statistických dat z oblasti cestovního ruchu, značkou kvality) **s cílem rozvíjet udržitelný cestovní ruch v destinaci.**

V tabulce 20 jsou **k manažerským funkcím – tak, jak jsou definovány v pojetí managementu podle Vebera a kol. (2009), přiřazeny činnosti na národní úrovni a činnosti organizací destinačního managementu na krajské/regionální, oblastní a lokální úrovni.**

Tabulka 20 Činnosti destinačního managementu ve vztahu k manažerským funkcím

Manažerské funkce	Činnosti na národní úrovni	Činnosti organizací destinačního managementu na krajské/regionální, oblastní a lokální úrovni
Plánování	<p>Formulace záměrů – udržitelný rozvoj cestovního ruchu směrem k destinacím ČR a směrem k zahraničí.</p> <p>Komunikace s destinacemi ČR o předběžných záměrech v oblasti cestovního ruchu.</p> <p>Vypracování návrhu plánu udržitelného rozvoje cestovního ruchu v ČR a směrem k zahraničí.</p> <p>Vydání definitivní podoby plánu – součástí plánu je vymezení cílů, prostředků a cest k jejich dosažení.</p> <p>Využívány jsou především strategické plány (s delším časovým výhledem stanovení vývoje cestovního ruchu).</p>	<p>Formulace záměrů – plán udržitelného rozvoje cestovního ruchu v destinaci / tvorby produktů cestovního ruchu.</p> <p>Komunikace – předběžné informování poskytovatelů služeb o záměrech v destinaci a jejich případné účasti v nich.</p> <p>Vypracování návrhu plánu udržitelného rozvoje cestovního ruchu v destinaci / tvorby produktu cestovního ruchu.</p> <p>Seznámení poskytovatelů služeb s návrhem plánu udržitelného rozvoje cestovního ruchu v destinaci / tvorby produktu cestovního ruchu.</p> <p>Stanovisko dotčených poskytovatelů služeb k plánu tvorby produktu cestovního ruchu a případná úprava plánu.</p> <p>Schválení a vydání definitivní podoby plánu udržitelného rozvoje cestovního ruchu v destinaci.</p> <p>Využívány jsou strategické, taktické a operativní plány.</p>
	<p>Hledání odpovědí na otázku čeho má být dosaženo (tj. určení jasných a pro všechny zúčastněné srozumitelných cílů) a jakým způsobem toho má být dosaženo (tj. stanovení aktivit – činností; zdrojů – finančních prostředků, personálu, materiálního a informačního zabezpečení, know-how, infrastruktury atd.; termínů a odpovědností – stanovení konečného termínu a celkové odpovědnosti nebo stanovení dílčích termínů a dílčích odpovědností). Plánování dílčích cílů musí být v přiměřeném počtu, aby se nestaly vzájemně se vylučujícími. V cestovním ruchu jde o plánování v krátkodobém horizontu (zpravidla organizace destinačního managementu) a dlouhodobém horizontu (zpravidla MMR, CzechTourism i organizace destinačního managementu). Jde o plánování produktu cestovního ruchu jak na úrovni národní, krajské, oblastní i lokální.</p>	

Tabulka 20 Činnosti destinačního managementu ve vztahu k manažerským funkcím - pokračování

Manažerské funkce	Činnosti na národní úrovni	Činnosti organizací destinačního managementu na krajské/regionální, oblastní a lokální úrovni
Řízení implementace	Zajištění plnění řídicích záměrů, tj. udržitelného rozvoje cestovního ruchu v destinaci, a to při hospodárném vynaložení zdrojů s ohledem na udržitelný cestovní ruch. Vyvolání zájmu zúčastněných aktérů cestovního ruchu, jejich motivace, motivace místních obyvatel. Využívání motivování (schopnost vyvolat u zúčastněných aktérů cestovního ruchu zájem plnit činnosti směřující k udržitelnému rozvoji cestovního ruchu v destinaci), ovlivňování aktérů cestovního ruchu prostřednictvím nepřímých nástrojů (odměny, pochvaly, uznání, atd.), vedení lidí prostřednictvím sdílené vize (tj. vtažení zúčastněných aktérů do záměrů v oblasti cestovního ruchu), prostřednictvím koučování (tj. formou poradenství nebo formou řízení), prostřednictvím zmocňování (tj. poskytování míry volnosti aktérům cestovního ruchu, samostatnosti v jejich jednání a při vykonávání jim svěřených činností), prostřednictvím týmové práce (tj. uskupení aktérů cestovního ruchu za účelem plnění cílů v oblasti cestovního ruchu), koordinace (dosažení optimálního fungování s cílem dosažení stanoveného cíle, tj. udržitelného rozvoje cestovního ruchu/tvorby produktu cestovního ruchu).	
Kontrola	Kontrola plnění plánů udržitelného rozvoje cestovního ruchu a kontrola čerpání přidělených finančních prostředků.	Vnitřní kontrola organizace destinačního managementu. Kontrola plnění činností spolupracujících aktérů cestovního ruchu.
Rozhodování	Koncepční, metodická a koordinační rozhodnutí v rámci MMR a CzechTourism a rozhodování směrem ke krajské/regionální, oblastní a lokální úrovni destinačního managementu.	Organizace destinačního managementu realizuje rozhodování v rámci cestovního ruchu v destinaci, rozhoduje o druhu produktu cestovního ruchu, o efektivním využití finančních prostředků, o personálním zajištění organizace destinačního managementu, o výběru poskytovatelů služeb v destinaci, o kontrole plnění stanovených úkolů poskytovatelů služeb. Jde o rozhodování v rámci špatně strukturovaných problémů, tj. problémů, které jsou nové a neopakovatelné, kdy je třeba využívat tvůrčí přístupy (tj. znalosti, zkušenosti, intuice), ale také o rozhodování v rámci dobře strukturovaných problémů, tj. problémů, které jsou jednodušší, charakteristické rutinními přístupy k jejich řešení. Dále jde o rozhodování o tvorbě produktu cestovního ruchu, který musí být vždy konkurenceschopný. Etapy rozhodovacího procesu jsou: analýza okolí (sběr informací, zjišťování podmínek v oblasti cestovního ruchu, identifikace rozhodovacích problémů v destinaci a stanovení příčin), návrh řešení (hledání směrů možných variant činností organizací destinačního managementu), volba řešení (vyhodnocení variant možných řešení a výběr jedné varianty, která bude spět ke konkurenceschopnému produktu cestovního ruchu), následná kontrola výsledků (hodnocení volby varianty vzhledem k dosaženému cíli).

Tabulka 20 Činnosti destinačního managementu ve vztahu k manažerským funkcím - pokračování

Manažerské funkce	Činnosti na národní úrovni	Činnosti organizací destinačního managementu na krajské/regionální, oblastní a lokální úrovni
Organizování	Jde o nastavení kategorizace organizací destinačního managementu, nastavení úrovně v oblasti destinačního managementu, zajištění koordinace a kontroly činností na národní úrovni.	Jde o nastavení organizačních struktur uvnitř organizací destinačního managementu na krajské, oblastní a lokální úrovni a o vymezení náplní činností aktérů cestovního ruchu uvnitř organizací destinačního managementu. Dále o zajištění koordinace činností a kontroly v rámci organizací destinačního managementu.
Vedení lidí	Zajištění dynamického souladu mezi lidmi a cíli v oblasti cestovního ruchu na národní úrovni. Orientace na personální strategii, hodnocení pracovníků a řízení pracovní kariéry pracovníků cestovního ruchu na národní úrovni.	Zajištění dynamického souladu mezi lidmi/aktéry cestovního ruchu a cíli v oblasti cestovního ruchu v destinaci. Orientace na personální strategii, hodnocení pracovníků a řízení pracovní kariéry. Vedení lidí souvisí s řízením poskytovatelů služeb v cestovním ruchu, což povede k tvorbě konkurenceschopných produktů cestovního ruchu, k udržitelnému rozvoji destinace. Zajištění vzdělávání pracovníků v oblasti cestovního ruchu.
Komunikace	Poskytování informací (výměna informací) vertikálním směrem, tj. směrem k nižším úrovním destinačního managementu. Komunikace mezi pracovníky v oblasti cestovního ruchu na MMR, na CzechTourism. Probíhá vnitřní komunikace – probíhají porady na MMR, na CzechTourism. Probíhá vnější komunikace obligatorní (spojení s finančním úřadem, s bankovní sférou, s nižší úrovní destinačního managementu atd.) a fakultativní vnější komunikace (tj. práce s veřejností v rámci propagace destinace ČR v rámci ČR a ve vztahu k zahraničí).	Poskytování informací (výměna informací) horizontálním směrem, tj. směrem k poskytovatelům služeb cestovního ruchu, vertikálním směrem k pracovníkům organizací destinačního managementu, výměna informací mezi aktéry cestovního ruchu. Probíhá tzv. vnitřní komunikace, tj. získávání poskytovatelů služeb cestovního ruchu k tomu, aby dělali, co je třeba. Probíhají porady v rámci organizací destinačního managementu a dále porady organizací destinačního managementu a všech aktérů cestovního ruchu v destinaci. Probíhá vnější komunikace, a to jak obligatorní vnější komunikace (s vyšší úrovní destinačního managementu) spojení s finančním úřadem, s bankovní sférou atd.), tak fakultativní vnější komunikace (tj. práce s veřejností, tj. s místními obyvateli atd.).
Sběr, zpracování a interpretace informací v manažerské práci	Jde o účelnou a účinnou práci s informacemi a znalostmi, s jejich sběrem, zpracováním a interpretací na MMR a CzechTourism, směrem k nižším úrovním cestovního ruchu v ČR, ale i směrem k zahraničí.	Jde o účelnou a účinnou práci s informacemi a znalostmi na regionální, oblastní a lokální úrovni. Zjišťovaná a vyhodnocená data v oblasti cestovního ruchu mohou být chápána jako největší konkurenční výhoda na trhu cestovního ruchu.

Zdroj autor

Na národní, krajské/regionální, oblastní i lokální úrovni je aplikováno řízení strategické (má dlouhodobější charakter, využívá se při rozhodování o směrech rozvoje destinace atd.), **taktické** (tj. zaměřené především na činnosti v rámci destinačního

managementu, např. při podávání žádostí o dotace a při získávání dalších finančních zdrojů, při tvorbě rozpočtů destinace, při tvorbě produktů cestovního ruchu atd.) **i operativní** (tj. směřující k plnění cílů taktického řízení v oblasti cestovního ruchu).

Destinace v modifikovaném pojetí destinačního managementu, které je v souladu s teorií managementu, by měly být vytvářeny v kontextu proudů návštěvníků s cílem uspokojování jejich potřeb. Destinace představuje geografický prostor s produkty cestovního ruchu uspokojujícími potřeby návštěvníků; představuje složitý systém se subjekty veřejného i soukromého sektoru i místními obyvateli. Produkty cestovního ruchu nabízené v rámci destinace je třeba vytvářet v kontextu proudů návštěvníků a s ohledem na zájmy ostatních aktérů cestovního ruchu (včetně místních obyvatel). Takto chápaná destinace je zcela v souladu s pojetím Reinholda, Laessera a Beritelliho (2015, 2018), kteří kritizují původní, geografické vymezení destinace a zdůrazňují potřebu orientace destinačního managementu na proudy návštěvníků.

5 SYSTÉMOVÉ POJETÍ DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU

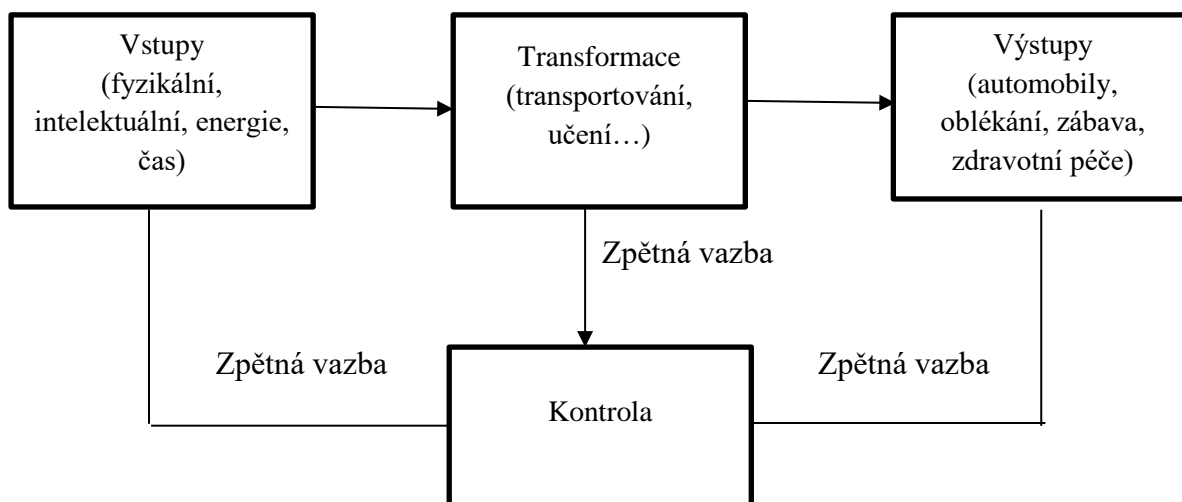
Tato kapitola představuje naplnění třetího dílčího cíle disertační práce – destinační management je vymezen v souladu se systémovým pojetím řízení.

Pro fungování destinačního managementu tak, aby plnil stanovené cíle a přispíval k udržitelnému rozvoji cestovního ruchu v destinaci, má velký význam jeho systémové pojetí. To by mělo být v souladu s teoretickými přístupy k systémovému pojetí řízení a s vymezením destinačního managementu v kontextu teorie managementu. V této kapitole je proto pozornost věnována nejprve teoretickým přístupům k systémovému pojetí řízení, které jsou poté aplikovány na destinační management. V jeho rámci hrají významnou roli produkty cestovního ruchu, prostřednictvím kterých jsou uspokojovány potřeby návštěvníků, kteří se do destinace vrací a poskytují pozitivní informace o destinaci dalším potenciálním návštěvníkům, což vede k rozvoji destinace.

5.1 Teoretické přístupy k systémovému pojetí řízení

V teorii managementu existují různé přístupy k systémovému pojetí řízení.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 43) uvádějí, že „*Systémový přístup představuje realistický pohled na problémy managementu. Chápe organizaci jako skupinu vzájemně propojených prvků, které mají společný cíl. Protože se tyto prvky navzájem ovlivňují, nemohou je manažeři chápat a ovlivňovat izolovaně, bez ohledu na prvky ostatní. Používají-li manažeři při řešení problémů systémový přístup, pak chápou organizaci jako dynamický celek a snaží se předvídat očekávané i neočekávané důsledky svých rozhodnutí.*“ Pro systémové pojetí řízení je tedy charakteristické, že management neřeší jednotlivé problémy izolovaně, ale naopak komplexně a usiluje o změny celého systému, a to pomocí manažerských funkcí. Obrázek 13 zobrazuje systémové pojetí řízení tak, jak ho vnímají Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997).



Obrázek 13 Systémové pojetí řízení (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 44)

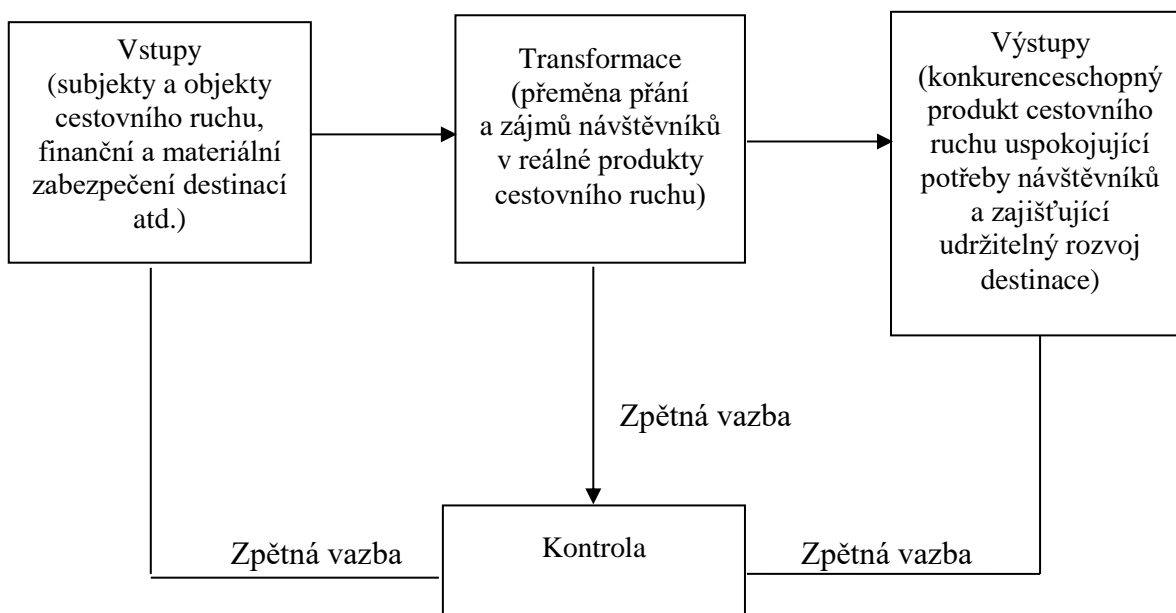
Kovář (2007) považuje systémový přístup za základní metodologický nástroj ke zkoumání managementu. Upozorňuje na to, že v rámci systémového přístupu se obrací vztah mezi celkem a částí tak, že vlastnosti částí mohou být poznány pouze prostřednictvím poznání celku. Podle jeho názoru „*systémový přístup jako vědní disciplína (myšlení) umožňuje na určitém objektu zkoumat pouze a jenom ty vlastnosti, které odpovídají našemu zájmu a účelu zkoumání*“ (Kovář, 2007, s. 5).

Veber a kol. (2009) zdůrazňují, že pro systémový přístup je charakteristický celostní pohled na objektivní realitu. Přínos systémového přístupu pro rozvoj managementu pak autoři vidí v tom, že kromě analýzy vnitřních vztahů a uznání důležitosti vzájemné interakce jednotlivých vnitřních činitelů, je zdůrazněna i interakce s okolím. Za zakladatele sociálně systémového přístupu v managementu považují autoři Chestera Irvinga Barnarda, který se snažil vytvořit komplexní teorii organizace řízení a který za hlavní úkoly manažera považoval udržování komunikace uvnitř organizace, zajišťování služeb a stanovování cílů a úkolů. Barnard vnímal organizaci jako sociální systém, jehož nedílnou součástí jsou finanční investoři, dodavatelé a zákazníci.

Na základě výše uvedených přístupů k systémovému pojetí řízení lze jednoznačně konstatovat, že systémový přístup je třeba aplikovat i v rámci destinačního managementu.

5.2 Systémové pojetí destinačního managementu

Při respektování systémového pojetí lze chápat destinační management tak, jak je uvedeno na obrázku 14.



Obrázek 14 Systémové pojetí destinačního managementu (autor)

Systémové pojetí destinačního managementu vychází z teoretických přístupů k systémovému pojetí managementu, především z pojetí Donellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997). Cílem destinačního managementu je udržitelný rozvoj cestovního ruchu v dané destinaci, a tím i udržitelný rozvoj destinace. Cestovní ruch v destinaci je chápán jako systém, tedy účelově definovaná množina prvků a množina vazeb mezi nimi, které společně určují vlastnosti celku. Toto pojetí systému je zcela v souladu s přístupem Kováře (2007).

Systém je ovlivňován jak vnitřním, tak i vnějším prostředím (okolím). Vnější prostředí představuje vlivy politické, které souvisejí s hospodářskou politikou a s vývojem všech resortů národního hospodářství, které se dotýkají cestovního ruchu, ekonomické, sociální, technologické, environmentální a legislativní. V souladu s pojetím Weavera a Lawtona (2014) lze vnější prostředí rozšířit ještě o přírodní a kulturní faktory, které mohou mít dramatické a nepředvídatelné dopady na oblast cestovního ruchu. Vnitřní prostředí tvoří prvky systému, tj. všechny zúčastněné subjekty a objekty cestovního ruchu. Mezi všemi zúčastněnými subjekty a objekty existují vzájemné vazby. Pro dosažení udržitelného rozvoje cestovního ruchu v dané destinaci je třeba spolupráce všech aktérů cestovního ruchu s ohledem na jejich zájmy. V zájmu rozvoje cestovního ruchu je třeba usilovat o dosažení co nejvyššího uspokojení potřeb návštěvníků prostřednictvím produktů cestovního ruchu. To je i v souladu se zájmy

poskytovatelů služeb cestovního ruchu. V kompetenci destinačního managementu je však také řízení environmentálních a sociálních dopadů cestovního ruchu na místní obyvatele a prostředí. Rozvoj cestovního ruchu lze považovat za udržitelný pouze tehdy, pokud dojde v rámci destinačního managementu k respektování ekonomických, environmentálních i sociálních zájmů všech aktérů cestovního ruchu (tzn. všech zainteresovaných stran).

Transformací vstupů cestovního ruchu, tj. procesem zajišťujícím vznik produktu cestovního ruchu, tedy přeměnu přání a zájmů návštěvníků v reálný produkt, vznikají výstupy. Výstupy tvoří konkurenceschopné produkty cestovního ruchu, jejichž prostřednictvím jsou uspokojovány potřeby návštěvníků v destinaci tak, aby došlo k udržitelnému rozvoji cestovního ruchu v destinaci. V systémovém pojetí destinačního managementu musí probíhat neustálá kontrola (zpětné vazby), jejímž cílem je sledovat a vyhodnocovat správné fungování destinačního managementu, včetně návrhů a realizace nápravných opatření, s cílem zvýšit zájem o destinaci a přilákat další návštěvníky do destinace.

5.3 Tvorba produktu cestovního ruchu

Nezastupitelné místo v rámci destinačního managementu má tvorba produktů cestovního ruchu. Prostřednictvím konkurenceschopných produktů cestovního ruchu jsou uspokojovány potřeby návštěvníků, což vede k rozvoji destinace. Tvorba konkurenceschopných produktů cestovního ruchu je proto stěžejní činností destinačního managementu. Tvorbou konkurenceschopných produktů cestovního ruchu destinační management ovlivňuje rozvoj cestovního ruchu v destinaci, a tím i rozvoj destinace. Destinační management musí přitom zajistit takový rozvoj cestovního ruchu v dané destinaci, který bude respektovat i environmentální a sociální aspekty. Produkt cestovního ruchu musí být zaměřen na určitou cílovou skupinu. Je komplexním balíčkem uspokojujícím potřeby návštěvníka.

Tabulka 21 znázorňuje postup tvorby produktu cestovního ruchu, tedy jednotlivé kroky, které je třeba učinit, aby výstupy destinačního managementu byly v souladu s jeho cíli. Postup vychází z přístupů aplikovaných v rámci SGDM a kategorizace organizací destinačního managementu, platné v ČR od roku 2018. Přístupy SGDM jsou součástí procesu tvorby produktu cestovního ruchu z toho důvodu, že SGDM představuje vyspělou formu destinačního managementu; jeví se jako velmi pružný a efektivní model, zaměřený na návštěvníka, na jeho požadavky a zájmy, což je zcela v souladu s cílem destinačního managementu, tedy s udržitelným rozvojem cestovního ruchu v destinaci. Navržený postup respektuje myšlenku Beritelliho, který považuje za důležité sledovat proudy návštěvníků; pokud se management bude řídit strategickými proudy návštěvníků, nejlépe tak zjistí, co je nejlepší pro návštěvníky

a tedy i pro organizace, obce a regiony podél těchto proudů. Kategorizace organizací destinačního managementu je využita vzhledem k tomu, že v současnosti nastavuje základní pravidla pro oblast řízení cestovního ruchu v ČR.

Tabulka 21 Postup tvorby konkurenceschopného produktu cestovního ruchu

Název kroku	Název činností	Popis činností
1. Identifikace potenciálu destinace	Sledování proudů návštěvníků	Zjišťování proudů návštěvníků a zároveň, o jaké návštěvníky jde, odkud přijeli, kam směřují atd. Tato činnost probíhá v zahraničí prostřednictvím průzkumu v terénu nebo dotazníkovým šetřením. Pro zjišťování proudů návštěvníků lze využít také tzv. měření mobility obyvatel pomocí geolokačních signalizačních dat mobilního operátora. Jde o vymezení území, kde se návštěvníci pohybují.
	Tvorba map	Zakreslení proudů návštěvníků do map.
	Překrývání map	Použití vizualizace proudů návštěvníků na jedné mapě s cílem zjistit, jak je variabilní prostor, tj. kdo přijede, odkud, jaký je jeho cíl. Prostřednictvím vizualizace proudů návštěvníků dochází k zjištění prostor (destinací) s atraktivitami, prostor (destinací) bez návštěvníků.
	Identifikace potenciálu atraktivit (přírodních a kulturních památek, zážitků, atd.)	Zjišťování atraktivit (přírodních a kulturních památek, zážitků atd.). Případné navržení nové atraktivity.
	Zmapování připravenosti destinace	Zjišťování dostupnosti, ubytovacích kapacit, gastronomických služeb atd.
2. Návrh produktů cestovního ruchu včetně cílových skupin	Analýza poptávky po produktu cestovního ruchu, předběžný průzkum sítí dodavatelů, identifikace možností spolupráce.	Průzkum očekávání potenciálních návštěvníků a průzkum sítí dodavatelů, tj. oslovení partnerů s potenciálem participovat na produktu.
	Analýza konkurence	Průzkum konkurenčních nabídek a jejich vlastností, zhodnocení atraktivity produktu vzhledem ke konkurenci. Zjišťování dalších (konkurenčních) produktů cestovního ruchu, atd. V dané oblasti se mohou nacházet konkurenční produkty cestovního ruchu, které mohou negativně ovlivnit záměr vzniklé destinace.
	SWOT analýza a analýza rizik	Zhodnocení silných a slabých stránek produktu, příležitostí a hrozeb, stanovení rizik a návrh opatření na minimalizaci těchto rizik.
3. Tvorba konkurenceschopného produktu cestovního ruchu (komplexní chápání produktu)	Uzavření partnerství	Stanovení poskytovatelů služeb pomocí analýzy poptávkových a dodavatelských sítí. Výběr „systémové hlavy“. Nastavení pravidel spolupráce jednotlivých subjektů.
	Stanovení úkolů	Rozdělení úloh mezi aktéry. Probíhají průběžné návrhy (výsledky prvotních setkání a jednání s místními aktéry v regionu). Probíhá projednávání úkolů a tvorba marketingových konceptů.
	Zajištění zdrojů	Navázání spolupráce participujících subjektů. Probíhají další jednání, která jsou mnohem konkrétnější s cílem zajistit potřebné zdroje.
	Definování odpovědností	Je vyjednáváno o výslovném mandátu při plnění dané úlohy. Určují se odpovědnosti za stanovené úlohy.

Zdroj: autor

Aktualizace a revize jednotlivých kroků v rámci tvorby produktu cestovního ruchu probíhá průběžně. V rámci rozhodovacích procesů je třeba respektovat principy udržitelného

rozvoje; koncepce udržitelného rozvoje je akcentována i v oblasti cestovního ruchu – viz např. Vogt a Andereck (2018). Významnou roli v procesu hrají i služby.

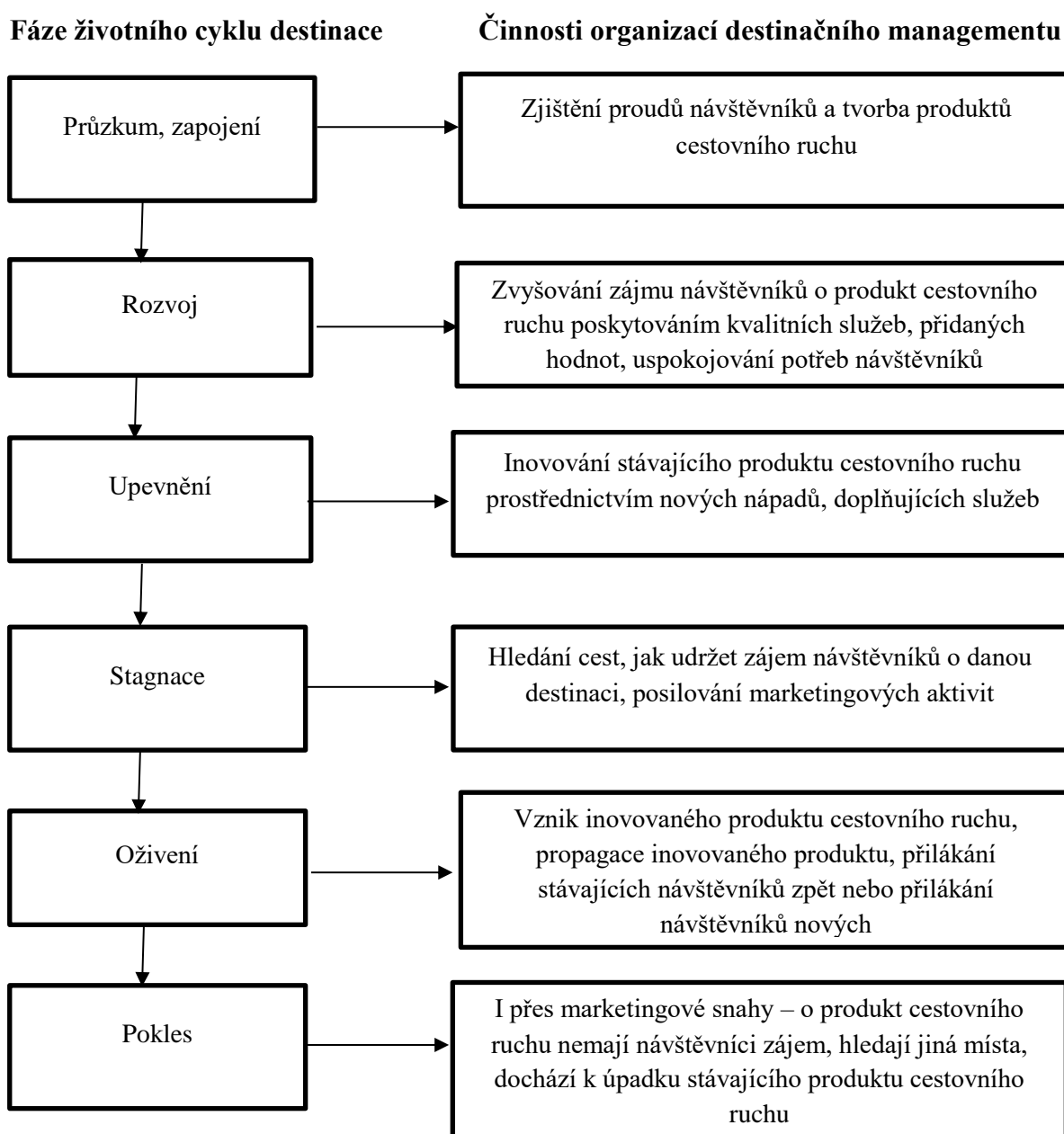
Destinační management nelze chápat pouze jako přímé (direktivní) řízení, ale jde o koordinaci a kooperaci aktivit poskytovatelů služeb cestovního ruchu na bázi vzájemné domluvy a smluvních vztahů. Tento přístup k destinačnímu managementu je třeba využít i pro současný destinační management v České republice (národní, krajský/regionální, oblastní a lokální), přičemž je kladen důraz na úroveň oblastní a lokální, kdy iniciativy přicházejí „zezdola“ (přístup „bottom-up“), na rozdíl od dřívějších přístupů, které byly založeny na územně orientovaném řízení se zaměřením na institucionální a organizační úroveň. V uvedeném přístupu je budována a neustále rozvíjena kooperace, koordinace a komunikace všech aktérů cestovního ruchu. Výše uvedený postup tvorby konkurenceschopného produktu cestovního ruchu je možné aplikovat na všech úrovních destinačního managementu, tj. na národní, krajské/regionální, oblastní a lokální.

Systémové pojetí destinačního managementu je použitelné v podmínkách České republiky, kdy organizace destinačního managementu již existují a určitým způsobem v oblasti cestovního ruchu pracují a spolupracují s poskytovateli služeb. Tvorba produktu cestovního ruchu je významnou součástí systémového pojetí destinačního managementu. K uspokojování potřeb návštěvníků dochází prostřednictvím tvorby konkurenceschopných produktů cestovního ruchu, kdy se nehledá potenciál podle atraktivit, ale sledují se proudy návštěvníků. Pro sledování proudů návštěvníků je možné využít měření mobility prostřednictvím geolokačních a signalizačních dat mobilního operátora. Pro podrobnější zjišťování, o jaké návštěvníky jde, jaký je jejich cíl, jaké je jejich složení, je dále možné využít průzkumy v terénu nebo dotazníková šetření.

5.4 Destinační management a fáze životního cyklu destinace

V SGDM se území destinace odvozuje od proudů návštěvníků a podle toho se odvíjí produkt cestovního ruchu. Podle Beránka (2013a): „*Koncept životního cyklu destinace vychází z předpokladu, že destinaci můžeme chápat jako produkt, který stejně jako klasický výrobek prochází různými stádii. Hledá příčiny a další možné směry vývoje konkrétní destinace způsobené běžnými civilizačními procesy.*“ Proto je možné chápat životní cyklus destinace jako životní cyklus produktu cestovního ruchu, tzn., jde především o sledování produktu cestovního ruchu v destinaci. Fáze životního cyklu destinace/produktu cestovního ruchu jsou důležitým ukazatelem udržitelného rozvoje cestovního ruchu v destinaci a také prostředkem pro nastavení tomu odpovídajících činností organizací destinačního managementu. Destinační management

musí sledovat fáze životního cyklu své destinace/produktů cestovního ruchu a své řízení přizpůsobovat měnící se situaci. Musí tak činit s cílem dále rozvíjet cestovní ruch tak, aby byl v souladu s udržitelným rozvojem dané destinace. Obrázek 15 znázorňuje činnosti organizací destinačního managementu podle fází životního cyklu destinace/produktu cestovního ruchu. Inovací v tomto přístupu je orientace ne na území destinace, ale na produkt cestovního ruchu, který je vytvořený na základě proudů návštěvníků, tj. na základě zájmu návštěvníků o dané území.



Obrázek 15 Činnosti organizací destinačního managementu a životní cyklus destinace (autor)

Zobrazené činnosti organizací destinačního managementu vycházejí z pojetí Butlera (1980b). V průběhu těchto činností je vhodné monitorovat a vyhodnocovat proudy návštěvníků a jejich změny a pružně na ně reagovat.

6 VYHODNOCENÍ A DISKUZE ZÍSKANÝCH VÝSLEDKŮ

Tato disertační práce se zabývala problematikou cestovního ruchu a jeho řízením. Destinační management představuje formu řízení, která je v zahraničí na vyšší úrovni, protože tam má mnohem delší tradici. Destinační management se v zahraničí stal předmětem zájmu společnosti v 60. letech 20. století, zatímco v České republice až v 2. polovině 90. let 20. století. Prvořadým úkolem destinačního managementu je nastavení spolupráce zúčastněných aktérů cestovního ruchu. V zahraničí už jsou vyvíjeny snahy o další stupně destinačního managementu, a to tzv. správu destinace a také nejnovější přístup, tzv. vedení lidí v rámci destinace (leadership), kdy převládá, jako rozhodující prvek destinačního managementu, lidský faktor.

V teoretické části disertační práce byla pozornost zaměřena na význam cestovního ruchu, kdy byly prezentovány znaky cestovního ruchu a znaky destinace; byl popsán systém destinace a životní cyklus destinace. Dále byly analyzovány principy destinačního managementu, kdy bylo zjištěno, že v současné době se aplikují již vyšší formy destinačního managementu, a to destination governance (jde o interakci mezi aktéry cestovního ruchu, zaměření na struktury a procesy) a destination leadership (převládá lidský faktor a emoce, hodnoty a kreativita). Pozornost byla v teoretické části disertační práce věnována také organizacím destinačního managementu, které hrají významnou roli v oblasti destinačního managementu. Jsou organizacemi, které vytváří rámec pro fungování destinace, zajišťují řízení destinace, propagují destinaci, zajišťují financování pro plánované aktivity i kvalitní lidské zdroje atd.

Rovněž byly prezentovány koncepty a přístupy k destinačnímu managementu a fáze destinačního managementu. V zahraničí jsou využívány koncepty „tourism body“, „organizace destinačního managementu“, „klastř“, „sít“ a koncept „učícího se regionu“. Mezi přístupy k destinačnímu managementu se řadí přístup shora dolů („top-down“), zdola nahoru („bottom-up“) a kombinace obou („combined“). Pokud jde o fáze vývoje destinačního managementu, v zahraničí proběhly tři, a to: budovací fáze (60. léta 20. století), růstová fáze (70. a 80. léta 20. století) a koncentrační fáze (90. léta 20. století). Bylo zjištěno, že existuje vyspělý destinační management lze považovat tzv. St. Gallenský model destinačního managementu, který přistupuje k destinačnímu managementu ze zcela jiného pohledu, než je běžné. Nerespektuje totiž územní hranice destinace, ale vychází ze sledování strategických proudů návštěvníků. Prostřednictvím vizualizace proudů návštěvníků a překrýváním map zjišťuje, kde se návštěvníci pohybují, a zjišťuje i podrobnosti o jejich struktuře. Tzv. hlava systému je řídicím

článkem a koordinátorem, spojuje dílčí nabídky poskytovatelů služeb s tzv. portálem destinace, který zabezpečuje centrální přístup k produktům a informacím.

Významnou roli v oblasti cestovního ruchu hrají služby, proto jim byla věnována další část práce. Destinační management by měl především klást důraz na to, aby byly poskytovány služby na vysoké úrovni, a to tak, aby návštěvník nepociťoval rozdíl mezi očekávanou a vnímanou kvalitou služby v daném místě. Pokud jde o hlavní poskytované služby v cestovním ruchu, což je doprava, ubytování a stravování, bylo zjištěno, že v zahraničí se věnuje mnohem větší pozornost dopravě, na rozdíl od ČR, a že doprava hraje v cestovním ruchu významnou roli.

Byla určena kritéria pro činnost destinačního managementu, kam patří uspokojování potřeb návštěvníka; stanovení strategických cílů destinace; konkurenceschopné produkty cestovního ruchu; spolupráce veřejného a soukromého sektoru; komunikace, kooperace a koordinace aktivit; doporučovaný impuls ke vzniku organizace destinačního managementu je zdola, tj. od podnikatelských subjektů; vedení lidí; profesionalita lidí v cestovním ruchu, motivace, dobré vztahy mezi všemi zúčastněnými aktéry; zapojení místního obyvatelstva; budování věrnosti značce destinace; kontrola kvality; nastavení financování; zodpovědnost organizace destinačního managementu za návratnost investic, růst trhů a kvalitních produktů cestovního ruchu a za rozvoj destinace; vnímání destinace jako produktu cestovního ruchu, který se mění s ohledem na životní cyklus destinace.

Na základě zjištěných informací v teoretické části disertační práce byl zkoumán destinační management v ČR.

Byla sledována národní úroveň, kdy bylo zjištěno, že MMR plánuje a zajišťuje aktivity v oblasti cestovního ruchu především v dlouhodobém časovém horizontu. Vůči destinacím ČR je poskytovatelem finančních prostředků a prostřednictvím agentury CzechTourism zajišťuje marketingovou podporu cestovního ruchu a prezentaci destinací v ČR a prezentaci ČR v zahraničí. Dále ovlivňuje činnost destinací ČR. Bylo zjištěno, že neexistuje zákon, který by komplexně ošetřil oblast cestovního ruchu a nastavil systém financování.

Další pozornost byla věnována destinačnímu managementu na regionální a lokální úrovni. Prostřednictvím dotazníkového šetření byla oslovena oddělení cestovního ruchu na krajských úřadech České republiky. Bylo zjištěno, že oddělení cestovního ruchu se v rámci řízení cestovního ruchu se snaží podporovat marketingové aktivity v rámci destinace, udržitelný cestovní ruch, dále rozvíjet spolupráci s organizacemi destinačního managementu, snaží se vzdělávat pracovníky v oblasti cestovního ruchu a zjišťují názory na cestovní ruch

místních obyvatel v destinaci. Jako příklad dobré praxe byla uvedena činnost organizace destinačního managementu Jihočeského kraje, Jihočeské centrály cestovního ruchu.

Protože organizace destinačního managementu jsou stěžejními organizacemi v rámci řízení cestovního ruchu, byly posuzovány nejprve prostřednictvím šetření od stolu, které bylo následně doplněno dotazníkovými šetřeními a expertními rozhovory. Šetření od stolu bylo provedeno s cílem zmapovat současnou situaci v oblasti destinačního managementu v ČR, a to se zaměřením na činnosti organizací destinačního managementu. Výsledky výzkumu od stolu ukázaly, že zkoumané organizace destinačního managementu nemají stejnou právní formu a vystupují pod různými názvy. Organizace začaly vznikat až na začátku devadesátých let, což souvisí s rokem 1989, kdy se otevřely hranice a cestovní ruch následně prošel změnami. Dále bylo zjištěno, že zakladatelem převážné většiny organizací je veřejný sektor.

V disertační práci byla také věnována pozornost financování organizací destinačního managementu. V současnosti je financování organizací destinačního managementu vícezdrojové. Příjmy těchto organizací tvoří dotace (největší část), vklady členů, členské příspěvky, dary, výnosy z vedlejší ekonomické činnosti aj. Z těchto příjmů pokrývají s těžší jen své provozní náklady, na další aktivity již tyto zdroje nestačí.

V roce 2018 vešel v platnost dokument s názvem Kategorizace organizací destinačního managementu, který nastavuje společná pravidla pro fungování organizací destinačního managementu a jejich financování. V ČR existuje mnoho organizací destinačního managementu, které vznikaly nekoordinovaně, v některých destinacích mají organizace destinačního managementu již dlouhou tradici, jinde fungují krátce, nebo teprve vznikají. Je proto nutné zpřehlednit situaci v této oblasti. Jejich činnosti se vzájemně překrývají, což je neefektivní. Kategorizace organizací destinačního managementu zavádí odlišný způsob financování organizací destinačního managementu než doposud. Pokud se organizace destinačního managementu bude účastnit kategorizace a požádá o certifikaci, bude mít možnost požádat o dotaci z veřejných zdrojů. Certifikací však nevzniká právní nárok na přidělení finančních prostředků. Ty organizace, které se certifikovat nebudou, budou závislé pouze na zdrojích, které získají vlastními silami. Zdroje financování organizací destinačního managementu jsou od února 2018 rozděleny na tzv. stěžejní zdroje (členské příspěvky a příjmy z vlastní činnosti) a nenárokové, tj. podpůrné zdroje (podpora ze strany veřejného sektoru v případě účasti v kategorizaci a certifikaci).

Jak bylo v teoretické části disertační práce zjištěno, existují koncepty, přístupy a fáze destinačního managementu. Další část disertační práce byla proto věnovaná této oblasti ve vztahu k ČR. Bylo provedeno dotazníkové šetření v organizacích destinačního managementu

ČR, které obsahovalo otázky týkající se cestovního ruchu obecně, dále otázky z oblasti destinačního managementu. Otázky byly sestaveny s ohledem na poznatky vyplývající z teoretické části disertační práce. Byly osloveny organizace destinačního managementu uvedené v oficiálním seznamu na internetových stránkách agentury CzechTourism.

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že velká většina organizací destinačního managementu vytváří balíčky, tj. produkty cestovního ruchu, používá společné logo, společný rezervační systém a také provádí sběr statistických dat. 88 % respondentů uvedlo, že iniciuje partnerství soukromého a veřejného sektoru, což je velmi důležité pro správné fungování cestovního ruchu. 72 % respondentů nebylo spokojeno se současným nastavením systému financování; financování je ve velké většině případů omezuje v jejich aktivitách. Všechny organizace destinačního managementu jednoznačně odpověděly, že uvítají schválení zákona o cestovním ruchu.

Dotazníkové šetření potvrdilo, že při tvorbě organizací destinačního managementu je v ČR využíván především přístup „top-down“, většina organizací destinačního managementu se nachází v „koncentrační fázi“ a aplikuje koncept řízení typu „organizace destinačního managementu“.

Organizace vznikají nejčastěji z rozhodnutí veřejné správy, v menší míře z podnětu soukromých subjektů, případně ve spolupráci s nimi. Často však živelně a nekoordinovaně.

V teoretické části disertační práce bylo zjištěno, že zpravidla nelze převzít kompletní systém destinačního managementu ze zahraničí. Je však možné převzít určité prvky destinačního managementu a aplikovat je na podmínky v ČR.

Na základě analýzy řízení cestovního ruchu v ČR byl modifikován destinační management tak, aby představoval formu řízení cestovního ruchu, která přispěje k udržitelnému rozvoji cestovního ruchu v destinacích. Pro modifikaci destinačního managementu bylo za základní východisko vzato pojetí managementu podle Vebera a kol. (2009). Autoři tohoto pojetí si stanovili cíl přiblížit pojetí managementu evropskému a tedy i českému prostředí; pojetí managementu je navíc založeno na hledání společných rysů řízení různých subjektů. V tomto kontextu lze destinační management chápat jako soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, které jsou užívány ke zvládnutí specifických činností (funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení záměrů v oblasti cestovního ruchu. V rámci destinačního managementu je třeba propojit mnoho aktérů cestovního ruchu; propojení spočívá v kooperaci a koordinaci, a to na základě funkcí, kterými jsou: plánování, řízení implementace, kontrola, rozhodování, organizování, vedení lidí v rámci destinace, komunikace a sběr, zpracování a interpretace informací v manažerské práci. Destinační management je nutné chápat jako organizovanou a

systematickou snahu ovlivnit uspokojování potřeb návštěvníků prostřednictvím tvorby konkurenceschopného produktu cestovního ruchu s cílem rozvíjet udržitelný cestovní ruch v destinaci. Destinační management je třeba aplikovat v rovině strategické, taktické i operativní.

Systémové pojetí destinačního managementu vymezené v disertační práci vychází z teoretických přístupů k systémovému pojetí řízení, především z pojetí Donellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997). Cílem destinačního managementu je udržitelný rozvoj cestovního ruchu v dané destinaci, a tím i udržitelný rozvoj destinace. Cestovní ruch v destinaci je chápán jako systém, tedy účelově definovaná množina prvků a množina vazeb mezi nimi, které společně určují vlastnosti celku. Systém je ovlivňován jak vnitřním, tak i vnějším prostředím (okolím). Vnější prostředí představuje vlivy politické, ekonomické, sociální, technologické, environmentální a legislativní; vnější prostředí lze rozšířit ještě o přírodní a kulturní faktory, které mohou mít dramatické a nepředvídatelné dopady na oblast cestovního ruchu. Vnitřní prostředí tvoří prvky systému, tj. všechny zúčastněné subjekty a objekty cestovního ruchu a vzájemné vazby mezi nimi.

Transformací vstupů cestovního ruchu, tj. procesem zajišťujícím vznik produktů cestovního ruchu, vznikají výstupy, tedy konkurenceschopné produkty cestovního ruchu. Tyto produkty slouží k uspokojování potřeb návštěvníků v destinaci tak, aby byl zajištěn udržitelný rozvoj destinace. V systémovém pojetí destinačního managementu musí probíhat neustálá kontrola (zpětné vazby). V rámci destinačního managementu má nezastupitelné místo tvorba produktů cestovního ruchu. Produkt cestovního ruchu musí být zaměřen na určitou cílovou skupinu; představuje komplexní balíček uspokojující potřeby návštěvníků. V rámci disertační práce byly definovány jednotlivé kroky, které je třeba realizovat pro tvorbu produktů cestovního ruchu. Postup vychází z přístupů aplikovaných v rámci SGDM a kategorizace organizací destinačního managementu, platné v ČR od roku 2018. Přístupy SGDM jsou součástí procesu z toho důvodu, že SGDM představuje vyspělou formu destinačního managementu. Jde o velmi pružný a efektivní model, zaměřený na návštěvníka, na jeho požadavky a zájmy, což je zcela v souladu s cílem destinačního managementu – s udržitelným rozvojem cestovního ruchu v destinaci. Kategorizace organizací destinačního managementu je využita vzhledem k tomu, že v současnosti nastavuje základní pravidla pro oblast řízení cestovního ruchu v ČR. Při tvorbě produktů cestovního ruchu je třeba respektovat principy udržitelného cestovního ruchu.

Takto modifikovaný destinační management lze využít v podmínkách řízení cestovního ruchu v ČR. Důraz je třeba klást na oblastní a lokální úroveň řízení, kdy iniciativy přicházejí

„zezdola“ (přístup „bottom-up“). V uvedeném přístupu je třeba budovat a neustále rozvíjet kooperaci, koordinaci a komunikaci všech aktérů cestovního ruchu. K uspokojování potřeb návštěvníků dochází prostřednictvím tvorby konkurenceschopných produktů cestovního ruchu, kdy se nehledá potenciál podle atraktivit, ale sledují se proudy návštěvníků.

V rámci destinačního managementu je třeba sledovat fáze životního cyklu destinace/produktů cestovního ruchu a jednotlivé činnosti destinačního managementu přizpůsobovat měnící se situaci. Jedině tak lze mít v každé fázi k dispozici konkurenceschopný produkt uspokojující potřeby návštěvníků a přispívající k udržitelnému rozvoji cestovního ruchu v dané destinaci.

Modifikace destinačního managementu, která je výsledkem této disertační práce, je založena na pojetí destinace v kontextu proudů návštěvníků. Pozornost v rámci dalšího výzkumu je proto třeba zaměřit na oblast sledování a vyhodnocování těchto proudů. Je třeba zkoumat způsoby zjišťování proudů návštěvníků a najít odpovídající metody vyhodnocování zjištěných dat. Znalost proudů návštěvníků a jejich potřeb je nezbytným předpokladem pro tvorbu konkurenceschopných produktů cestovního ruchu, které hrají klíčovou roli v udržitelném rozvoji cestovního ruchu v destinacích. Informace o proudech návštěvníků umožní organizacím destinačního managementu ovlivňovat tyto proudy (prostřednictvím produktů cestovního ruchu), a tím přispět k rovnoměrnějšímu rozložení návštěvnosti v rámci destinace.

Pro udržitelný rozvoj cestovního ruchu v destinacích je třeba brát v úvahu životní cyklus produktů cestovního ruchu. V dalším výzkumu by proto měla být věnována pozornost specifikaci činností organizací destinačního managementu v jednotlivých fázích životního cyklu produktu.

Úspěšné fungování destinačního managementu závisí na kvalitě lidských zdrojů. Další výzkum v oblasti destinačního managementu by proto měl být zaměřen také na problematiku vzdělávání pracovníků organizací destinačního managementu. Velmi důležitou oblastí, která by měla být v budoucnu předmětem dalšího zkoumání, je také spolupráce všech aktérů cestovního ruchu založená na partnerství soukromého a veřejného sektoru.

7 VLASTNÍ PŘÍNOSY DOKTORANDA

Disertační práce je tematicky zaměřena na oblast destinačního managementu. Mapuje aktuální problematiku destinačního managementu v ČR i v zahraničí. Hlavním cílem disertační práce bylo modifikovat destinační management v kontextu teorie managementu a v souladu se systémovým pojetím managementu tak, aby představoval formu řízení cestovního ruchu v ČR, která přispěje k udržitelnému rozvoji cestovního ruchu v destinacích.

Práce přináší pohled na přístupy, koncepty a fáze destinačního managementu v České republice a ve vybraných zemích a zaměřuje se na rozvoj cestovního ruchu prostřednictvím destinačního managementu. Hledá inspiraci v zahraničí v oblasti destinačního managementu tak, aby přispěla k udržitelnému rozvoji cestovního ruchu v ČR.

Přínosy disertační práce je možné popsat následovně:

- Destinační management byl modifikován z hlediska teorie managementu.
- Byly vymezeny funkce destinačního managementu a charakterizovány činnosti ve vztahu k manažerským funkcím na národní úrovni a činnosti organizací destinačního managementu na úrovni krajské/regionální, oblastní a lokální.
- Bylo doporučeno realizovat destinační management v rovině strategické, taktické i operativní.
- Byla zdůrazněna důležitost organizací destinačního managementu jako základního prvku řízení cestovního ruchu.
- Byl zvolen odlišný přístup k tvorbě produktu cestovního ruchu inspirovaný SGDM, který doporučuje nejprve zjišťovat strategické proudy návštěvníků a odmítá jako prvotní stanovit územní hranice destinace.
- Vzhledem k tomu, že cestovní ruch je systém, destinační management byl vymezen v souladu se systémovým pojetím řízení.
- Nezastupitelné místo v destinačním managementu má tvorba produktů cestovního ruchu, prostřednictvím kterých jsou uspokojovány potřeby návštěvníků. V rámci disertační práce byl definován postup tvorby konkurenceschopného produktu cestovního ruchu.
- Bylo zjištěno, že zásadní roli v cestovním ruchu hraje životní cyklus destinace, proto byly činnosti organizací destinačního managementu přiřazeny fázím životního cyklu destinace.

- Pro rozvoj cestovního ruchu má velký význam doprava, kterou lze považovat za klíčovou službu cestovního ruchu.

Disertační práce přispívá k rozvoji vědeckého poznání modifikací destinačního managementu v kontextu teorie managementu a v souladu se systémovým pojetím řízení. Destinační management tak představuje formu řízení cestovního ruchu, která přispěje k udržitelnému rozvoji cestovního ruchu v České republice. Za další příspěvek k rozvoji vědeckého poznání lze považovat souhrn teoretických poznatků o řešené problematice, o přístupech k řízení, o konceptech řízení, fázích vývoje destinace a zvláště pak souhrn poznatků o St. Gallenském modelu destinačního managementu.

Přínosem pro praxi je pojetí destinačního managementu, které se orientuje výhradně na návštěvníka a konkurenceschopný produkt cestovního ruchu sloužící k uspokojování jeho potřeb. Na rozdíl od územně orientovaného řízení cestovního ruchu se zaměřením na institucionální a organizační zajištění, které je využíváno nyní, uvedeným novým přístupem k destinačnímu managementu a způsobem tvorby produktu cestovního ruchu se otevírá prostor a příležitost pro poskytovatele služeb tvořit produkty cestovního ruchu přímo na míru návštěvníkovi s cílem zajistit udržitelný rozvoj cestovního ruchu v destinaci.

8 ZÁVĚR

Cílem této disertační práce bylo modifikovat destinační management v kontextu teorie managementu a v souladu se systémovým pojetím managementu tak, aby představoval formu řízení cestovního ruchu v ČR, která přispěje k udržitelnému rozvoji cestovního ruchu v destinacích. V České republice v současné době neexistuje zákon o cestovním ruchu, který by komplexně postihoval problematiku řízení cestovního ruchu. V České republice existují organizace destinačního managementu, které vykonávají určité činnosti v oblasti řízení cestovního ruchu na úrovni národní, krajské/regionální, oblastní či lokální. Analýzou řízení cestovního ruchu v České republice byly zjištěny zásadní problémy vzhledem k přístupům, které jsou doporučovány v odborné literatuře. Organizace destinačního managementu mají různou právní formu a různé zřizovatele. Vzhledem ke způsobu financování jsou organizace zpravidla schopny financovat pouze svůj provoz a realizovat vybrané aktivity, a to především v krátkodobém časovém horizontu. Organizace destinačního managementu provádějí své aktivity v rámci určitého, geograficky vymezeného území (destinace). Tyto aktivity se v řadě případů překrývají a spolupráce aktérů cestovního ruchu nefunguje na odpovídající úrovni. Uvedené problémy způsobují, že potřeby návštěvníků nejsou vždy uspokojovány konkurenceschopnými produkty cestovního ruchu, které by zajistily udržitelný rozvoj cestovního ruchu v dané destinaci, a tím i udržitelný rozvoj destinace.

Cílem destinačního managementu je uspokojovat potřeby návštěvníků prostřednictvím tvorby konkurenceschopného produktu, který by měl respektovat principy udržitelného rozvoje cestovního ruchu. Z tohoto důvodu je třeba vnímat destinační management jako soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, které jsou užívány ke zvládnutí specifických činností (funkcí) nezbytných k dosažení záměrů, které si destinace klade v oblasti cestovního ruchu. Toho lze dosáhnout pouze úzkým propojením všech klíčových aktérů cestovního ruchu. Partnerství soukromého a veřejného sektoru je třeba správně nastavit, udržovat a postupně rozvíjet tak, aby přispívalo k udržitelnému rozvoji cestovního ruchu v dané destinaci. V rámci destinačního managementu je třeba na odpovídající úrovni realizovat všechny manažerské funkce, a to jak sekvenční (plánování, řízení implementace, kontrolu), tak i průřezové (rozhodování, organizování, vedení lidí, komunikaci, práci s informacemi). Základním prvkem řízení cestovního ruchu by měly být organizace destinačního managementu, které by měly vznikat v závislosti na potřebách dané destinace (přístup „bottom-up“). Destinace by měla být vymezena na základě sledování a vyhodnocování strategických proudů návštěvníků. Hlavní činností organizací destinačního managementu je vytváření konkurenceschopných produktů,

a to vždy s ohledem na životní cyklus produktu/destinace. Řízení cestovního ruchu prostřednictvím cestovního ruchu musí být realizováno v rovině strategické, taktické i operativní.

V souladu se systémovým pojetím řízení je třeba destinační management vnímat jako proces transformace vstupů na výstupy, přičemž výstupem tohoto procesu jsou konkurenceschopné produkty cestovního ruchu, které uspokojují potřeby návštěvníků, a tím umožňují udržitelný rozvoj cestovního ruchu v dané destinaci. Cestovní ruch přitom představuje systém, tedy účelově definovanou množinu prvků a vazeb mezi nimi, který je ovlivňován jak vnitřním, tak i vnějším prostředím. V případě cestovního ruchu mezi významné prvky vnějšího okolí patří vlivy politické, ekonomické, sociální, technologické, environmentální a legislativní. Oblast cestovního ruchu mohou velmi významně ovlivnit přírodní a kulturní faktory. K rozvoji cestovního ruchu v dané destinaci také výrazně přispívá kvalita poskytovaných služeb (ubytovacích, stravovacích a dalších souvisejících služeb), která je výsledkem fungující spolupráce všech zúčastněných subjektů. Významnou roli v rozvoji cestovního ruchu hraje doprava. Aby mohl být v destinacích cestovní ruch rozvíjen, musí být zajištěna doprava do destinace i v rámci destinace.

Destinační management respektující výše uvedené principy představuje formu řízení cestovního ruchu, která přispěje k udržitelnému rozvoji cestovního ruchu v České republice i jejích jednotlivých destinacích.

9 POUŽITÁ LITERATURA

- Aktuální problémy terminologie v cestovním ruchu: sborník přednášek vědeckého kolokvia*, 2010. [CD-ROM]. Praha: Vysoká škola obchodní. Požadavky na systém: Adobe Acrobat Reader. ISBN 978-80-86841-17-5.
- ATTIL, Pavel a Karel NEJDL, 2004. *Turismus I*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8. ISBN 80-86578-37-2.
- BATABYAL, Amitrajeet A a Hamid BELADI, 2015. Optimal transport provision to a tourist destination: A contract theory perspective. *Economic Modelling*. **47**, 180-184.
DOI:10.1016/j.econmod.2015.02.003
- BECKOVÁ, Helena a Božena NOVÁKOVÁ, 2016. Destination management: theoretical background and present practice In: *The 10th International Days of Statistics and Economics : conference proceedings: 8. – 10. 9. 2016*. Praha: VŠE, s. 144-153. ISBN 978-80-87990-10-0.
- BECKOVÁ, Helena a Božena NOVÁKOVÁ, 2017. Destination management organizations and their impact on tourism development in the Czech Republic. In: *The 11th International Days of Statistics and Economic:14. 9. – 16. 9. 2017*. Praha: VŠE, s. 87-96. ISBN 978-80-87990-12-4.
- BECKOVÁ, Helena a Božena NOVÁKOVÁ, 2018. Transport services: destination management perspective. In: *The 12 th International Days of Statistics and Economic*. (přijato k publikování)
- BERÁNEK, Jaromír a kol., 2013a. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting. ISBN 978-80-86724-45-4.
- BERÁNEK, Jaromír, 2013b. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting. ISBN 978-80-86724-46-1.
- BERITELLI, Pietro a Thomas BIEGER, 2014. From destination governance to destination leadership – defining and exploring the signivacance with teh help of a systemic perspective. *Tourism Review*. **69**(1), 25-46. ISSN 1660-5373. DOI: 0.1108/tr-07-2013-0043
- BERITELLI Pietro and Christian LAESSER. 2017. The Dynamics of Destinations and Tourism Development. In: FESENMAIER, D.R. a Z. XIANG (eds.). *Design Science in Tourism*. Springer. DOI: 10.1007/978-3-319-42773-7_13.
- BERITELLI, Pietro, Stephan REINHOLD, Christian LAESSER a Thomas BIEGER, 2015. *The St. Gallen Model for Destination Management*. St. Gallen: University of St. Gallen. ISBN 978-3-9523471-9-5.
- BHATIA, Arjun Kumar, 2006. *The business of tourism: concepts and strategies*. New Delhi: Sterling. ISBN 81-207-3118-2.
- BIEGER, Thomas, 1996. *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*. 2. Aufl. München: Oldenbourg. ISBN 13: 978-3486239324.
- BIEGER, Thomas a Pietro BERITELLI, 2013. *Management von Destinationen*. 8. Aufl. München: Oldenbourg. Lehr- und Handbücher zu Tourismus, Verkehr und Freizeit. ISBN 978-3-486-71360-2.

- BLAŽEK, Jiří a David UHLÍŘ, David, 2011. *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace*. 2. vyd., přeprac. a rozš. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1974-3.
- BORNHORST Tom, J.R. Brent RITCHIE a Lorn SHEEHAN, 2010. Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*. **31**(5), 572-589. ISSN 0261-5177. DOI: 10.1016/j.tourman.2009.06.008
- BRATL H a Franz SCHMIDT, 1998. Destination Management. Wien: Wierttschaftsmnisterium, OAR-Regionalberatung, GmbH.
- BUHALIS, Dimitros, 2000. Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*. **21** (2000), 97-116.
- BUHALIS, Dimitros a Carlos COSTA, eds., 2006. *Tourism Business Frontiers: Consumers, Products and Industry*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann. ISBN 0-7506-6377-4.
- BUREŠ, Vladimír, 2007. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1978-8.
- BUTLER, Richard W., 1980a. The Concept of A Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. *The Canadian Geographer/Le Géographe canadien*. **24**(1), 5-12. ISSN 0008-3658. DOI: 10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x
- BUTLER, Richard W., 1980b. The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. *The Canadian Geographer/Le Géographe canadien*. 2000, **24**(1), p. 7. ISSN 0008-3658. DOI: 10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.
- CE-TRAFFIC, 2018. *Měření mobility obyvatel pomocí geolokačních signalizačních dat mobilního operátora*. Interní materiál.
- COSTA, Carlos, Emese PANYIK a Dimitrios BUHALIS, eds., 2014. *European tourism planning and organisation systems: the EU member states*. Bristol: Channel View Publications. ISBN 978-1-84541-433-7.
- COT BUSINESS, 2001. Výsledky předběžného průzkumu úrovně řízení cestovního ruchu na úrovni obcí. *COT business*. (12), 23-30. ISSN 1212-4281.
- COT BUSINESS, 2015. Viliam Sivek, předseda Fóra cestovního ruchu a ACK ČR: „Cestovní ruch potřebuje zákon!“ *COT business*. (11), 45. ISSN 1212-4281.
- C.O.T MEDIA, © 2002-2018. Návrh kategorizace DMO dostává finální podobu. *COT: odborný portál pro cestovní ruch* [online]. 2017 [cit. 2017-08-09]. Dostupné z: <https://www.icot.cz/navrh-kategorizace-dmo-dostava-finalni-podobu/>
- CZECHTOURISM, © 2005-2017. Spolupráce s regiony. *CzechTourism* [online] [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/nase-sluzby-pro-vas/spoluprace-s-regiony/mapa-turisticky-regionu-a-oblasti,-kontakty/>

- CZECHTOURISM, © 2005-2013. Základní informace. *CzechTourism* [online] [cit. 2014-08-05]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/o-czechtourism/zakladni-informace/>
- ČERTÍK, Miroslav a kol., 2001. *Cestovní ruch: vývoj, organizace a řízení*. Praha: OFF. ISBN 80-238-6275-8.
- ČESKO 2012. *Návrh věcného záměru zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu*. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/ppov/lrv/ria/databaze/VZZ-o-podpore-cestovniho-ruchu.pdf>
- DONAZAR, Antonio Jose, Olga CEBALLOS a Ainara CORTES-AVIZANDA, 2018. Tourism in protected areas: Disentangling road and traffic effects on intra-guild scavenging processes. *Science of the Total Environment*. **630**, 600-608.
- DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-422-3.
- DOSTÁL, Petr, Karel RAIS a Zdeněk SOJKA, 2005. *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. Expert. ISBN 80-247-1338-1.
- EKONOMICKÁ REVUE CESTOVNÉHO RUCHU, 2014. Uplatňovanie kooperatívneho manažmentu a marketingu vo Švajčiarsku. *Ekonomická revue cestovného ruchu*. **47**(3), 181-184. ISSN 0139-8660.
- FRANCOVÁ, Eva, 2003. *Cestovní ruch*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-2440719-1.
- GAJDOŠÍK, Tomáš, 2014. St. Gallenský model manažmentu cel'ového miesta. *Ekonomická revue cestovného ruchu*. **47**(4), 250-254. ISSN 0139-8660.
- GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ, 2009. *Podniková informatika*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2615-1.
- GOELDNER, Charles R. a J. R. Brent RITCHIE, 2014. *Cestovní ruch: principy, příklady, trendy*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-251-2595-3.
- HESKOVÁ, Marie a kol., 2004. *Analýza destinačních managementů v cestovním ruchu na příkladech České republiky a Rakouska*. Bratislava: KARTPRINT. ISBN 80-88870-42-9.
- HOLEŠINSKÁ, Andrea, 2007. *Destinační management, aneb, Jak řídit turistickou destinaci*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4500-2.
- HOLEŠINSKÁ, Andrea, 2010. *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu*. Brno. Disertační práce. Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta. Katedra Regionální ekonomie a správy.
- HOLEŠINSKÁ, Andrea, 2012a. *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 978-80-210-5847-7.
- HOLEŠINSKÁ, Andrea, 2012b. Destinační management jako nástroj podpory regionálního rozvoje. *Regionální studia*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. **6**(1), 2-13. ISSN 1803-1471.
- HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČR, 2009. *Příručka: Destinační společnosti v České republice* [online]. [cit. 2014-12-17]. Dostupné z: http://www.socr.cz/file/1510/44_destinacni-spolecnosti-v-cr.pdf

- HOUŠKA, Petr a Zdenka PETRŮ, 2010. *Cestovní ruch v působnosti orgánů EU: (vybrané dokumenty)*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1645-5.
- INDROVÁ, Jarmila, Petr HOUŠKA a Zdenka PETRŮ, 2011. *Kvalita ve službách cestovního ruchu*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1766-7.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4209-0.
- JANÍČEK, Přemysl, 2007. *Systémové pojetí vybraných oborů pro techniky: hledání souvislostí: učební texty*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 2 sv. ISBN 978-80-7204-554-9.
- JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK, 2013. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-4127-7.
- JENKINS, J. (2000). The Dynamics of Regional Tourism Organisations in New South Wales, Australia: History, Structures and Operations. *Current Issues in Tourism*. **3**(3), 175-203.
DOI:10.1080/13683500008667872
- JUNAID, Ilham a Anne-Marie HAUTESERRE, 2017. Collaborative Schemes for Anticipating Negative Impacts of the Tourists' Visit. *Tourism and Hospitality Management*. **23**(2), 279-294.
- KAPLAN, Robert S., David P. NORTON a Irena GRUSOVÁ, 2010. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-203-1.
- KASPAR, Claude, 1967. The interdependence of tourism and transport and its repercussions. *The Tourist Review*. **22**(4), 150-156. ISSN 0251-3102. DOI: 10.1108/eb057589
- KASPAR, Claude, 1986. *Die Fremdenverkehrslehre im Grundriss*. 3., überarb. und ergänzte Aufl. Bern: Paul Haupt. ISBN 3-258-03548-2.
- KASPAR, Claude, 1991. *Die Tourismuslehre im Grundriss*. 4., überarb. und erg. Aufl. Bern: Paul Haupt. ISBN 3-258-04341-8.
- KAŠPAR, Jiří a kol., 1987. *Ekonomika cestovního ruchu: učební text pre kvalifikačné kurzy sprievodcov cestovního ruchu*. 2. vyd., 1. slov. Bratislava: ERPO.
- KHADAROO, J. a B. SEETANAH, 2008. The role of transport infrastructure in international tourism development: A gravity model approach. *Tourism Management*. **29**(5), 831-840.
DOI:10.1016/j.tourman.2007.09.00
- KIRÁLOVÁ, Alžbeta, 2003. *Marketing: destinace cestovního ruchu*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-56-4.
- KNEBEL, Hans-Joachim, 1960. *Soziologische Strukturwandlungen im modernen Tourismus*. Stuttgart: F. Enke. Soziologische Gegenwartsfragen; N. F. [H. 8].
- KOLBECK, Felix a Marion RAUSCHER, 2015. *Tourismus-Management: die betriebswirtschaftlichen Grundlagen*. 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München: Verlag Franz Vahlen. ISBN 978-3-8006-5032-3.

- KOSÍKOVÁ, Věra, 2011. *Psychologie ve vzdělávání a její psychodidaktické aspekty*. Praha: Grada, Pedagogika. ISBN 978-80-247-2433-1.
- KOTÍKOVÁ, Halina. 2013. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4603-6.
- KOVÁŘ, František, 2007. Moderní přístupy v soudobém managementu. *Acta Oeconomica Pragensia*. Roč. 15, č. 3, s. 4-15. ISSN 0572-3043.
- KPMG, 2018. Kategorizace organizací destinačního managementu: technický předpoklad. In: *Český systém kvality služeb* [online]. [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <http://www.csks.cz/cs/certifikace-organizaci-destinacniho-managementu/metodicke-dokumenty-dmo-ke-stazeni.html>
- KRATOCHVÍL, Ivan. 2000. *O řízení vážně i s úsměvem*. Kladno: Delta. ISBN 80-86091-32-5.
- KUČEROVÁ, Jana, 2015. *Plánovanie a politika v cieľových miestach cestovného ruchu*. Banská Bystrica: Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. ISBN 978-80-557-0871-3.
- KUMAR, Jeetesh, Kashif HUSSAIN a Suresh KANNAN, 2015. Positive vs negative economic impacts of tourism development: a review of economic impact studies. In: *Developments of the New Tourism Paradigm in the Asia Pacific Region: 21st Asia Pacific Tourism Association Annual Conference, May 14-17*. Kuala Lumpur, Malaysia, 405-413.
- KUTNOHORSKÁ, Jana, 2009. *Výzkum v ošetrovatelství*. Praha: Grada. Sestra. ISBN 978-80-247-2713-4.
- LANDRÉ M. a P. PEETERS, 2011. Editorial: Transport and Tourism: a Weak Symbiosis. An Introduction to the Special Issue. *European Journal of Transport and Infrastructure Research*. **11**(3), 276-280.
- LAESSER Christian a Pietro BERITELLI, 2013. St. Gallen Consensus on Destination Management. *Journal of Destination Marketing & Management*. **2**, 46-49.
- LAU, Gigi a Bob MCKERCHER, 2006. Understanding Tourist Movement Patterns in a Destination: A GIS Approach. *Tourism and Hospitality Research*. **7**(1) 39-49. ISSN 1467-3584. DOI: 10.1057/palgrave.thr.6050027
- LAWS, Eric, 1995. *Tourist destination management: issues, analysis and policies*. London: Routledge. Routledge topics in tourism. ISBN 0-415-10591-9.
- LEW, Alan a Bob MCKERCHER, 2006. Modeling Tourist Movements: A Local Destination Analysis. *Annals of Tourism Research*. **33** (2) 403-423. ISSN 0160-7383. DOI: 10.1016/j.annals.2005.12.002.
- LICKORISH L., 1958. Transport and tourist policy. *The Tourist Review*. **13**(3), 93-94. DOI:10.1108/eb059810
- LINNE, Martin. 2016. *Grundwissen Tourismus*. Konstanz: UVK. ISBN 978-3-8252-4546-7.

- LOHMANN, G. a D. T. DUVAL, 2014. Destination morphology: A new framework to understand tourism–transport issues? *Journal of Destination Marketing & Management*. **3**(3), 133-136. DOI:10.1016/j.jdmm.2014.07.002
- LUMSDON, L. a S. PAGE, 2004. Progress in transport and tourism research: Reformulating the transport-tourism interface and future research agendas. In *Tourism and transport: Issues and agenda for the new millennium*. Amsterdam: Elsevier, s. 1-27.
- MACHKOVÁ, Hana, ©2009. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-2986-2.
- Manuál turistické oblasti Jihočeského kraje*, 2015. Jihočeská centrála cestovního ruchu.
- MASIERO, Lorenzo a Judit ZOLTAN, 2013. Tourists intra-destination visits and transport mode: a bivariate probit model. *Annals of Tourism Research*. **43**, 529-546. ISSN 0160-7383. DOI: 10.1016/j.annals.2013.05.014.
- MATOUŠEK, Roman a Robert OSMAN, 2014. *Prostor(y) geografie*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-2733-5.
- MEDLIK, S., 1969. Economic Importance of Tourism. *Revue de tourisme*. Special issue, 38–41. ISSN 0251-3102.
- MERVART, Michal, 2011. *Doprava v cestovním ruchu*. Praha: IDEA SERVIS, KONSORCIUM, Jan Fischer. ISBN 978-80-85970-70-8.
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2013. Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2014-2020. In: *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]*. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Koncepce-Strategie>
- MOUREK, Daniel, 2002. Cestovní ruch a životní prostředí. In *Hospodářské sektory a environmentální integrace: sborník z projektu K udržitelnému rozvoji České republiky: vytváření podmínek*. Praha: Univerzita Karlova, Centrum pro otázky životního prostředí. ISBN 80-238-8378-X.
- NEJDL, Karel, 2007. Destinační management - Problematika managementu destinace cestovního ruchu. *COT: odborný portál pro cestovní ruch [online]*. 4. 1. 2007 [cit. 2015-01-13]. Dostupné z: <http://www.icot.cz/destinacni-management-problematika-managementu-destinace-cestovniho-ruchu/>
- NEJDL, Karel, 2011. *Management destinace cestovního ruchu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-673-8.
- NOVÁKOVÁ, Božena, 2016. Destinační management a konkurenceschopnost destinací. In: *8. ročník mezinárodní vědecké konference Hotelnictví, turismus a vzdělávání: 19. 10. 2016*. Praha: Vysoká škola hotelová, s. 144-150. ISBN 978-80-87411-75-9.
- OECD, 2016. *Intermodal connectivity for destinations [online]*. [cit. 2017-07-07]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/industry/tourism/2016%20-%20Policy%20paper%20on%20Intermodal%20Connectivity%20for%20Destinations.pdf>
- PAGE, Stephen, 2007. *Tourism management: managing for change*. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier, ISBN 978-0-7506-8205-3.

- PALATKOVÁ, Monika, 2006. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Praha: Grada. Manažer. Marketing. ISBN 80-247-1014-5.
- PALATKOVÁ, Monika, 2011. *Marketingový management destinací*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3749-2.
- PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ, 2014. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3643-3.
- PEARCE, D. G., 1992. *Tourist Organizations*. Harlow, England: Longman Scientific and Technical.
- PETRŮ, Zdenka a Jaromíra HOLUBOVÁ, 1994. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Idea servis. ISBN 80-901462-5-2.
- PIKE, Steven, 2008. *Destination marketing: An Integrated Marketing Communication Approach*. Elsevier. ISBN: 978-0-7506-8649-5.
- PLZÁKOVÁ, Lucie a Petr STUDNIČKA, 2014. *Řízení cestovního ruchu v České republice – minulost, současnost, budoucnost*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-593-1.
- PLZÁKOVÁ, Lucie, Petr STUDNIČKA a Martina VRCHOTOVÁ, 2012. *Organizace cestovního ruchu v krajích a v turistických regionech České republiky*. 2., upr. vyd. (v nakl. CzechTourism 1.). Praha: CzechTourism. ISBN 978-80-87560-01-3.
- PRIDEAUX, Bruce, 2000. The role of the transport system in destination development. *Tourism Management*. **21**(1), 53-63. ISSN 0261-5177. DOI: 10.1016/S0261-5177(99)00079-5.
- PROROK, Vladimír, 2012. *Tvorba rozhodování a analýza v politice*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4179-6.
- RASOOLIMANESH, S. Mostafa, Mastura JAAFAR a Rabeeh BARGHI, 2017. Effects of Motivation, Knowledge and Perceived Power on Residents' Perceptions: Application of Weber's Theory in World Heritage Site Destinations. *International Journal of Tourism Research*. **19** (1), 68–79. DOI: 10.1002/jtr.2085
- REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. Sociologie. ISBN 978-80-247-3006-6.
- REINHOLD, Stephan, Christian LAESSER a Pietro BERITELLI, 2015. 2014 St. Gallen Consensus on destination management. *Journal of Destination Marketing and Management*. **4** (2), 137-142. ISSN 2212-571X. DOI: 10.1016/j.jdmm.2015.03.006
- REINHOLD, Stephan, Christian LAESSER a Pietro BERITELLI, 2018. The 2016 St. Gallen Consensus on Advances in Destination Management. *Journal of Destination Marketing and Management*. **8**, 426- 431. ISSN 2212-571X. DOI: 10.1016/j.jdmm.2017.03.001
- REKTOŘÍK, Jaroslav a kol., 1999. *Ekonomika veřejného sektoru*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 80-210-2045-8.
- RITCHIE, J. R. B. a G. I. CROUCH, 2000. The competitive destination: A sustainability perspective. *Tourism Management*. **21**(1), 1-7.
- RITCHIE, J. R. B. a G. I. CROUCH, 2003. *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Wallingford: CABI.

- RYGLOVÁ, Kateřina, 2009. *Cestovní ruch: soubor studijních materiálů*. 3., rozš. vyd. Ostrava: Key Publishing. Management. ISBN 978-80-7418-028-6.
- RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ, 2011. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4039-3.
- SEDLÁKOVÁ, Renáta, 2014. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3568-9.
- SCHEJBAL, Ctirad, 2009. *Logistika cestovního ruchu*. Přerov: Vysoká škola logistiky. ISBN 978-80-87179-09-3.
- Slovník spisovné češtiny pro školu a veřejnost: s Dodatkem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky*, 1994. 2. vyd., opr. a dopl. Praha: Academia. ISBN 80-200-0493-9.
- STRÁDALOVÁ, Jarmila, 1997. *Úvod do teorie systémů*. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-530-2.
- SWITZERLAND MOBILITY FOUNDATION, 2016. *SwitzerlandMobility* [online]. [cit. 2017-07-07]. Dostupné z: www.switzerlandmobility.ch
- SWITZERLAND TOURISM, 2014. Regions. *MySwitzerland.com* [online]. © Switzerland Tourism [cit. 2014-10-19]. Dostupné z: <http://www.myswitzerland.com/en/destinations/regions.html>
- SYSEL, Jiří, © 2012. Řízení kvality v cestovním ruchu. *Citellus* [online]. [cit. 2013-08-09]. Dostupné z: <http://www.citellus.cz/Akademie/Prednasky/Koncepce-rizeni-kvality-a-cestovni-ruch/5-Rizeni-kvality-v-cestovnim-ruchu>
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠTACH, Jaromír, 1982. *Základy teorie systémů*. Praha: Státní nakladatelství technické literatury.
- ŠTĚDRŇ, Bohumír a kol., 2012. *Prognostické metody a jejich aplikace*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-174-4.
- TAHAL, Radek a kol., 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-271-0206-8.
- TITTELBACHOVÁ, Šárka, 2011. *Turismus a veřejná správa: průniky, dysfunkce, problémy, šance: státní politika turismu České republiky: systémový přístup k řešení problémů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3842-0.
- TUČEK, Jan, 2017. Příjezdový cestovní ruch 2016: prezentace výsledků výzkumu. In: *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. [cit. 2017-08-26]. Dostupné z: http://mmr.cz/getmedia/a6642423-c42d-4a37-ae0f-73859e978247/2016-cely-rok-prezentace_4.pdf
- TURBAN, Efraim a Jay E. ARONSON, 1998. *Decision support systems and intelligent systems*. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall. ISBN 0-13-740937-0.
- UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION, 2007. *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid, Spain. ISBN 978-92-844-1243-3.

- VEBER, Jaromír a kol., 2009 *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VOGT, Christine a Kathleen ANDERECK, 2018. Are We There Yet on Sustainable Tourism? *Journal of Park and Recreation Administration*. **36** (1) 212–214. ISSN0735-1968.
- VOLGGER, Michael a Harald PECHLANER, 2014. Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*. **41**. 64-75. ISSN 0261-5177. DOI: 10.1016/j.tourman.2013.09.001
- VOSOBA, Pavel, 2004. *Dokonalé služby*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0847-7.
- WEAVER, David a Laura LAWTON, 2014. *Tourism management*. Wiley. ISBN 9781118644812.
- WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 1998. *Management*. Praha: East. ISBN 80-7219-014-8.
- ZÁBOJ, Marek, Ida VAJČNEROVÁ a Aleš PEPRNÝ, 2011. *Aliance malých a středních podniků v maloobchodu a cestovním ruchu*. Ostrava: Key Publishing. Monografie. ISBN 978-80-7418-130-6.
- ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ, 2012. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd. Praha: Linde Praha. ISBN 978-80-7201-880-2.
- ZURYNEK, Josef, Lubomír ZELENÝ a Michal MERVART, 2008. *Dopravní procesy v cestovním ruchu*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-335-5.

10 PUBLIKAČNÍ ČINNOST DOKTORANDA SOUVISEJÍCÍ S TÉMATEM DISERTAČNÍ PRÁCE

NOVÁKOVÁ, Božena, 2013. Vliv cestovního ruchu, destinačního managementu a udržitelného rozvoje. In: *Regionální rozvoj cestovního ruchu, hotelnictví a gastronomie: sborník příspěvků z šesté mezinárodní konference: 25. 4. 2013*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, s. 314-322. ISBN 978-80-87300-42-8 (tištěná verze), ISBN 978-80-87300-43-5 (elektronická verze).

NOVÁKOVÁ, Božena, 2013. Význam managementu pro destinaci cestovního ruchu. In: *IMEA 2013: sborník příspěvků z 13. mezinárodní konference pro doktorandy, mladé vědecké pracovníky se zaměřením na informatiku, management, ekonomii a veřejnou správu: Pardubice 26. - 27. 9. 2013*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, s. 223-229. ISBN 978-80-7395-696-7.

NOVÁKOVÁ, Božena, 2013. Destinační management a kvalita služeb v cestovním ruchu. In: *Hotelnictví, turismus a vzdělávání: sborník mezinárodní vědecké konference: 23. - 10. 2013*. Praha: Vysoká škola hotelová, s. 247-262. ISBN 978-80-87411-53-7.

NOVÁKOVÁ, Božena, 2013. Destinační management, spolupráce a rozvoj regionů cestovního ruchu. In: *Cestovní ruch do roku 2020 vize a příležitosti: sborník recenzovaných příspěvků z mezinárodní vědecké konference: 31. 10. 2013*. Jihlava: Občanské sdružení EDUCOM Brno, s. 75-81. ISBN 978-80-7392-201-6.

NOVÁKOVÁ, Božena a Helena BECKOVÁ, 2013. Význam lidských zdrojů pro management destinace cestovního ruchu. In: *UDS konference: VI. Mezinárodní vědecká konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků: sborník příspěvků: 8. 11. 2013*. Karviná: Slezská Univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, s. 388-395. ISBN 978-80-7248-901-5.

NOVÁKOVÁ, Božena a Helena BECKOVÁ, 2013. Destinační management jako nástroj řízení cestovního ruchu. In: *Aktuální trendy v dopravě a ekonomice 2013: sborník příspěvků: 29. 11. 2013*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera, Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky, s. 31-38. ISBN 978-80-86530-90-1.

BECKOVÁ, Helena a Božena NOVÁKOVÁ, 2016. Destination management: theoretical background and present practice In: *The 10th International Days of Statistics and Economics: conference proceedings: 8. - 10. 9. 2016*. Praha: VŠE, s. 144-153. ISBN 978-80-87990-10-0. Zařazeno do Web of Science.

NOVÁKOVÁ, Božena, 2016. Destinační management a konkurenceschopnost destinací. In: *8. ročník mezinárodní vědecké konference Hotelnictví, turismus a vzdělávání: 19. 10. 2016*. Praha: Vysoká škola hotelová, s. 144-150. ISBN 978-80-87411-75-9. Zařazeno do Web of Science.

BECKOVÁ, Helena a Božena NOVÁKOVÁ, 2017. Destination management organizations and their impact on tourism development in the Czech Republic. In: *The 11th International Days of Statistics and Economics: 14. 9. - 16. 9. 2017*. Praha: VŠE, s. 87-96. ISBN 978-80-87990-12-4. Čeká na zařazení do Web of Science.

BECKOVÁ, Helena a Božena NOVÁKOVÁ, 2018. Transport services: destination management perspective. In: *The 12th International Days of Statistics and Economics. 6. 9. - 8. 9. 2018*. Praha: VŠE. Přijato k publikování.

11 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Nositelé politiky cestovního ruchu na Slovensku	135
Příloha B Systém řízení nositelů politiky cestovního ruchu na Slovensku	136
Příloha C Seznam organizací destinačního managementu	138
Příloha D Seznam odborníků v oblasti cestovního ruchu - expertní rozhovory	142
Příloha E Turistické regiony ČR	144
Příloha F Turistické oblasti ČR	145
Příloha G Řízení a financování cestovního ruchu v krajích České republiky v roce 2014..	146

Příloha A Nositelé politiky cestovního ruchu na Slovensku

Úroveň	Veřejný sektor		Soukromý sektor	
	Státní správa	Územní samospráva	Partnerství veřejného a soukromého sektoru	Soukromý sektor
Národní	Parlament SR Vláda SR Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálního rozvoje SR (sekce cestovního ruchu) Rada SACR SACR Ostatní ministerstva Státní agentury (NADSME, SARIO a jiné.)	Sdružení měst a obcí Slovenska		Sdružení: oborová ⁽¹⁾ profesní ⁽²⁾
Regionální		Samosprávné kraje (oddělení regionálního rozvoje) Krajské organizace cestovního ruchu	Oblastní organizace cestovního ruchu Regionální sdružení cestovního ruchu (35 do roku 2011)	
Místní (lokální)		Města a obce: oddělení cestovního ruchu Turistické informační kanceláře ⁽³⁾	Turistické informační kanceláře Místní sdružení cestovního ruchu	Zařízení a podniky cestovního ruchu: fyzické osoby právnícké osoby ⁽⁴⁾

⁽¹⁾ ASK – Asociace slovenských lázní, LAVEX – Sdružení lanek a vleků, SZVTA – Slovenský svaz venkovského cestovního ruchu a agroturistiky, ZCR SR – Svaz cestovního ruchu Slovenské republiky, ZHR SR – Svaz hotelů a restaurací Slovenské republiky

⁽²⁾ ASSR – Asociace someliérů Slovenské republiky, SBAC – Slovenská barmanská asociace, SSSCR – Slovenská spoločnosť průvodců cestovního ruchu, SZKC – Slovenský svaz kuchařů a cukrářů

⁽³⁾ Příspěvkové nebo rozpočtové organizace měst a obcí

⁽⁴⁾ Podnikatelské subjekty ve smyslu platné legislativy na Slovensku NADSME – Národní agentura pro rozvoj malého a středního podnikání,

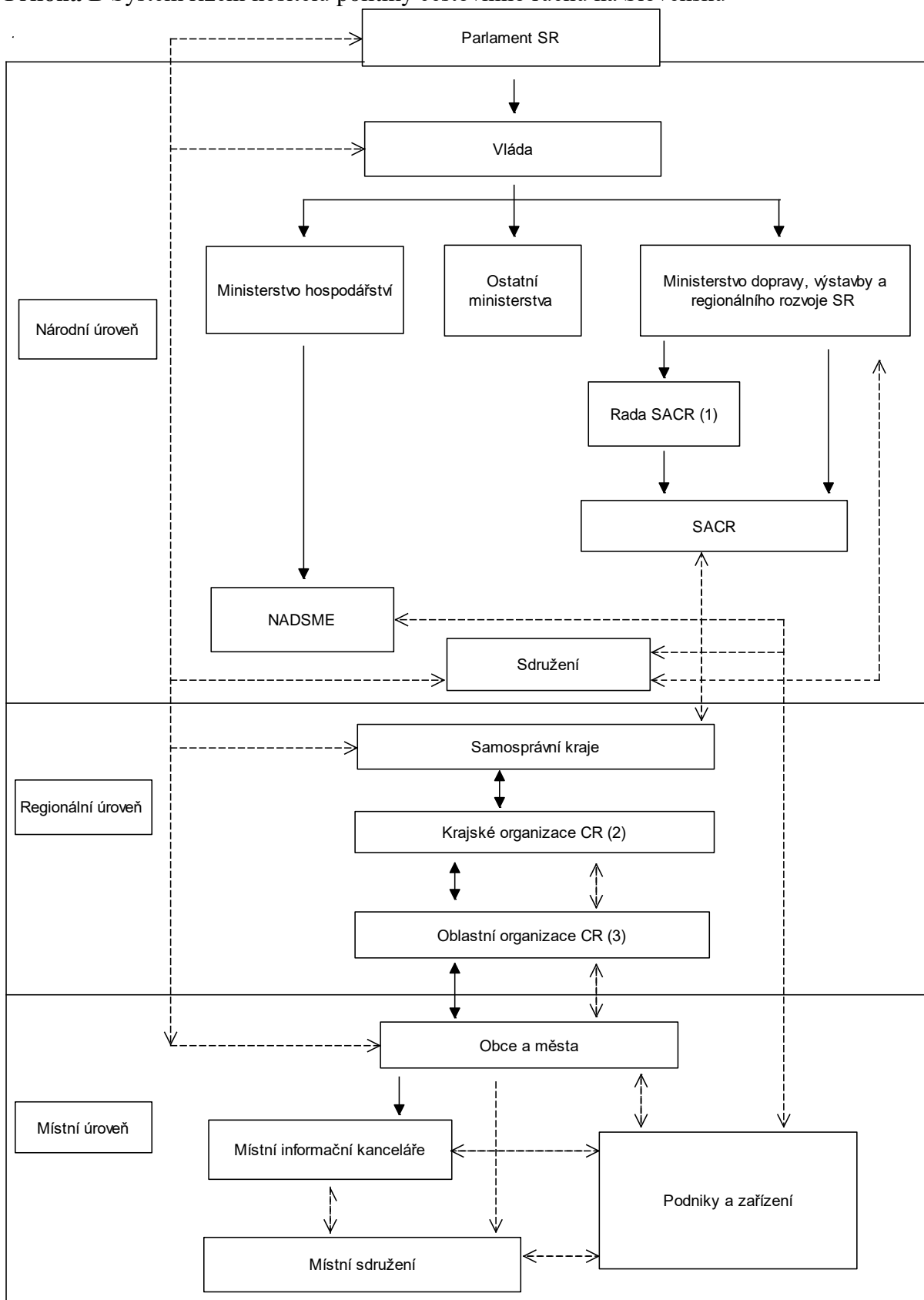
NADSME – Národní agentura pro rozvoj malého a středního podnikání,

SARIO – Slovenská agentura pro rozvoj investic,

SACR – Slovenská agentura pro cestovní ruch.

Zdroj: Kučerová (2015, s. 54)

Příloha B Systém řízení nositelů politiky cestovního ruchu na Slovensku



Poznámka:

- (1) Rada SACR (Slovenská agentura pro cestovní ruch) je poradním a kontrolním orgánem SACR. Má 11 členů, zástupců parlamentu, krajských a oblastních organizací cestovního ruchu, odborových a profesních sdružení, akademické obce a podnikatelských subjektů. Rada vznikla na základě zákona č. 386/2011 (zákon o podpoře cestovního ruchu na Slovensku) v roce 2012.
- (2) Krajské organizace cestovního ruchu – vznikají od 1. 12. 2011 a jsou vytvořené a podporované samosprávnými kraji.
- (3) Oblastní organizace cestovního ruchu – vznikají od 1. 12. 2011 na principu „zdola nahoru“. Kritériem je počet obcí a počet přenocování v předcházejícím kalendářním roce.
NADSME – Národní agentura pro podporu malého a středního podnikání
SACR – Slovenská agentura pro cestovní ruch
CR – cestovní ruch

Zdroj: (Kučerová, 2015, s. 56)

Příloha C Seznam organizací destinačního managementu

Kraj	Organizace destinačního managementu	Účast v dotazníkovém šetření v oblasti
Hlavní město Praha	Pražská informační služba (Prague City Tourism)	ANO
Středočeský	Zlatý pruh Polabí, o. p. s.	NE
	Posázaví, o. p. s.	ANO
	Kutná hora (Destinace Kutná hora a okolí)	ANO
	Bohemia Centralis	NE
	Toulava	NE
	Sdružení Český ráj – uveden v Libereckém kraji	
Jihočeský	Jihočeská centrála cestovního ruchu	ANO
	Destinační management Písecko (Píseckem, s. r. o)	ANO
Karlovarský *	Destinační společnost Sokolovsko, o. p. s.	NE
Ústecký	České Švýcarsko, o. p. s.	NE
	Destinační agentura České středohoří, o. p. s.	NE
	Destinační agentura Krušné hory, o. p. s.	ANO
	Destinační agentura Dolní poohří, o. p. s.	ANO

Kraj	Organizace destinačního managementu	Účast v dotazníkovém šetření v oblasti „destinační management“
Liberecký	Sdružení Českolipsko	NE
	Jizerské hory – turistický region Liberecko, Jablonecko, Frýdlantsko a Tanvaldsko	ANO
	Krkonoše a Podkrkonoší – svazek měst a obcí – uveden v Královéhradeckém kraji	
	Sdružený Český ráj	NE
Královéhradecký	Kladské pomezí, o. p. s.	ANO
	Agentura pro rozvoj Broumovska, o.s. (Společnost pro destinační management Broumovska, s. r .o.)	ANO
	Hradecká Kulturní a vzdělávací společnost s. r. o. (Destinační management Hradecko)	ANO
	Krkonoše a Podkrkonoší - svazek měst a obcí	ANO
	DM Podzvičinsko	NE
	Sdružení Český ráj – uveden v Libereckém kraji	
	Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko	ANO
Pardubický	Destinační společnost Východní Čechy	ANO
	Českomoravské pomezí – svazek měst a obcí	NE

Kraj	Organizace destinačního managementu	Účast v dotazníkovém šetření v oblasti „destinační management“
Vysočina *	Vysočina Tourism	NE
Moravskoslezský	Moravian Silesian Tourism, s.r.o. Krajská destinační společnost	ANO
	Destinační management turistické oblasti Beskydy – Valašsko, o. p. s. (Beskydské informační centrum)	ANO
	Destinační management turistické oblasti Poodří – Moravské Kravařsko, o. p. s.	ANO
	Euroregion Praděd DM TO Jeseníky – Východ (Euroregion Praděd)	ANO
	Magistrát města Ostravy DM TO Ostravsko	ANO
	RegRada rozvoje a spolupráce v Třinci DM TO Těšínské - Slezsko	NE
	Statutární město Opava DM TO Opavské Slezsko	NE
	KLACR.cz, klastr cestovního ruchu	NE
Olomoucký	Střední Morava - Sdružení cestovního ruchu	ANO
	Jeseníky - Sdružení cestovního ruchu	ANO
Jihomoravský	Centrála cestovního ruchu-Jižní Morava, z. s. p. o.	ANO
	Pálava a Lednicko-valtický areál, z. s. - destinační společnost	NE

Kraj	Organizace destinačního managementu	Účast v dotazníkovém šetření v oblasti „destinační management“
Zlínský	Centrála cestovního ruchu Východní Moravy, o.p.s.	ANO
	Region Slovácko, sdružení pro rozvoj cestovního ruchu, z.s.p.o.	ANO
Plzeňský	Regionální rozvojová agentura Šumava, o.p.s.	ANO

* nezúčastnil se dotazníkového šetření

Zdroj: autor (dle CzechTourism, 2017 – upraveno autorem)

Příloha D Seznam odborníků v oblasti cestovního ruchu - expertní rozhovory

Jméno	Charakteristika	Informace k rozhovorům
prof. Pietro Beritelli	Institut pro systémové řízení a veřejné řízení, Výzkumné centrum pro cestovní ruch a dopravu, University of St. Gallen, Švýcarsko. Jeden z autorů St. Gallenského modelu destinačního managementu.	Rozhovory probíhaly prostřednictvím telefonických rozhovorů a především na základě e-mailové korespondence v období 13. 7. 2016 – 28. 5. 2018, kdy Pietro Beritelli podrobně odpovídal na otázky týkající se problematiky St. Gallenského modelu destinačního managementu a celou problematiku tak pomohl osvětlit.
Ing. Ludmila Elexová, Ph.D.	Odborná asistentka zabývající se problematikou cestovního ruchu, Katedra cestovního ruchu, Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici.	Rozhovor proběhl 18. 10. 2017 na konferenci Vysoké školy hotelové v Praze, délka trvání rozhovoru 45 minut, kdy byla konzultována otázka současného fungování destinačního managementu na Slovensku.
Ing. Monika Hienlová	Pracovník pro regionální partnerství a B2B, Jihočeská centrála cestovního ruchu	Rozhovor proběhl 18. 10. 2017 a trval 50 minut, kdy bylo objasněno fungování Jihočeské centrály cestovního ruchu.
Ing. Alena Koukalová	Vedoucí obchodní komory, Švýcarská obchodní komora v ČR, Praha.	První rozhovor proběhl 9. 12. 2016, trval 90 minut, kde byly položeny otázky zaměřené na destinační management ve Švýcarsku. Další rozhovor proběhl 18. 7. 2017, trval 60 minut a byly položeny a zodpovězeny upřesňující otázky k destinačnímu managementu ve Švýcarsku a dále byly zodpovězeny otázky zaměřené na oblast dopravy ve spojitosti s cestovním ruchem ve Švýcarsku.
prof. Ing. Jana Kučerová, Ph.D.	Profesorka zabývající se problematikou destinačního managementu, Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici.	Dne 1. 9. 2016 proběhla e-mailová korespondence o destinačním managementu na Slovensku.
Ing. Karel Nejdrl	Dlouholetý ředitel České centrály cestovního ruchu – CzechTourism.	Rozhovor se uskutečnil poprvé 19. 10. 2016, trval 30 minut a byl zaměřený na zjištění způsobu řízení cestovního ruchu v tehdejší Československé socialistické republice a krátce po rozdělení České

Jméno	Charakteristika	Informace k rozhovorům
		a Slovenské republiky. Druhý rozhovor trval 40 minut, proběhl 18. 10. 2017, kde byly položeny otázky zaměřené na problematiku destinačního managementu s ohledem na dlouholeté a bohaté zkušenosti Ing. Karla Nejdla. Dále proběhlo několik telefonických rozhovorů na dané téma.
Mgr. Josef Rychter	Projektový manažer, Destinační společnost Východní Čechy, Pardubice.	Rozhovor proběhl 12. února 2016, trval 90 minut a byly pokládány dotazy se zaměřením na činnost Destinační společnosti Východní Čechy. Dále bylo během rozhovoru provedeno tzv. pilotní dotazníkové šetření, kdy byly pokládány otázky a konzultováno, zda jsou otázky v připraveném dotazníkovém šetření pro organizace destinačního managementu pochopitelné a logicky uspořádané.
Ing. Petr Studnička, Ph.D.	Vedoucí Katedry hotelnictví, Vysoká škola hotelová v Praze.	Rozhovor se uskutečnil 23. 3. 2016, trval 180 minut a během něho byly položeny a zodpovězeny dotazy zaměřené na oblast destinačního managementu v České republice a s tím související teoretické a i praktické poznatky a souvislosti. Dále byla diskutována otázka poskytovaných služeb v cestovním ruchu. Následovalo mnoho dalších telefonických rozhovorů a e-mailové komunikace na uvedené téma.
Mgr. Ondřej Špaček	Manažer společnosti CE-Traffic, a.s. Praha, Regionální rozvoj a turismus.	Během rozhovoru, který proběhl 19. 1. 2018 a trval 90 minut, byly zodpovězeny otázky týkající se Kategorizace organizací destinačního managementu a problematiky měření mobility obyvatel pomocí geolokačních a signalizačních dat mobilního operátora.
Ing. Jiří Voves	Vedoucí Odboru cestovního ruchu, Ministerstvo pro místní rozvoj, Praha.	Rozhovor proběhl 26. 9. 2017 a trval 60 minut. Během rozhovoru Ing. Voves odpověděl na položené otázky s cílem zjistit současnou situaci destinačního managementu na národní úrovni v České republice.

Zdroj: autor

Příloha E Turistické regiony České republiky

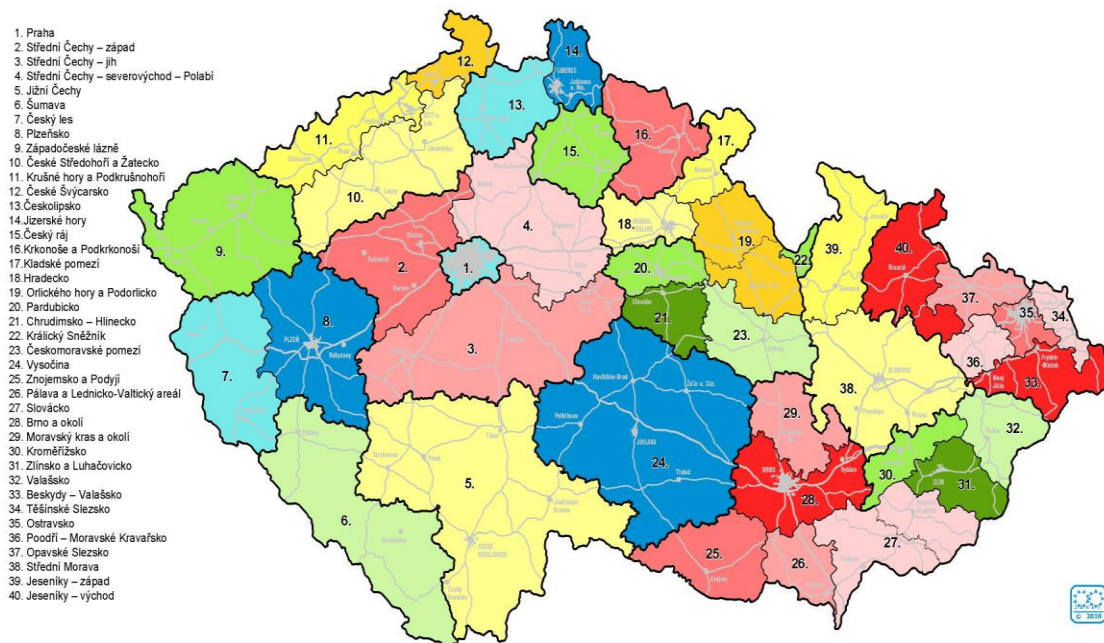
Turistické regiony České republiky



Zdroj: CzechTourism, © 2005-2017

Příloha F Turistické oblasti České republiky

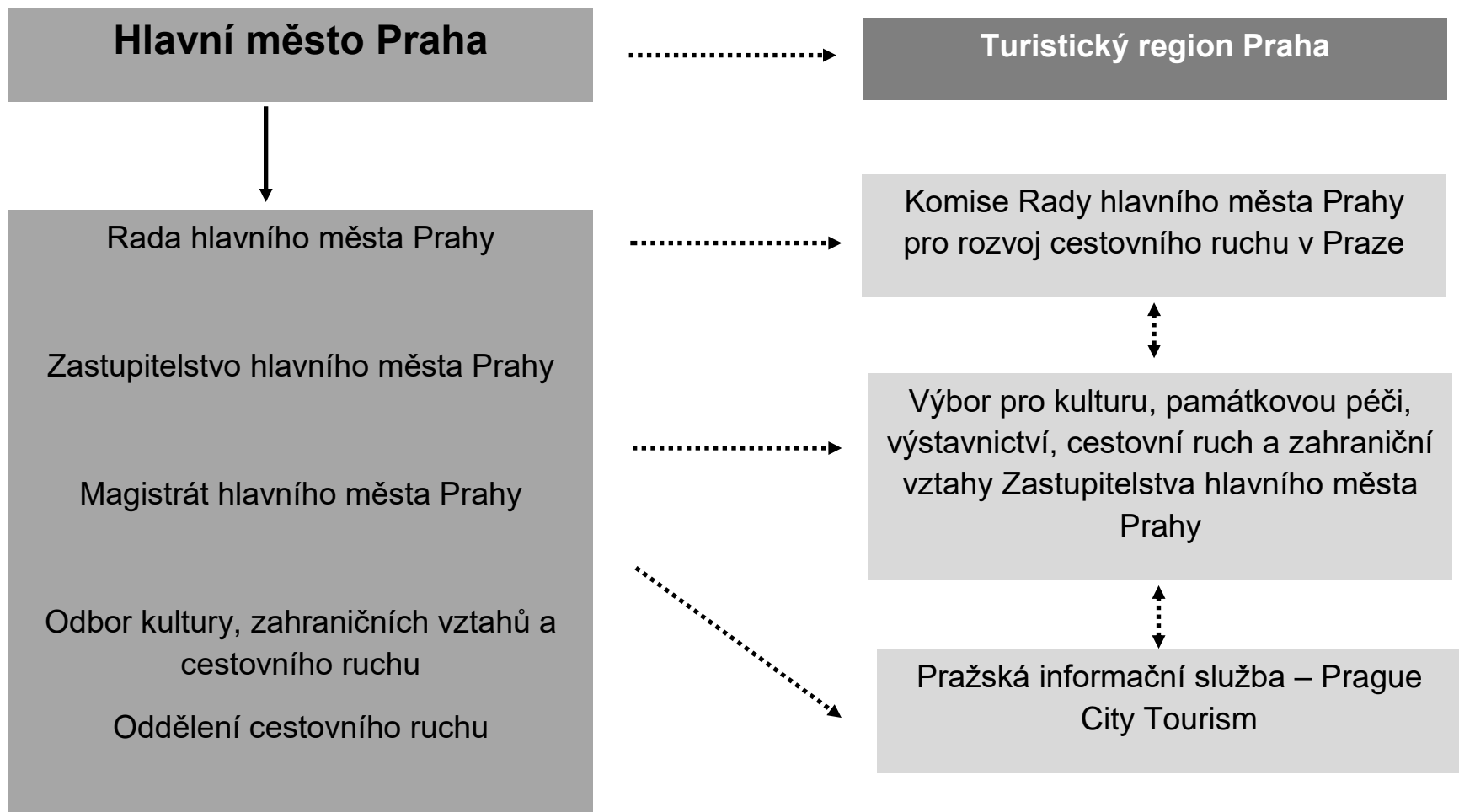
Turistické oblasti České republiky

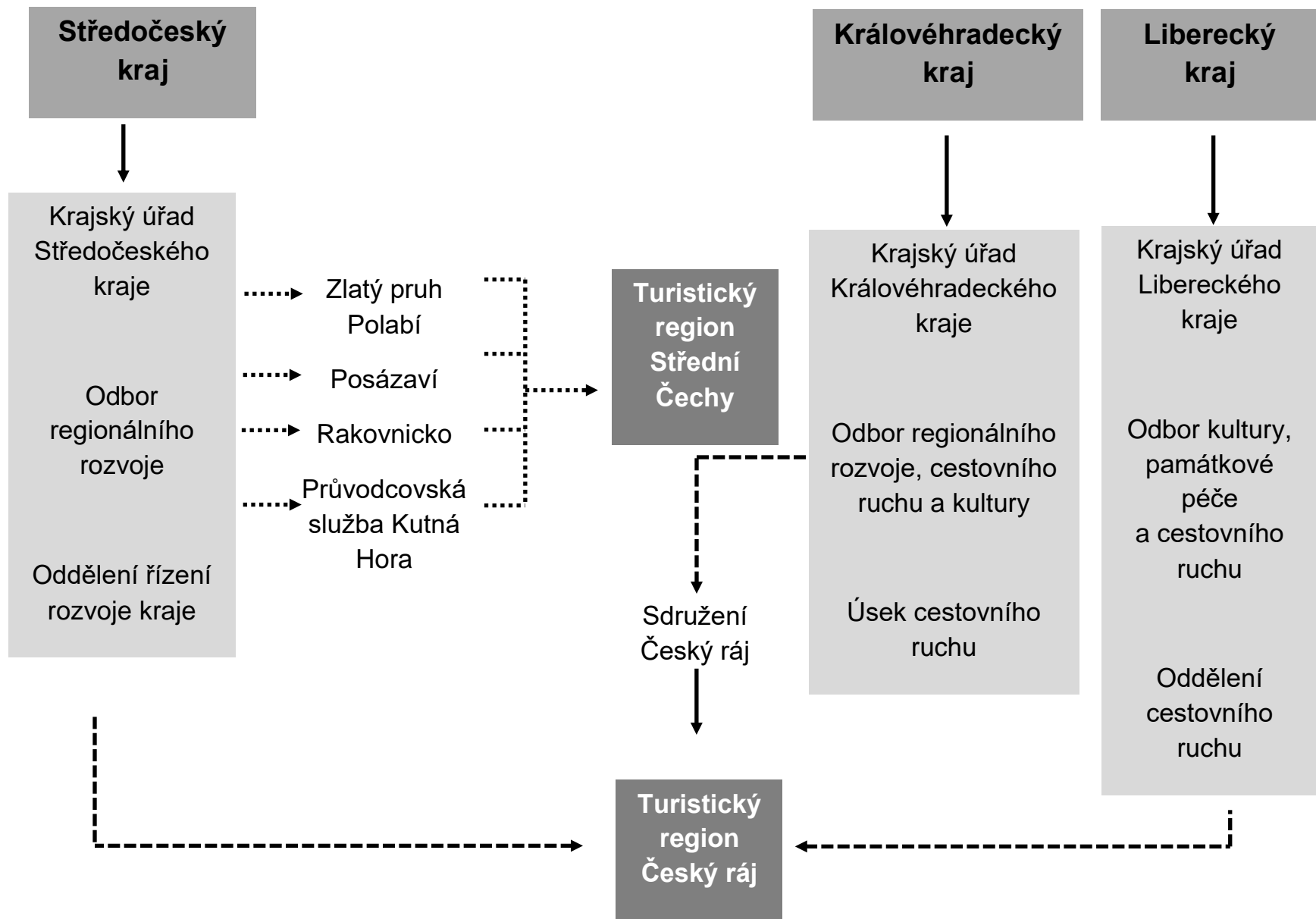


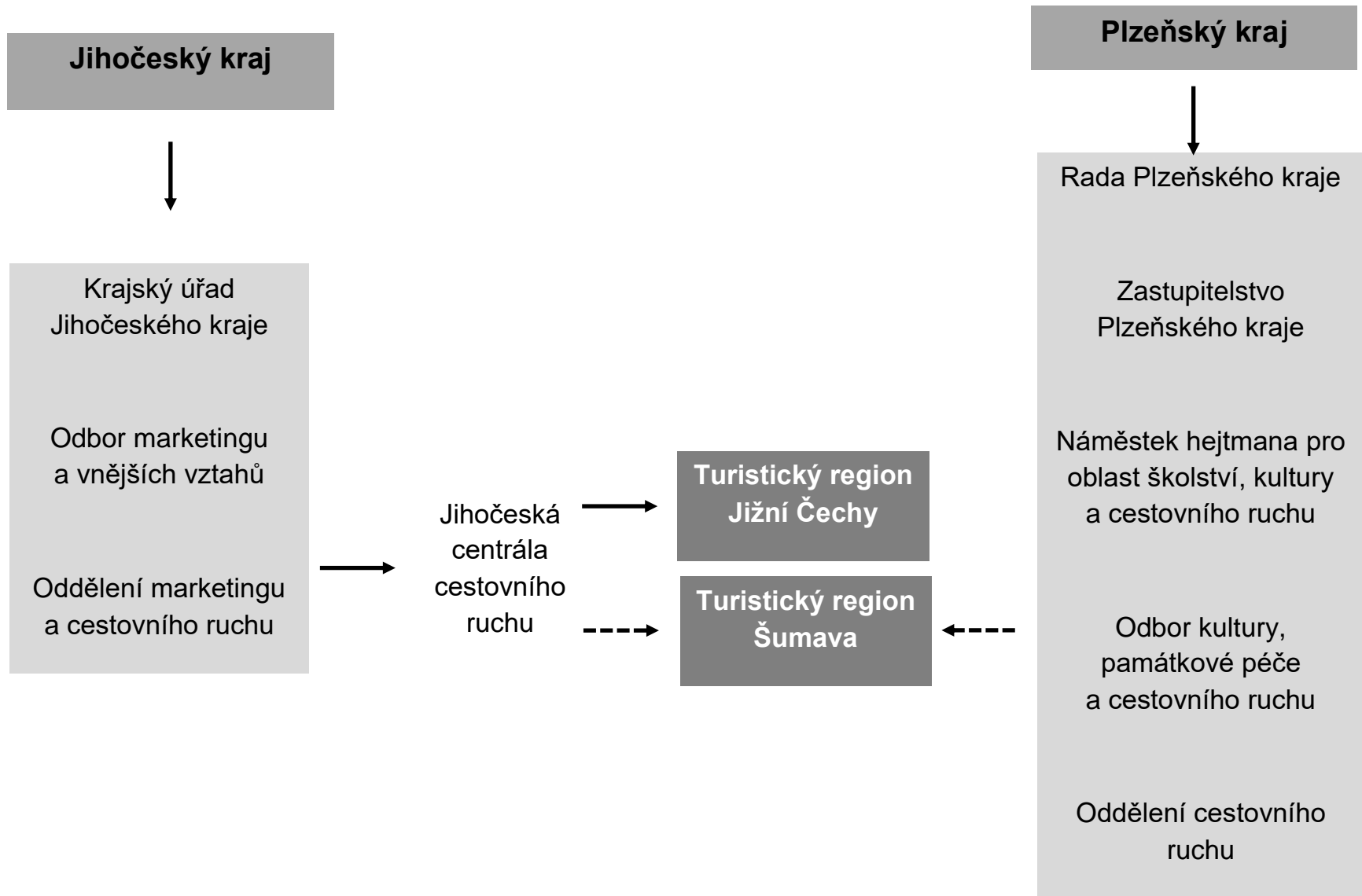
Zdroj: CzechTourism, © 2005-2017

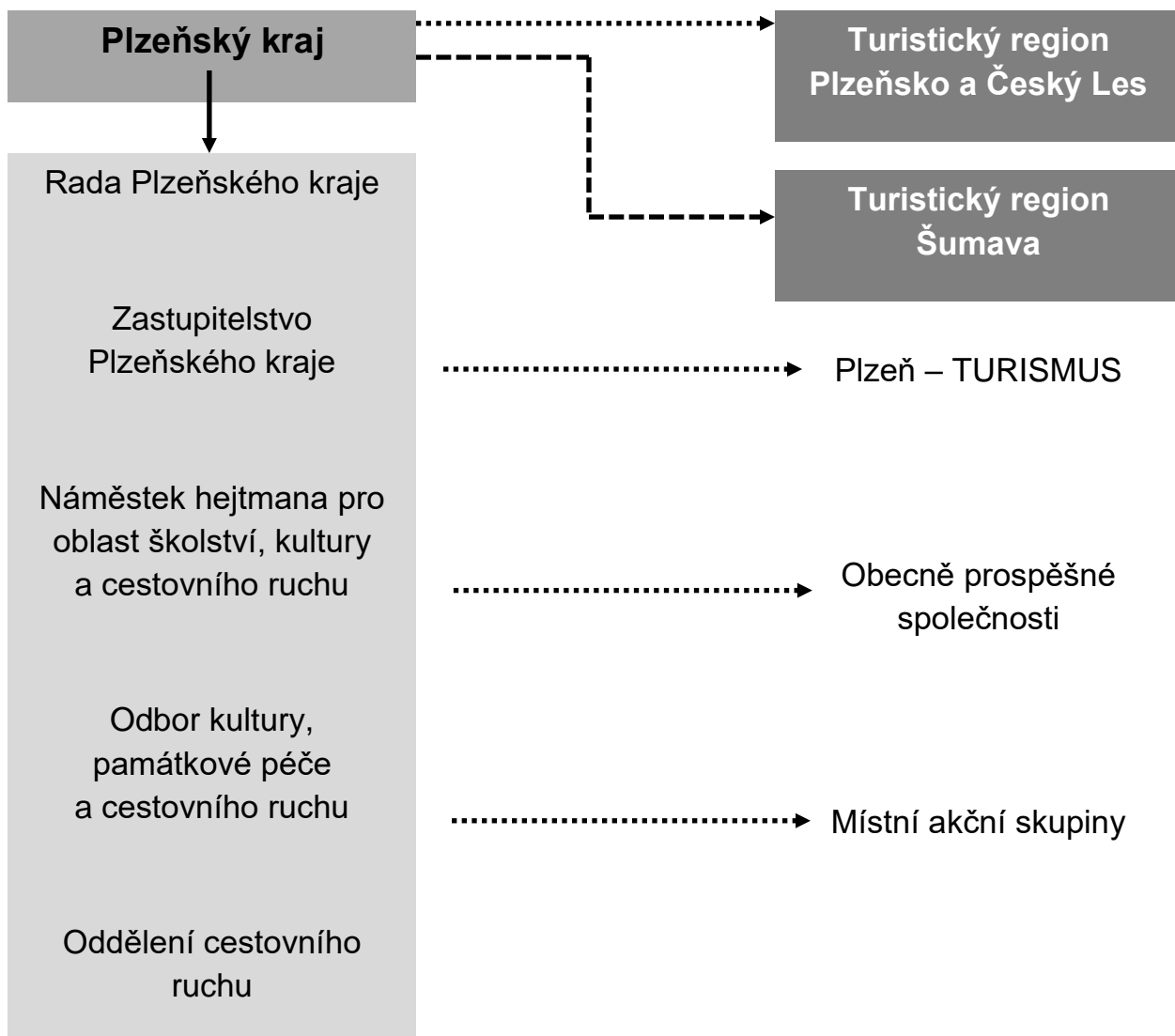
Příloha G Řízení a financování cestovního ruchu v krajích České republiky v roce 2014

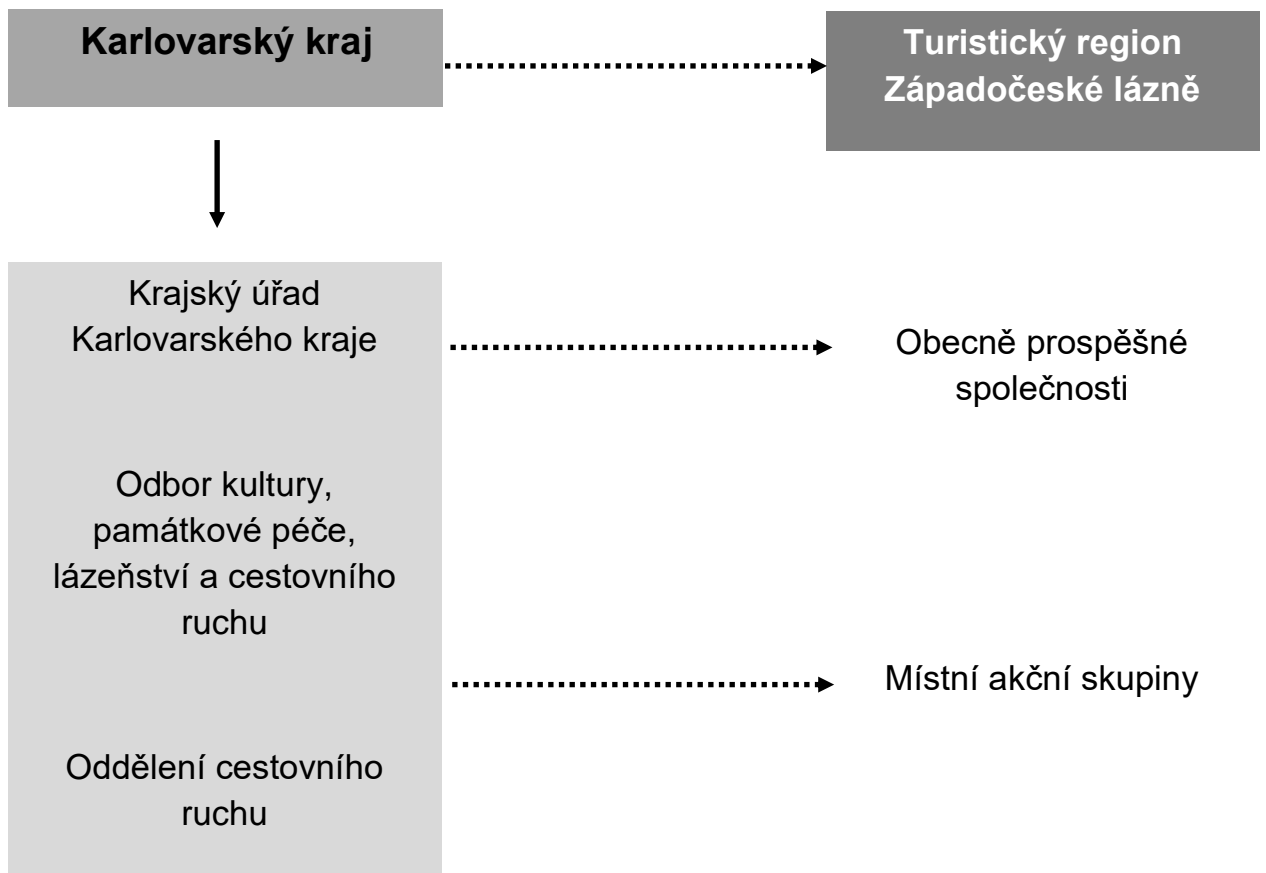
—————	řízení	- - - - -	podílení se na řízení (řízení)
.....	spolupráce	- · · - · · -	finanční příspěvek na činnost

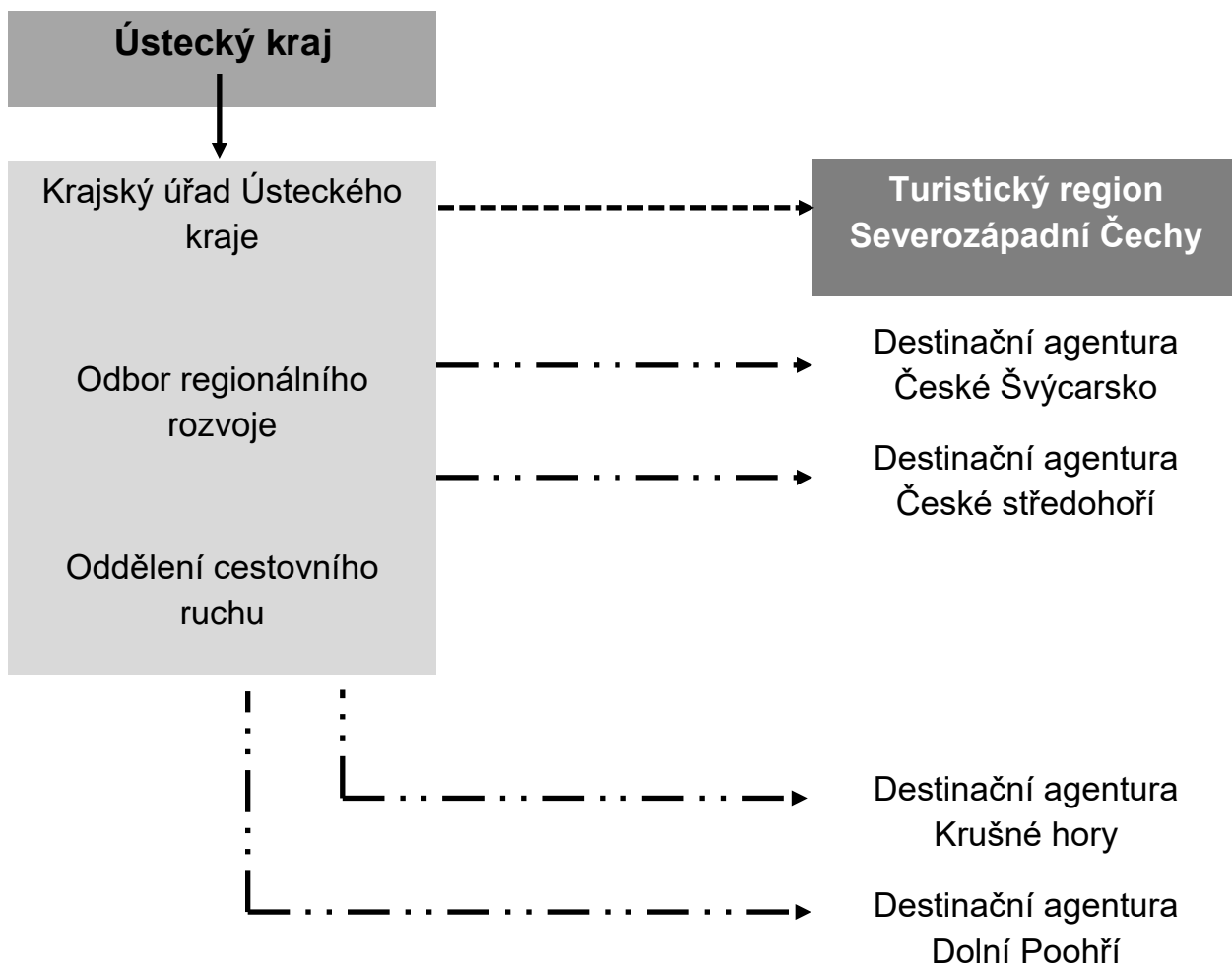


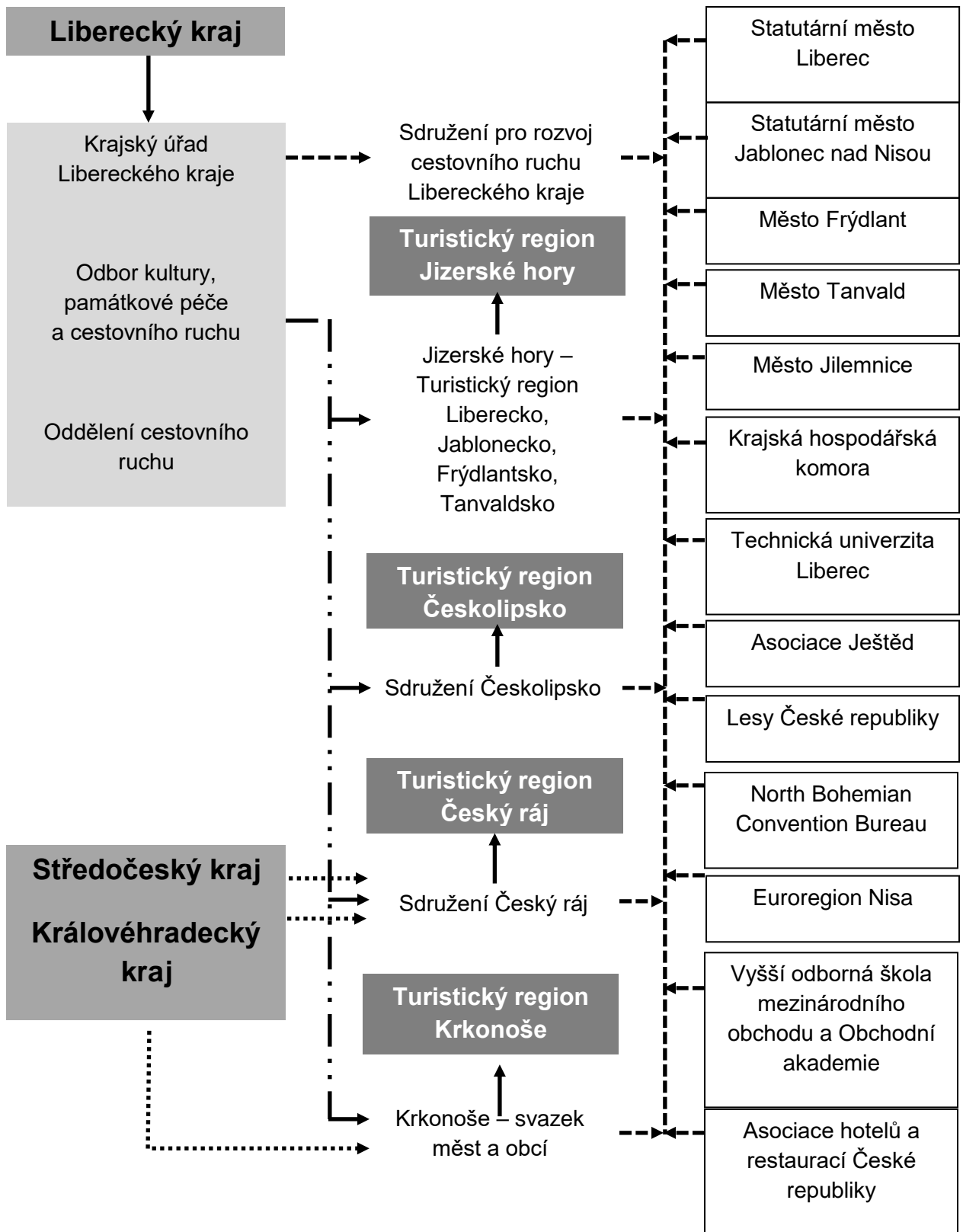


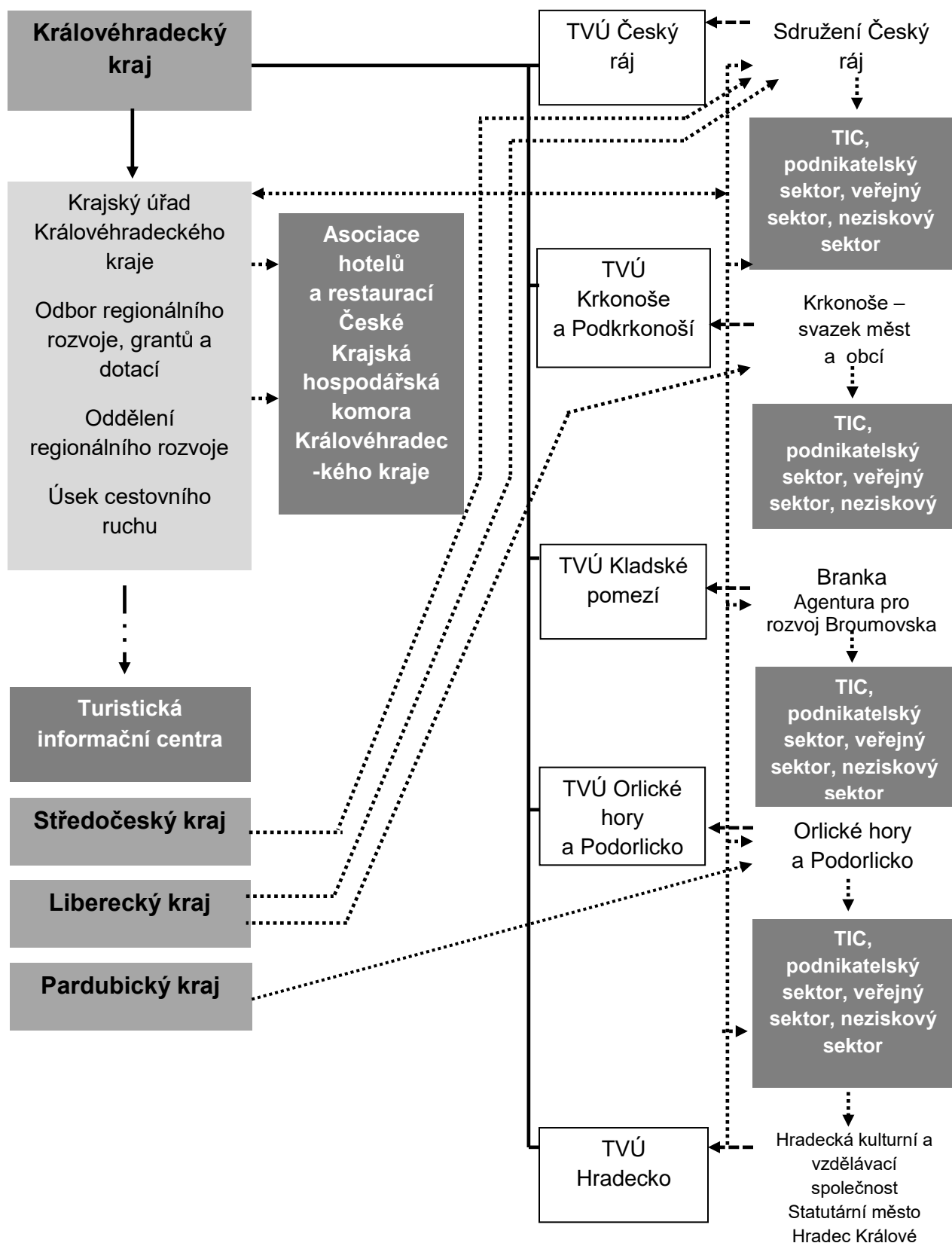


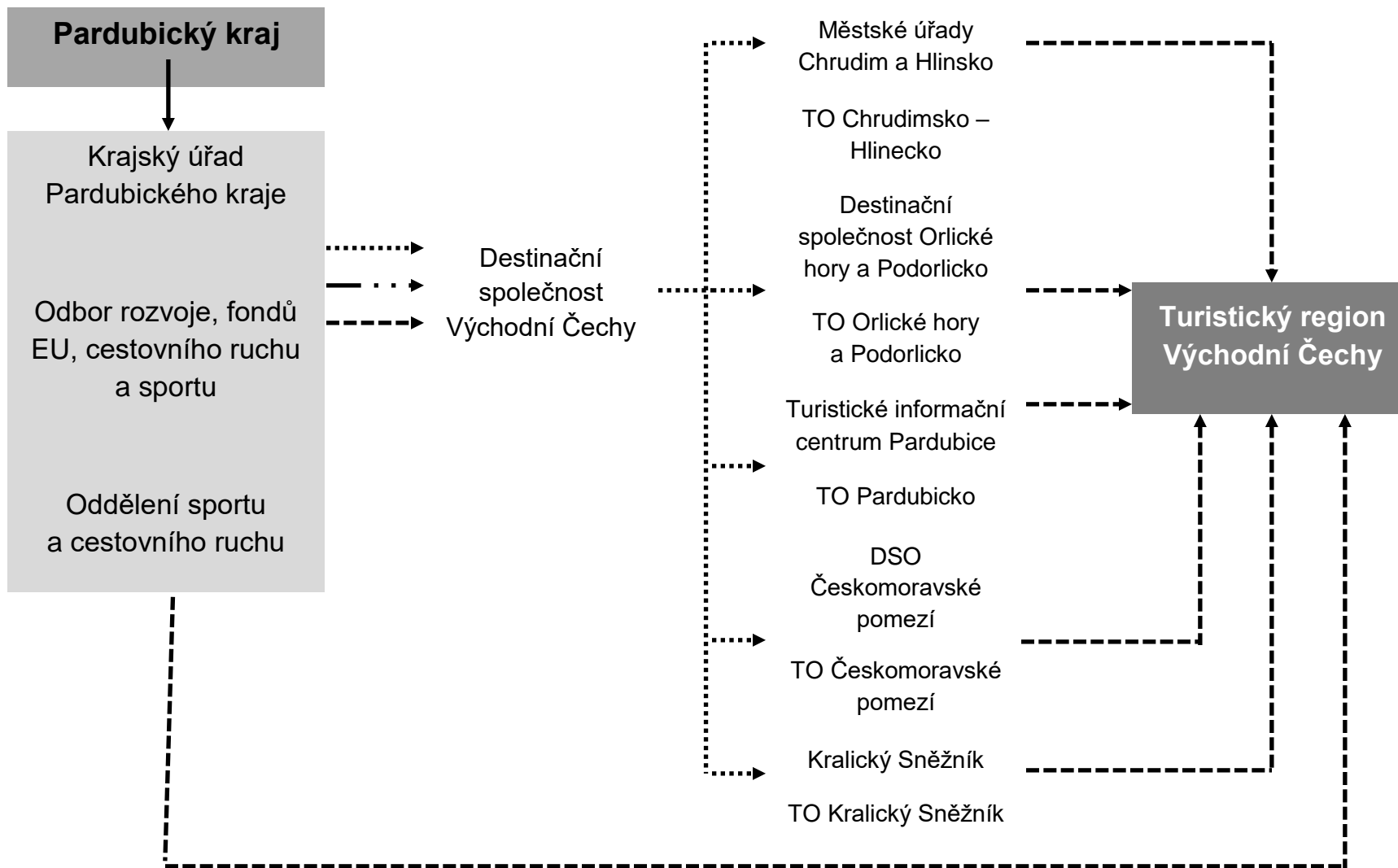


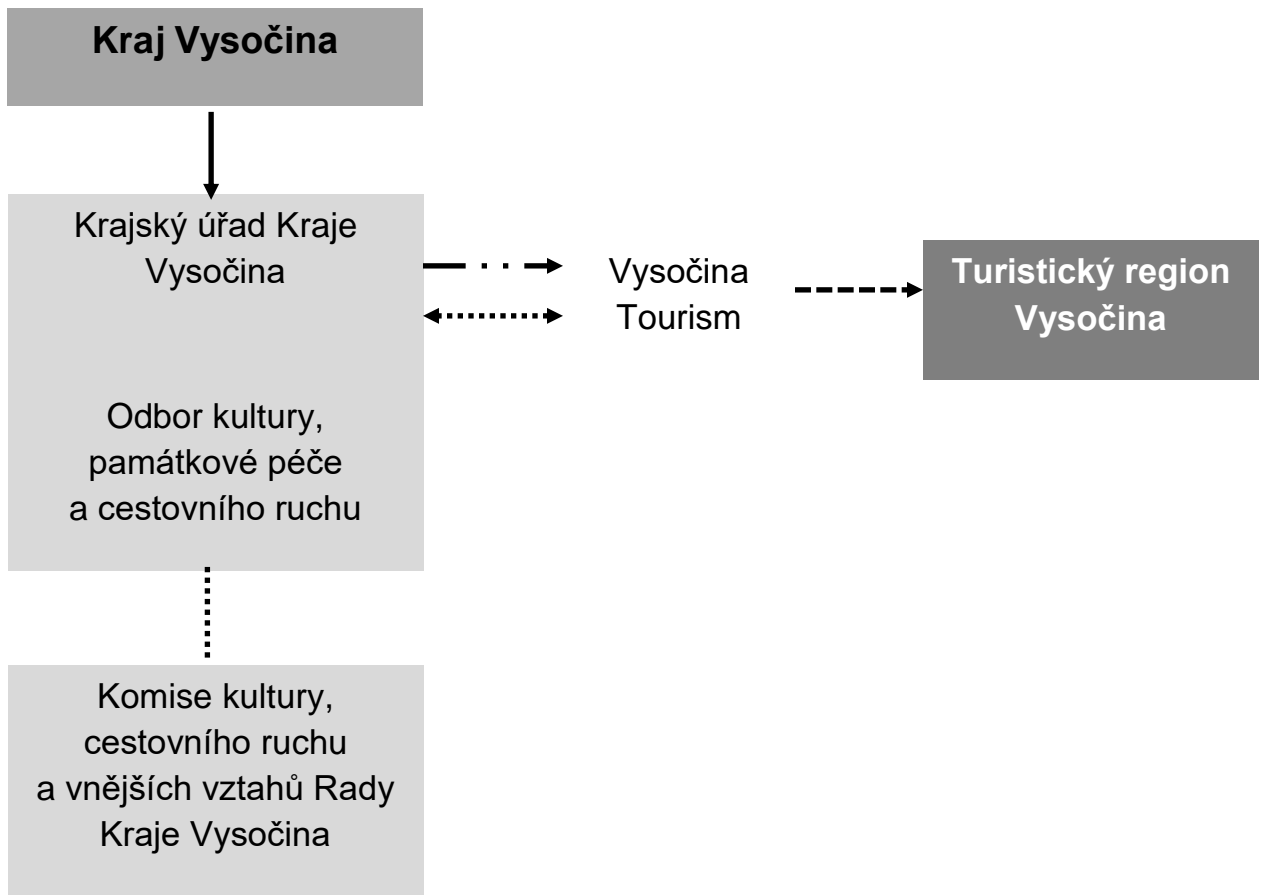


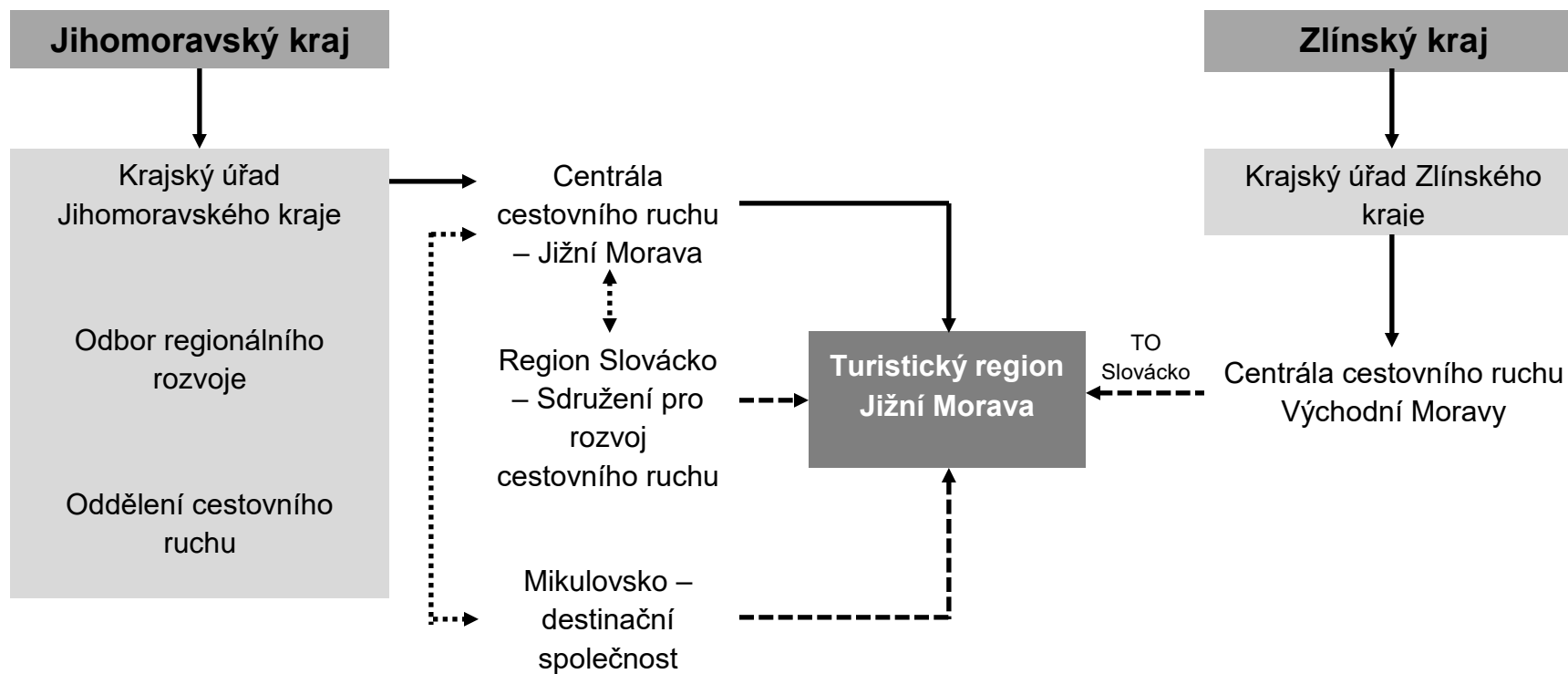


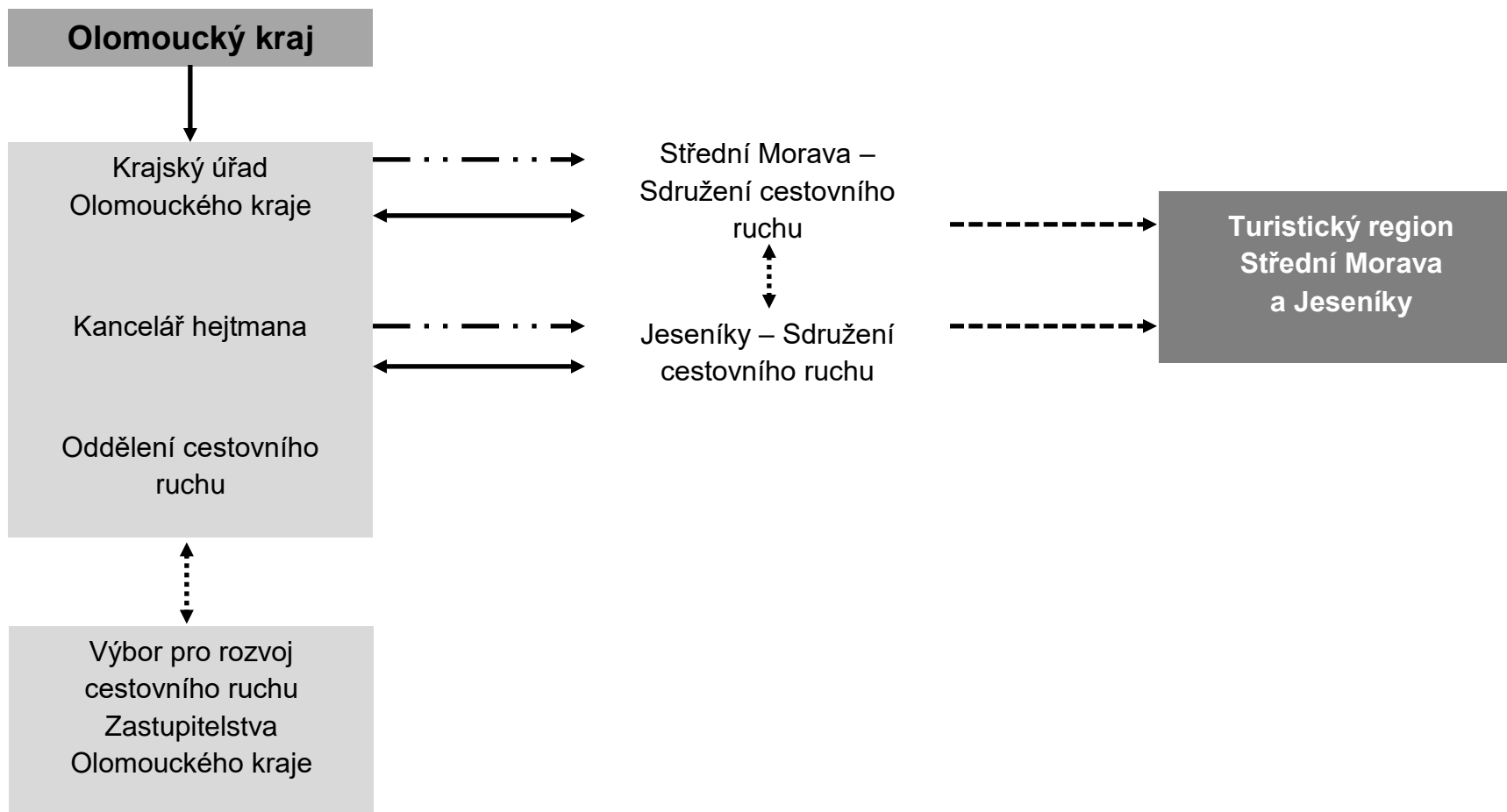


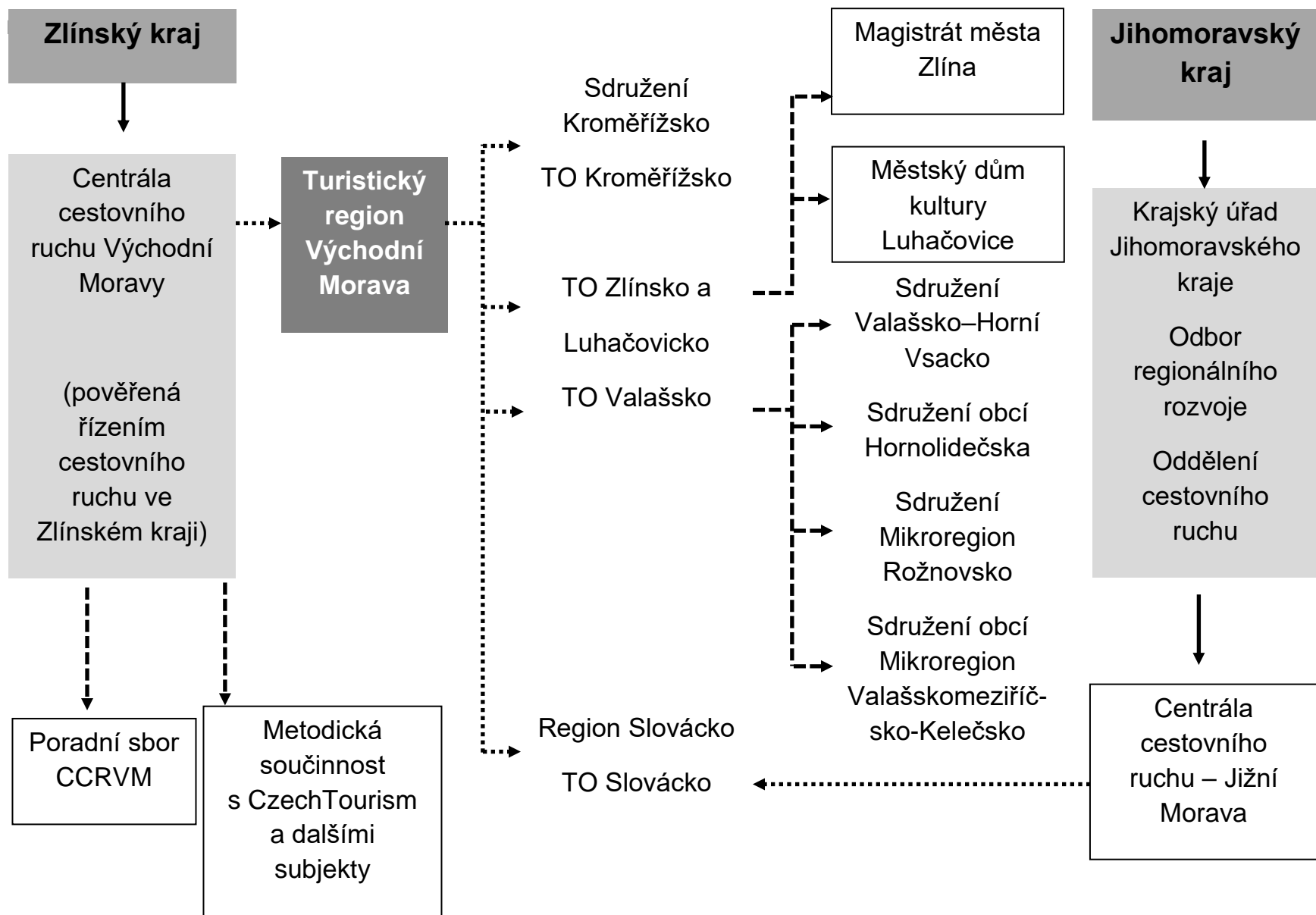


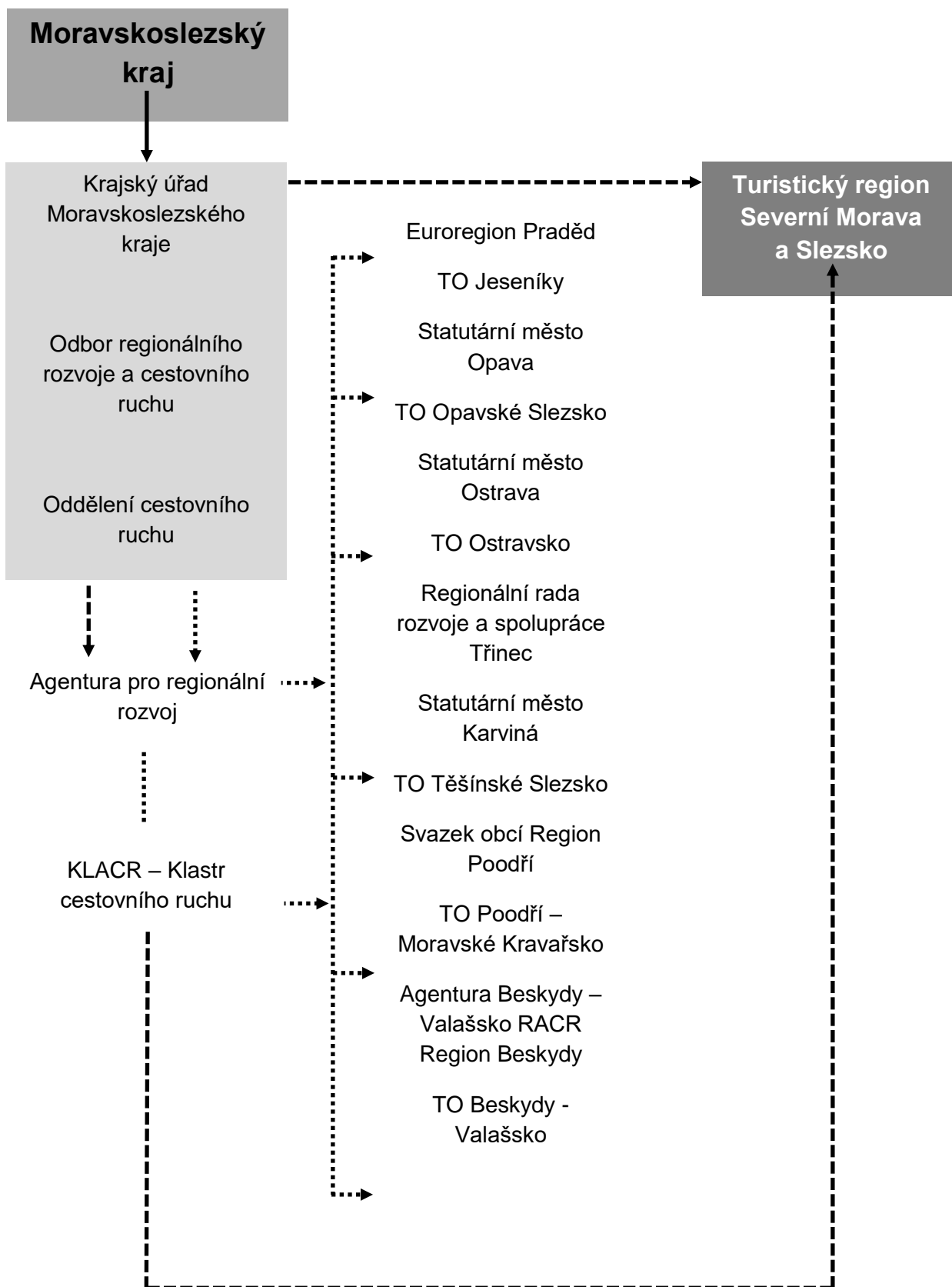












Zdroj: Plzánková, Studnička (2014, 135 – 147)