

Andrea Holešinská



# destinační management

jako nástroj regionální politiky  
cestovního ruchu

MASARYKOVA UNIVERZITA



# Destinační management

jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu



**Andrea Holešinská**

# **Destinační management**

jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu



MASARYKOVA UNIVERZITA  
Ekonomicko-správní fakulta  
BRNO 2012

**Vědecká redakce MU:**

P. Fiala, I. Zlatušková, Z. Došlá, R. Droběnová, M. Hanousková, J. Chamonikolasová, J. Kotásek, O. Krpec, R. Lukášová, P. Macek, P. Polčáková, L. Popelínský, K. Sedláčková, A. Vašků, M. Vítková, M. Zvonař, A. Mizerová

**Recenzenti:** prof. RNDr. René Wokoun, CSc.  
Ing. Karel Nejd, CSc.

© 2012 Andrea Holešinská  
© 2012 Masarykova univerzita

ISBN 978-80-210-8171-0 (online : pdf)  
ISBN 978-80-210-5847-7 (brožovaná vazba)

*Velké poděkování patří mé rodině za obětavost a velkou dávku tolerance.*





# Obsah

Předmluva .....	9
Úvod .....	11
<b>1 Cestovní ruch v kontextu veřejné ekonomie a politiky .....</b>	<b>17</b>
1.1 Cestovní ruch a jeho vymezení .....	17
1.1.1 Specifika cestovního ruchu .....	17
1.1.2 Cestovní ruch jako systém .....	19
1.1.3 Vlivy cestovního ruchu .....	21
1.2 Cestovní ruch a jeho vazby na veřejnou ekonomii .....	24
1.2.1 Veřejné statky .....	24
1.2.2 Externality .....	25
1.2.3 Efektivnost .....	26
1.2.4 Veřejný vs. individuální zájem .....	26
1.3 Politika cestovního ruchu .....	27
1.3.1 Utváření politiky cestovního ruchu .....	28
1.3.2 Přístupy k politice cestovního ruchu .....	33
1.3.3 Role státu v cestovním ruchu .....	35
1.3.4 Cíle a nástroje politiky cestovního ruchu .....	37
1.4 Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu .....	39
1.4.1 Regionální politika a cestovní ruch .....	39
1.4.2 Strategické řízení destinace jako nástroj regionální politiky .....	41
1.5 Souhrn poznatků .....	42
<b>2 Destinační management v teorii a praxi .....</b>	<b>43</b>
2.1 Terminologie .....	43
2.1.1 Pojem destinace .....	43
2.1.2 Pojem management .....	45
2.1.3 Pojem destinační management .....	47
2.1.4 Pojem „organizace cestovního ruchu“ .....	47
2.2 Destinační management jako proces řízení .....	50
2.2.1 Specifika destinačního managementu .....	50
2.2.2 Funkce destinačního managementu .....	52
2.2.3 Princip 3K .....	59
2.3 Zahraniční zkušenosti s principy destinačního managementu .....	66
2.3.1 Vývoj organizace a řízení cestovního ruchu v zahraničí .....	66
2.3.2 Vývoj spolupráce v cestovním ruchu v zahraničí .....	68
2.3.3 Hlavní překážky založení destinačních společností v zahraničí .....	69
2.4 Souhrn poznatků .....	70
<b>3 Destinační společnosti v České republice – vývoj a současnost .....</b>	<b>72</b>
3.1 Vývoj organizace a řízení cestovního ruchu v České republice .....	72

3.1.1 Politické uspořádání cestovního ruchu v ČR .....	73
3.1.2 Manažerské uspořádání cestovního ruchu v ČR .....	74
3.2 Vývoj spolupráce v cestovním ruchu v ČR .....	75
3.2.1 Dotazníkové šetření spolupráce v cestovním ruchu .....	75
3.2.2 Výsledky dotazníkového šetření spolupráce v cestovním ruchu .....	76
3.3 Vývoj destinačního managementu v České republice .....	83
3.3.1 Teoreticko-metodická východiska ke studiu organizace cestovního ruchu .....	83
3.3.2 Analýza destinačních společností v ČR – vývoj a současnost .....	85
3.4 Problémy při řízení destinace v České republice .....	98
3.4.1 Vnitřní příčiny a z nich plynoucí problémy .....	99
3.4.2 Vnější příčiny a z nich plynoucí problémy .....	100
3.5 Souhrn poznatků .....	101
<b>4 Organizace cestovního ruchu v pojetí legislativy .....</b>	<b>102</b>
4.1 Analýza vybraných zahraničních právních norem .....	102
4.1.1 Metodika .....	102
4.1.2 Výstupy analýzy .....	103
4.1.3 Souhrn poznatků z analýzy vybraných zahraničních právních norem .....	114
4.2 Návrh zákona o cestovním ruchu České republiky .....	116
4.2.1 Zaměření zákona .....	116
4.2.2 Organizace cestovního ruchu .....	117
4.2.3 Financování .....	121
4.3 Souhrn poznatků .....	125
<b>Závěr .....</b>	<b>126</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>129</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>137</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>137</b>
<b>Seznam grafů .....</b>	<b>138</b>
<b>Přílohy .....</b>	<b>139</b>
<b>Rejstřík .....</b>	<b>150</b>

# Předmluva

Destinační management je velice mladá vědní disciplína, která ve světě začala nabývat na významu v 2. polovině 20. století a do České republiky se dostává až na počátku 21. století. Tento „opozděný“ příchod je dán vývojovým stupněm vyspělosti turistických destinací v České republice a jejich poptávkou po „vyspělé“ formě řízení destinace (Bieger, 1996), za kterou je považován destinační management.

V době, kdy některé destinace v České republice dospěly k potřebě aplikace destinačního managementu, nebyla na českém trhu odborná literatura, která by objasňovala tuto problematiku. Současný český knižní trh již disponuje publikacemi, které se zabývají i problematikou destinačního managementu (například Attl, Nejd, 2004; Vajčnerová, 2009; Lacina, 2010). Jedná se ovšem o vysokoškolská skripta, která popisují destinační management v obecné rovině. Mnohem fundovanější pojetí předkládají Királová (2003) a Palatková (2006, 2011). Obě autorky své publikace však profilují marketingově. Na problematiku destinačního managementu z odborného hlediska se zaměřuje Nejd (2011), který vedle klasických pouček přináší i cenné poznatky o přístupech k destinačnímu managementu coby vědnímu oboru.

Pro získávání poznatků z oblasti destinačního managementu jsou důležité studie a výzkumy, které jsou přínosem nejen pro teorii, ale také pro praxi. Z četných regionálních studií tak vznikly publikace Holešinská (2007) či Fellegiová (2008) a z výsledků celonárodního výzkumu pak publikace od kolektivu autorů Nechvílová, Holý a Krátký (2006). Vývoj v řízení destinace však jde neustále kupředu, a proto je nezbytné ve výzkumech pokračovat.

Tato publikace je odbornou monografií, která vychází z několika původních výsledků výzkumů, jež byly uskutečněny autorkou a byly zahrnuty do její disertační práce (Holešinská, 2010). Těžištěm této publikace je bohatá teoretická báze pojednávající o problematice řízení (managementu) destinace, jež předkládá odborné poznatky (přístupy) anglosaských a německých autorů a pojednává o terminologii používané v destinačním managementu.

Přínosem monografie jsou nejen teoretické poznatky a vlastní pojetí definice destinačního managementu, ale také zjištění z realizovaných výzkumů, jež mají aplikační charakter. Přestože je publikace svým obsahem určena především odborné veřejnosti, mohou být její poznatky využity i v procesu vzdělávání, zejména na vysokých školách.

*Autorka*



# Úvod

Cestovní ruch je socioekonomický proces probíhající v určitém prostoru a čase, kdy na určitém území (destinaci) a v určitém okamžiku dochází k vzájemné interakci mezi lidmi (účastníky cestovního ruchu), kteří představují na jedné straně poptávku (návštěvníky) a na druhé nabídku (poskytovatelé služeb cestovního ruchu). Samotná nabídka cestovního ruchu je však mnohem obsáhlejší, protože zahrnuje nejen poskytovatele služeb cestovního ruchu (tzv. realizační faktory), ale také nabídku v podobě lokalizačních faktorů jako jsou například národní parky, hrady, zámky apod., které představují přírodní a kulturně-historické předpoklady území (destinace) pro rozvoj cestovního ruchu. Z hlediska trhu tak stojí naproti sobě návštěvníci a destinace, jež pojímá nejen klasické ekonomické subjekty (vlastníky nabízených statků a služeb), ale také prvky, které jsou těžko uchopitelné (např. krajinná scenérie, genius loci), avšak nejvíce se podílející na významnosti (atraktivitě) destinace v očích návštěvníka. Mimo to se další (třetí) komponentou nabídky cestovního ruchu stávají residenté, kteří jsou součástí destinace, dotvářejí ji a do určité míry se podílejí na její atraktivitě.

Atraktivita destinace však není permanentní a v čase se mění. Posun destinace v rámci jejího vývoje (životního cyklu) má za následek především poptávka, resp. její trendy, které se nejčastěji váží na sociodemografické (například stárnutí obyvatelstva) a ekonomické změny (kupříkladu globalizace, hospodářská krize apod.) v chování návštěvníků.

Má-li být tedy destinace na trhu úspěšná (přilákat návštěvníky a současně neznehodnotit svoje zdroje), musí být všechny její prvky co nejvíce ve shodě. Tuto symbiózu je možné zabezpečit organizací (uspořádáním) cestovního ruchu v destinaci. Daným uspořádáním (organizací) cestovního ruchu se především rozumí vytvoření takové platformy, která bude zajišťovat vzájemnou spolupráci aktérů cestovního ruchu a koordinaci realizovaných aktivit cestovního ruchu za celou destinaci.

Platnost tohoto tvrzení dokládají Pechlaner a Tschurtschenthaler (2003), kteří poukazují na situaci, jež nastala v oblasti cestovního ruchu v zahraničních turisticky vyhledávaných destinacích a kterou lze spatřovat ve vývoji organizace (uspořádání) a řízení cestovního ruchu i v podmínkách České republiky. Ekonomická situace v Evropě po 2. světové válce se v cestovním ruchu projevovala převáženě poptávkou nad nabídkou, což v cestovním ruchu alpských zemích znamenalo, že poptávka byla stimulována samovolně, tedy bez jakýchkoli marketingových nástrojů. Rostoucí poptávka, však narážela na nedostatky na straně nabídky, tj. na chybějící infrastrukturu (zařízení) a programovou nabídku. Produkt cestovního ruchu tak z počátku vycházel pouze ze základní (limitované) nabídky dostupných služeb, které byly vytvářeny spíše intuitivně a bez jakékoli strategie. Tato skutečnost však nebyla překážkou, protože konkurence byla minimální a převáženě poptávka nad nabídkou přinášel ekonomickým subjektům prospěch. Postupem času se nabídka přiblížila poptávce díky změnám v poptávkových trendech, které daly vzniknout konkurenčnímu prostředí. To vedlo k požadavku na efektivní marketing (rostl význam marketingu coby nástroje

konkurenceschopnosti) a na politicky demokratické rozhodování. Zajištění kvality a spokojenosti zákazníka, včetně vnímání jeho hodnot, vedlo k vypracování marketingových strategií. Z počátku se však jednalo o individuální aktivity subjektů, které se postupně přeměnily na tzv. „*kooperativní marketing*“ (Pechlaner, Tschurtschenthaler, 2003:523). Tato změna si vyžádala nový přístup k organizaci (uspořádání) a řízení cestovního ruchu v destinaci, který by posiloval spolupráci veřejného a soukromého sektoru. Vznikaly tak instituce cestovního ruchu s tímto zaměřením, které však ještě nevytvářely systematickou organizaci (uspořádání) cestovního ruchu v destinaci. K tomuto kroku se dospělo, až poté co zvyšující se finanční náročnost a snižující se poptávka stavěla všechny aktéry cestovního ruchu před problém, kdo přinese investici, jež zajistí prosperitu všem subjektům, a tedy i destinaci. Tímto byly položeny základní kameny pro destinační společnost<sup>1</sup>, která uplatňuje „vyspělou“ formu řízení destinace (Bieger, 1996) – destinační management – založenou na kooperaci a koordinaci.

Smyslem vytváření organizačních struktur v cestovním ruchu na různých prostorových úrovních v podobě destinačních společností uplatňujících destinační management je zajištění efektivního rozvoje cestovního ruchu a posílení konkurenceschopnosti destinace. Pro naplnění tohoto poslání je však zapotřebí vytvořit vhodné podmínky. Ty jsou v kompetenci politiky cestovního ruchu, respektive nositelů politiky cestovního ruchu (představitelů státní správy a samosprávy).

O problematice organizace (uspořádání) cestovního ruchu se v České republice hovoří již řadu let, ovšem ve skutečnosti tato oblast zůstávala dlouho ze strany politiky cestovního ruchu nepovšimnuta.<sup>2</sup> Uvědomění si faktického významu a opodstatnění organizace cestovního ruchu na sebe nechalo čekat až do roku 2006, kdy bylo do připravované Koncepce státní politiky cestovního ruchu na období 2007-2013 zařazeno jako jeden z hlavních strategických cílů také „vytváření organizační struktury cestovního ruchu“.

V současné době na území České republiky roste význam destinačních společností, které se snaží aplikovat principy destinačního managementu za účelem rozvoje cestovního ruchu v destinaci. Zvýšená iniciativa při zakládání destinačních společností a uplatňování destinačního řízení (managementu) je dána potřebou zviditelnění destinace respektive obstatním v konkurenci. Konkurenceschopnosti však destinace dosáhne, nikoliv individuální prací jednotlivých aktérů cestovního ruchu, ale vzájemnou kooperací mezi sebou.

## Změření a struktura monografie

Monografie se snaží postihnout problematiku organizace a řízení cestovního ruchu v České republice, přičemž středem zájmu je destinační management coby specifická forma řízení, kterou lze považovat za nástroj regionální politiky cestovního ruchu směřující k efektivnímu rozvoji (cestovního ruchu) v regionech (destinacích). Samotným předmětem publikace je pak spolupráce a koordinace jako základní principy fungování destinačního managementu.

Monografie je logicky členěna do tří částí, a to teoretické, výzkumné a aplikační. Teoretickou část představuje kapitola první a druhá. Přičemž kapitola první uvádí teoreticko-metodická východis-

1) Vzhledem k nejednotnosti terminologie bývá českými autory různě označována, například jako „organizace cestovního ruchu“ (Kratochvíl, 2007), „společná organizace turismu“ (Nejdl, 2010) či „organizace destinačního managementu“ (Királová, 2010) atd. V zahraniční literatuře je uváděna pod zkratkou DMO – destination management organization (anglicky) či Destinationsmanagementorganisationen (německy).

2) Jedním z důležitých kroků v otázce uspořádání cestovního ruchu v ČR bylo v roce 1993 zřízení příspěvkové organizace České centrály cestovního ruchu (dnes – CzechTourism), která byla založena za marketingovým účelem, přesněji za účelem propagace České republiky na zahraničním i domácím trhu, nikoli za účelem organizování cestovního ruchu.

ka cestovního ruchu a jeho vazby na veřejnou ekonomii, které jsou dále aplikovány při utváření politiky cestovního ruchu. Závěrem kapitoly jsou sledovány paralely regionální politiky ve vztahu k cestovnímu ruchu, které vedou k identifikaci destinačního managementu coby nástroje regionální politiky cestovního ruchu.

Druhá kapitola se pak v plném rozsahu věnuje destinačnímu managementu. Podrobně je rozebrána základní terminologie z oblasti destinačního managementu, která následně ústí do teoreticko-metodických poznatků řízení destinace (destinačního managementu). Součástí kapitoly jsou poznatky a zkušenosti ze zahraničních turistických destinací, které si prošly vývojem organizace a řízení cestovního ruchu, a které již aplikují principy destinačního managementu v praxi (resp. z jejich praxe vzešla současná teorie).

Výzkumná část práce je v kapitole třetí a čtvrté, které jsou výstupem řady vlastních šetření a analýz. Třetí kapitola se věnuje analýze organizace (uspořádání) a řízení cestovního ruchu v České republice. Pro zachycení vývoje a současného stavu zkoumané problematiky bylo provedeno hodnocení spolupráce a koordinace v rámci aktivit cestovního ruchu v určitém časovém období na území Jihomoravského kraje. Důležitou částí kapitoly je komparační analýza (benchmarking) organizace a řízení cestovního ruchu u nás, demonstrována na vybraných destinačních společnostech.

Aplikační část práce představuje závěrečná kapitola, která se soustředí na legislativní nástroj politiky cestovního ruchu, tj. právní předpis (zákon) upravující organizaci (uspořádání) cestovního ruchu a jeho financování v podmínkách České republiky. Na úvod kapitoly je provedena analýza zahraničních právních předpisů zabývajících se zkoumaným problémem, jež je podkladem pro autorčin návrh zákona o organizaci a řízení cestovního ruchu. Návrh legislativního nástroje má sloužit především k podpoře efektivního způsobu řízení a organizace cestovního ruchu v destinacích České republiky a potažmo posílení konkurenceschopnosti a udržitelnosti destinace.

## Metodika

Monografie má obecně normativní charakter. V teoretické části jsou využity metody historické a deskriptivní, a to v aplikaci s obecnými vědními metodami. Induktivně-deduktivní a analogické metody jsou aplikovány především v první kapitole při definování politiky cestovního ruchu a identifikaci destinačního managementu jakožto nástroje regionální politiky cestovního ruchu a dále pak v úvodní části druhé kapitoly, která se zabývá destinačním managementem z hlediska terminologie a procesu řízení.

Ve výzkumné části práce, zejména v kapitole třetí, je využita empirická metoda, resp. metoda výběrového šetření spočívající v principu dotazování, tj. dotazníkového šetření a řízené rozhovory, které slouží k verifikaci dílčích hypotéz a následnému naplnění stanovených dílčích cílů. Nedílnou součástí práce (viz kapitola 3.3) je komparativní analýza (benchmarking) srovnávající organizaci a řízení cestovního ruchu v České republice a v zahraničí. Ve čtvrté kapitole je provedena analýza právních norem, jejíž výstupy, respektive jejich syntéza je podkladem pro metodu modelování, tedy návrh modelu organizace (uspořádání) cestovního ruchu a modelu financování destinačních společností v ČR. Shodně jako v teoretické části práce i praktická část aplikuje logické metody, tj. induktivně-deduktivní metodu, metodu zobecnění a abstrakce, které následně slouží k naplnění vytyčených cílů práce a zároveň naplnění či vyvrácení daných hypotéz.