

Andrea Holešinská

# DESTINAČNÍ management


MANAŽER

Umění rozvíjet destinaci



MUNI

GRADA®



Vydání  
této publikace  
podpořila



Jihočeská centrála  
**JCCR** cestovního ruchu

Více informací na

[www.jccr.cz](http://www.jccr.cz)

Sledujte nás také na



Jižní Čechy a [www.jiznicechy.cz](http://www.jiznicechy.cz)



**Jižní Čechy**



Děkuji svým rodičům, Evě a Pavlovi, za neskonalou podporu.

Tuto knihu věnuji v první řadě docentu Jiřímu Vystoupilovi a dále všem výkonným manažerům destinací, kteří mě inspirují, a svým studentům, kteří mě neustále posouvají kupředu.

Andrea Holešinská

# DESTINAČNÍ management

MANAŽER

Umění rozvíjet destinaci



MUNI

GRADA®

Nakladatelský dům GRADA děkuje za podporu při vydání publikace společnosti PRUH POLABÍ, s.r.o. – organizátor soutěže TURISTPROPAG.  
www.turistpropag.cz



**Ing. Bc. Andrea Holešinská, Ph.D.**

## **Destinační management**

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401  
www.grada.cz  
jako svou 8 447. publikaci

Odpovědná redaktorka  
Sazba a grafická úprava Jan Šístek  
Návrh a zpracování obálky  
Počet stran 344  
První vydání, Praha 2022  
Vytiskla tiskárna Tribun EU s.r.o. (knihovnicka.cz)

© Grada Publishing, a.s., 2022

ISBN 978-80-271-4210-1 (ePub)  
ISBN 978-80-271-4156-2 (pdf)  
ISBN 978-80-271-3218-8 (print)

***Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy***

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.*

# Obsah

O autorce . . . . .	11
Předmluva . . . . .	13
Úvod do destinačního managementu . . . . .	15
<b>1 Základy managementu . . . . .</b>	<b>17</b>
1.1 Teorie řízení a management . . . . .	18
1.2 Základní teoretické přístupy . . . . .	19
1.2.1 <i>Klasické přístupy</i> . . . . .	20
1.2.2 <i>Behavioristický přístup</i> . . . . .	20
1.2.3 <i>Vědecký přístup</i> . . . . .	22
1.2.4 <i>Technologický pokrok a manažerské přístupy</i> . . . . .	22
1.3 Mechanismus řízení . . . . .	24
1.3.1 <i>Plánování</i> . . . . .	24
1.3.2 <i>Organizování</i> . . . . .	27
1.3.3 <i>Vedení</i> . . . . .	29
1.3.4 <i>Kontrolování</i> . . . . .	31
1.3.5 <i>Průběžné řídicí funkce</i> . . . . .	32
1.4 Strategie a taktiky řízení . . . . .	32
<b>2 Východiska destinačního managementu . . . . .</b>	<b>37</b>
2.1 Destinace . . . . .	38
2.1.1 <i>Pojem destinace</i> . . . . .	38
2.1.2 <i>Vymezení destinace</i> . . . . .	40
2.1.3 <i>Aktéři cestovního ruchu</i> . . . . .	45
2.2 Destinační management . . . . .	50
2.2.1 <i>Princip 3K</i> . . . . .	51
2.2.2 <i>Kooperace</i> . . . . .	52
2.2.3 <i>Koordinace</i> . . . . .	60
2.2.4 <i>Komunikace</i> . . . . .	62

<b>Destinační management jako proces řízení . . . . .</b>	<b>69</b>
<b>3 Proces destinačního managementu . . . . .</b>	<b>71</b>
3.1 Mechanismus destinačního managementu . . . . .	72
3.1.1 <i>Specifika mechanismu destinačního managementu . . . . .</i>	<i>73</i>
3.2 Specifika destinačního managementu . . . . .	75
3.2.1 <i>Dvojitá funkce destinační společnosti . . . . .</i>	<i>75</i>
3.2.2 <i>Nejasné a špatně měřitelné cíle . . . . .</i>	<i>77</i>
3.2.3 <i>Omezené možnosti vlivu . . . . .</i>	<i>78</i>
3.2.4 <i>Velký vliv zájmových skupin . . . . .</i>	<i>78</i>
3.2.5 <i>Nutnost legitimacy . . . . .</i>	<i>79</i>
3.3 Funkce destinační společnosti . . . . .	80
3.3.1 <i>Vymezení funkcí destinační společnosti . . . . .</i>	<i>81</i>
3.3.2 <i>Strukturou ovlivněné funkce . . . . .</i>	<i>84</i>
3.3.3 <i>Procesem ovlivněné funkce . . . . .</i>	<i>86</i>
3.4 Aspekty úspěšného destinačního managementu . . . . .	89
<b>4 Strategické řízení destinační společnosti . . . . .</b>	<b>93</b>
4.1 Strategické řízení . . . . .	94
4.2 Strategické plánování . . . . .	95
4.2.1 <i>Strategie . . . . .</i>	<i>95</i>
4.3 Strategie DMO krok za krokem . . . . .	96
4.3.1 <i>Mise . . . . .</i>	<i>98</i>
4.3.2 <i>Analytická část – vnitřní prostředí . . . . .</i>	<i>99</i>
4.3.3 <i>Analytická část – vnější prostředí . . . . .</i>	<i>103</i>
4.3.4 <i>SWOT analýza . . . . .</i>	<i>108</i>
4.3.5 <i>Volba strategie návrhové části . . . . .</i>	<i>109</i>
4.3.6 <i>Návrhová část . . . . .</i>	<i>110</i>
4.3.7 <i>Indikátory . . . . .</i>	<i>115</i>
<b>5 Destinační benchmarking . . . . .</b>	<b>119</b>
5.1 Úvod do benchmarkingu . . . . .	120
5.1.1 <i>Definice a podstata benchmarkingu . . . . .</i>	<i>120</i>
5.1.2 <i>Typy benchmarkingu . . . . .</i>	<i>122</i>
5.2 Benchmarkingový cyklus . . . . .	123
5.2.1 <i>Benchmarking – plánování . . . . .</i>	<i>123</i>
5.2.2 <i>Benchmarking – analýza . . . . .</i>	<i>125</i>



5.2.3	<i>Benchmarking – integrace</i>	127
5.2.4	<i>Benchmarking – realizace</i>	128
5.3	Destinační benchmarking	128
5.3.1	<i>Typy destinačního benchmarkingu</i>	129
5.3.2	<i>Specifika měření destinačního benchmarkingu</i>	129
5.3.3	<i>Příklady destinačního benchmarkingu</i>	130
<b>Destinační management a konkurenceschopnost</b>		<b>135</b>
<b>6</b>	<b>Řízení lidských zdrojů v destinaci</b>	<b>137</b>
6.1	Lidské zdroje v destinaci	138
6.2	Východiska řízení lidských zdrojů v destinaci	139
6.2.1	<i>Dvojitá role výkonného manažera destinační společnosti</i>	139
6.3	Manažer a lídr	141
6.3.1	<i>Manažer destinační společnosti</i>	141
6.3.2	<i>Lídr aktérů cestovního ruchu</i>	144
6.3.3	<i>Manažer versus lídr</i>	146
<b>7</b>	<b>Řízení kvality a destinace</b>	<b>149</b>
7.1	Východiska řízení kvality	150
7.1.1	<i>Důvody pro řízení a zvyšování kvality</i>	150
7.1.2	<i>Pojem kvalita služeb</i>	151
7.1.3	<i>Koncepty a modely řízení kvality</i>	154
7.2	Koncepty řízení kvality pro destinaci	159
7.2.1	<i>Model destinačního TQM (D-TQM)</i>	160
7.2.2	<i>Další koncepty řízení kvality</i>	162
<b>8</b>	<b>Řízení informací v destinaci</b>	<b>165</b>
8.1	Informace v cestovním ruchu	166
8.1.1	<i>Klíčové zdroje informací o destinaci</i>	166
8.2	Řízení informací	168
8.2.1	<i>Informace – jejich vlastnosti a zpracování</i>	169
8.2.2	<i>Informační a komunikační technologie</i>	171
8.3	Informační systém destinačního managementu	175
8.3.1	<i>Fungování a funkce DMIS</i>	177
8.3.2	<i>Význam DMIS</i>	180

8.4	Digitalizace v cestovním ruchu . . . . .	181
8.4.1	<i>Změny v trendech cestovního ruchu</i> . . . . .	181
8.4.2	<i>Digitalizace a DMO</i> . . . . .	185
<b>9</b>	<b>Krizové řízení destinace</b> . . . . .	<b>191</b>
9.1	Krise a jejich klasifikace . . . . .	192
9.1.1	<i>Typy krizových situací</i> . . . . .	192
9.1.2	<i>Příklady krizí v cestovním ruchu</i> . . . . .	195
9.2	Krizové řízení . . . . .	197
9.2.1	<i>Proces krizového řízení</i> . . . . .	197
9.2.2	<i>Krizové řízení z pohledu destinace</i> . . . . .	200
9.3	Krizová komunikace . . . . .	201
	<b>Destinační management a udržitelnost</b> . . . . .	<b>209</b>
<b>10</b>	<b>Řízení rekreačních zdrojů</b> . . . . .	<b>211</b>
10.1	Vlivy cestovního ruchu . . . . .	212
10.1.1	<i>Model DPSIR</i> . . . . .	212
10.1.2	<i>Příklady vlivů cestovního ruchu</i> . . . . .	213
10.2	Proces řízení rekreačních zdrojů . . . . .	218
10.2.1	<i>Rekreační zdroje</i> . . . . .	218
10.2.2	<i>Mechanismus řízení rekreačních zdrojů</i> . . . . .	219
10.3	Koncepty řízení rekreačních zdrojů . . . . .	221
10.3.1	<i>Koncept únosné kapacity</i> . . . . .	221
10.3.2	<i>Koncept limitu přijatelných změn</i> . . . . .	223
10.3.3	<i>Model optimalizačního řízení cestovního ruchu</i> . . . . .	225
10.3.4	<i>Spektrum rekreačních příležitostí</i> . . . . .	225
<b>11</b>	<b>Životní cyklus destinace a její rozvoj</b> . . . . .	<b>229</b>
11.1	Koncepty životního cyklu destinace . . . . .	230
11.1.1	<i>Životní cyklus destinace z pohledu poptávky</i> . . . . .	231
11.1.2	<i>Životní cyklus destinace coby produkt</i> . . . . .	233
11.1.3	<i>Životní cyklus destinace s ekonomickým aspektem</i> . . . . .	236
11.1.4	<i>Životní cyklus destinace podle turistických proudů</i> . . . . .	239
11.2	Udržitelný rozvoj destinace . . . . .	241

11.2.1	<i>Rozvojové projekty destinace</i>	242
11.2.2	<i>Znaky udržitelného rozvoje</i>	250
<b>12</b>	<b>Návštěvnícký management</b>	<b>253</b>
12.1	Východiska návštěvníckého managementu	254
12.2	Nástroje návštěvníckého managementu	255
12.2.1	<i>Přístupový management</i>	257
12.2.2	<i>Zonace</i>	259
12.2.3	<i>Cenová politika</i>	261
12.2.4	<i>Značení</i>	261
12.2.5	<i>Kodexy chování</i>	262
12.2.6	<i>Vzdělávací programy</i>	264
12.2.7	<i>Návštěvnícké centrum</i>	264
<b>13</b>	<b>Management místních komunit</b>	<b>267</b>
13.1	Místní komunita	268
13.2	Management místních komunit	269
13.2.1	<i>Role jednotlivých skupin komunity</i>	269
13.2.2	<i>Taktiky zapojení do procesů destinačního managementu</i>	276
	<b>Destinační management v praxi</b>	<b>287</b>
<b>14</b>	<b>Zahraniční zkušenosti s destinačním managementem</b>	<b>289</b>
14.1	Vývoj spolupráce v cestovním ruchu	290
14.1.1	<i>Budovací fáze</i>	291
14.1.2	<i>Růstová fáze</i>	291
14.1.3	<i>Koncentrační fáze</i>	292
14.1.4	<i>Konsolidační fáze</i>	293
14.2	Vývoj organizace cestovního ruchu	294
14.3	Klíčové poznatky zahraničních zkušeností	296
14.3.1	<i>Důvody k posílení spolupráce</i>	297
14.3.2	<i>Efektivní destinační management</i>	299
14.3.3	<i>Budoucnost spolupráce – outsourcing</i>	299

<b>15</b>	<b>Domácí zkušenosti s destinačním managementem</b>	<b>303</b>
15.1	Vývoj organizace cestovního ruchu v České republice	304
15.1.1	<i>Budovací fáze vývoje</i>	304
15.1.2	<i>Růstová fáze vývoje</i>	305
15.1.3	<i>Koncentrační fáze vývoje</i>	306
15.1.4	<i>Konsolidační fáze vývoje</i>	310
15.2	Vývoj spolupráce v cestovním ruchu České republiky	313
15.3	Postřehy k vývoji spolupráce a organizace cestovního ruchu v České republice	315
15.3.1	<i>Budoucnost destinačního managementu v České republice</i>	317
<b>Resumé</b>		<b>321</b>
<b>Rejstřík</b>		<b>323</b>
<b>Seznam tabulek</b>		<b>329</b>
<b>Seznam obrázků</b>		<b>331</b>
<b>Seznam vhlédů</b>		<b>335</b>

## O autorce

Ing. Bc. Andrea Holešinská, Ph.D. (1977) působí na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity, kde se spolupodílela na založení oboru se specializací na cestovní ruch. Hlavní oblastí jejího vědeckého zájmu je politika cestovního ruchu a především destinační management, jemuž se ve svých výzkumech věnuje od roku 2004. Je autorkou několika stěžejních publikací, mezi něž patří učebnice *Destinační management aneb jak řídit turistickou destinaci* (2007) a odborná kniha *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu* (2012), spoluautorkou *Atlasu cestovního ruchu České republiky* (2006) a *Návrhu nové rajonizace cestovního ruchu ČR* (2007). Je členkou Společnosti vědeckých expertů cestovního ruchu (SVECR) a členkou redakční rady odborného časopisu *Czech Journal of Tourism*.

Publikace *Destinační management – umění rozvíjet destinaci* je na jedné straně výsledkem více než dvacetileté pedagogické praxe, na druhé straně souhrnem poznatků načerpaných od samotných ředitelek a ředitelů destinačních společností (DMO), kteří se aktivně zapojili do četných výzkumných projektů. Jejich poznatky, které získali „učení se praxí“, se společně s teoretickými východisky stávají základy vědy o destinačním managementu v České republice.



# Předmluva

Tato kniha vychází z přednášek, které se patnáct let formovaly v čase, zpřesňovaly na základě zahraničních a vlastních poznatků a upravovaly podle reakcí studentů. Díky tomuto procesu vznikly podklady, jež komplexně pokrývají problematiku destinačního managementu, a to nejen po teoretické stránce, ale i v praktické rovině. Součástí knihy jsou příklady z praxe, které zahrnují vedle bohatých zkušeností samotných výkonných manažerů destinací i výstupy řady výzkumných projektů.

Kniha je určena pro všechny, kteří se chtějí dozvědět, co je to destinační management a jak v praxi funguje. Kromě studentů vysokých, vyšších odborných a středních škol je kniha určena i odborné veřejnosti, která si může ověřit své vědomosti a načerpat inspiraci do praxe, protože učení je nikdy nekončící proces.

Snahou knihy je seznámit čtenáře s destinačním managementem jakožto uměním, jak rozvíjet zdroje destinace, aby byly konkurenceschopné, a současně jak spravovat zdroje destinace, aby byla zachována jejich udržitelnost. V tomto duchu je koncipována i samotná kniha. První část uvádí do problematiky destinace a managementu, které jsou následně propojeny. Druhá část představuje proces destinačního managementu – jeho mechanismus a specifika. Součástí je strategické řízení a ukázka vybraných nástrojů (strategie destinační společnosti a benchmarking). Třetí část je zaměřena na konkurenceschopnost a prezentuje konkrétní formy řízení, tedy řízení lidských zdrojů, řízení kvality, řízení informací, krizové řízení, v kontextu principů a specifik destinačního managementu. Čtvrtá část se orientuje na udržitelnost a vyzdvihuje řízení rekreačních zdrojů a řízení účastníků cestovního ruchu (návštěvníký management a management místních komunit). Poslední pátá část přináší v retrospektivě vývoj poznatků a souvislostí o destinačním managementu, které pocházejí ze zahraničí i z České republiky.

Čtenář by měl v knize najít o destinačním managementu vše podstatné. Jediné téma, které může postrádat, je destinační marketing. Ten je řešen průřezově v několika kapitolách. Samostatná kapitola není zařazena, neboť se čtenář může obrátit na celou řadu odborných publikací, které se této tematice explicitně věnují. Praxe ukazuje, že z pohledu marketingu si destinační společnosti vědí rady. Ovšem zcela jiné jsou zkušenosti se samotnou realizací destinačního managementu.

Osobní vzkaz na konec: Tato kniha není jen vrcholem více než dvacetileté akademické praxe v oboru destinačního managementu, ale je i poděkováním a dárkem k sedmdesátým narozeninám docenta Jiřího Vystoupila, který mě k destinačnímu managementu přivedl.



# Úvod do destinačního managementu

- 
- Základy managementu
  - Východiska destinačního managementu
-