

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra obchodu a cestovního ruchu

## Diplomová práce

# Modely pro podporu rozhodování managementu destinace cestovního ruchu

Vypracoval: Bc. Andrej Braguca

Vedoucí práce: Ing. Petr Štumpf

České Budějovice, 2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Andrej BRAGUCA**  
Osobní číslo: **E16689**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Modely pro podporu rozhodování managementu destinace cestovního ruchu**  
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### Cíl práce:

Vytvoření modelu pro podporu rozhodování organizace destinačního managementu a plánování udržitelného rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji.

#### Metodický postup:

1. Studium teoretických východisek
2. Příprava a realizace vlastního výzkumu
3. Analýza současného stavu
4. Syntéza výsledků a poznatků
5. Návrh opatření na základě zjištěných poznatků

#### Rámcová osnova:

1. Úvod. Cíl práce (hypotézy). 2. Přehled řešené problematiky (literární rešerše). 3. Metodika. 4. Řešení a výsledky (diskuze). 5. Závěr. I. Summary a key words v AJ. II. Seznam použitých zdrojů. III. Seznam obrázků, tabulek a grafů. IV. Seznam příloh. V. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **60- 70 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Marquardt, M. J. (2011).** *Building the learning organization achieving strategic advantage through a commitment to learning.* 3rd ed. Boston, MA: Nicholas Brealey Pub.

**Novacká, L. & Ivankovič, G. (ed.)** *Tourism & Hospitality - sustainability and responsibility.* Zeleneč: Profess Consulting.

**Ritchie, J. R. B. & Crouch, G. I. (2003).** *The competitive destination: a sustainable tourism perspective.* Oxon, UK: CABI Pub.

**Senge, P. M. (2007).** *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace.* Praha: Management Press.


**Sterman, J. (2000).** *Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world.* Boston: Irwin/McGraw-Hill.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Štumpf, Ph.D.**

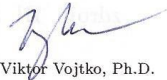
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **16. ledna 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2018**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (26)  
370 05 České Budějovice

  
Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 17. března 2017

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 13.4.2018

---

Andrej Braguca

## **PODĚKOVÁNÍ**

Rád bych poděkoval vedoucímu diplomové práce panu Ing. Petru Štumpfovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a jeho odbornou pomoc. Dále bych chtěl poděkovat panu Ing. Viktoru Vojtkovi, Ph.D. za poskytnuté informace.

**Tato diplomová práce byla zpracována za podpory Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích z projektu GA JU 074/2017/S.**

<b>1. ÚVOD</b> .....	<b>3</b>
1.1. CÍL PRÁCE .....	3
<b>2. LITERÁRNÍ REŠERŠE</b> .....	<b>4</b>
2.1. DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU.....	4
2.1.1. DESTINAČNÍ MANAGEMENT .....	4
2.1.2. AKTIVITY V MANAGEMENTU DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU .....	5
2.1.3. STRATEGIE DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU .....	6
2.2. UDRŽITELNÝ CESTOVNÍ RUCH V DESTINACI .....	7
2.2.1. ZÁKLADNÍ PRINCIPY UDRŽITELNÉHO ROZVOJE .....	7
2.2.2. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ UDRŽITELNÝ ROZVOJ.....	8
2.2.3. ŘÍZENÍ CESTOVNÍHO RUCHU Z POHLEDU UDRŽITELNÉHO ROZVOJE .....	9
2.2.4. ZPŮSOBY HODNOCENÍ UDRŽITELNÉHO ROZVOJE .....	10
2.3. ROZHODOVÁNÍ.....	11
2.3.1. ROZHODOVACÍ PROCES .....	12
2.4. SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP A SYSTÉM .....	14
2.4.1. SYSTÉM.....	14
2.4.2. KLASIFIKACE SYSTÉMŮ.....	16
2.4.3. SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP .....	17
2.4.4. ÚROVNĚ SYSTÉMOVÉHO MYŠLENÍ .....	18
2.5. SIMULAČNÍ MODELY .....	19
2.5.1. POSTUP TVORBY SIMULAČNÍHO PROJEKTU.....	20
2.5.2. TYPY SIMULAČNÍCH MODELŮ.....	23
2.5.3. VYUŽITÍ SYSTÉMOVÉ DYNAMIKY A SIMULAČNÍCH MODELŮ V CESTOVNÍM RUCHU .....	24
<b>3. METODIKA</b> .....	<b>27</b>
3.1.1. KONKRÉTNÍ HODNOTY .....	28
<b>4. ŘEŠENÍ A VÝSLEDKY</b> .....	<b>32</b>
4.1. VYMEZENÍ ŘEŠENÉHO ÚZEMÍ – JIŽNÍ ČECHY .....	32
4.1.1. VYMEZENÍ DESTINACE .....	32
4.1.2. INTENZITA CESTOVNÍHO RUCHU V DESTINACI.....	33
4.1.3. DESTINAČNÍ MANAGEMENT .....	34
4.1.4. ROZVOJOVÉ KONCEPCE.....	36
4.2. SYSTÉMOVĚ DYNAMICKÝ MODEL DESTINACE JIŽNÍ ČECHY.....	36
4.2.1. DEFINOVÁNÍ SYSTÉMU.....	37
4.3. NASTAVENÍ SCÉNÁŘŮ.....	46
4.3.1. SCÉNÁŘ 0 – SOUČASNÝ STAV.....	46
4.3.2. SCÉNÁŘ 1.1 – SNÍŽENÍ VEŘEJNÉ PODPORY .....	46
4.3.3. SCÉNÁŘ 1.2 – ZNAČNÉ ZVÝŠENÍ STÁTNÍ PODPORY .....	47
4.3.4. SCÉNÁŘ 2 – DŮSLEDKY UKONČENÍ INTERVENČNÍ ČNB .....	47

4.3.5.	SCÉNÁŘ 3 – DŮSLEDKY SOUČASNÉHO STAVU NEZAMĚSTNANOSTI .....	47
4.3.6.	SCÉNÁŘ 4 – VLIV LETIŠTĚ .....	48
4.3.7.	SCÉNÁŘ 5 – ČESKÁ REPUBLIKA ROZHODNE O VYSTOUPENÍ Z EU (CZEXIT) .....	49
4.4.	VYHODNOCENÍ SIMULACE SCÉNÁŘŮ BUDOUCÍHO VÝVOJE .....	50
4.4.1.	DOPORUČENÍ VYPLÝVAJÍCÍ ZE SCÉNÁŘŮ .....	59
4.4.2.	LIMITY PRÁCE .....	60
<b>5.</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>61</b>
<b>I.</b>	<b>SUMMARY A KEYWORDS .....</b>	<b>63</b>
<b>II.</b>	<b>ZDROJE.....</b>	<b>64</b>
<b>III.</b>	<b>SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK .....</b>	<b>68</b>

# 1. Úvod

Tématem diplomové práce jsou modely pro podporu rozhodování managementu destinace cestovního ruchu. Jedná se o aktuální téma v rámci cestovního ruchu po celém světě, neboť management destinace cestovního ruchu je komplexní, mnohooborová a často skloňovaná otázka. Důvodem aktuálnosti i v dnešní moderní době je složitost struktury a počtu zainteresovaných stran. Právě kvůli komplexnosti celého tématu je často obtížné uchopit téma jako celek a jednotně vysvětlit všechny existující proměnné. Zároveň se ve spojitosti s managementem destinace cestovního ruchu vytváří řada nepřesností a omylů.

Práce odkrývá základní struktury vztahů v destinaci cestovního ruchu a pokouší se nastínit fungování managementu destinace cestovního ruchu jako celku. Přínos diplomové práce spočívá v aktualizaci modelu vytvořeného Ing. Petrem Štumpfem Ph.D. v rámci jeho disertační práce. Dalším přínosem práce je vygenerování scénářů pravděpodobného a předpokládaného vývoje destinace cestovního ruchu Jižní Čechy.

## 1.1. Cíl práce

Cílem diplomové práce je vytvoření modelu pro podporu rozhodování organizace destinačního managementu a plánování udržitelného rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji.

Dalším cílem je simulace scénářů budoucího vývoje s pomocí struktury systémově dynamického modelu destinace jižní Čechy vytvořeného Ing. Petrem Štumpfem Ph.D. v rámci jeho disertační práce. V rámci těchto scénářů budou posouzeny současné a možné budoucí stavy destinace v ohledu na konkrétní události.



## 2. Literární rešerše

### 2.1. Destinace cestovního ruchu

V rámci cestovního ruchu je důležitý dlouhodobý a udržitelný rozvoj, který je podmíněn existencí vhodného potenciálu. Tento potenciál je navázán na krajinu a zároveň je ovlivněn konkrétním místem. Člověkem vytvořený i přírodní potenciál je nerovnoměrný jak rozmístěním, tak kvalitou. Přirozeným celkem, který má z hlediska podmínek rozvoje cestovního ruchu jedinečné vlastnosti, je **destinace cestovního ruchu**. Vlastnosti konkrétní destinace jsou specifické a odlišné od jiných destinací. (Királ'ová, 2003)

Nejpoužívanější definici destinace zformuloval Bieger (1996): „*Destinace je představována svazkem různých služeb koncentrovaných v určitém místě nebo oblasti. Je to geografický prostor (stát, místo, region), který si klient vybírá jako svůj cíl cesty*“.

Podle Palatkové (2011) je destinace představována svazkem různých služeb koncentrovaných v určitém místě nebo oblasti, které jsou poskytovány v návaznosti na potenciál cestovního ruchu místa nebo oblasti. Tudiž atraktivita destinace představují její podstatu a jsou hlavním stimulem návštěvnosti destinace.

Výkladový slovník cestovního ruchu má dvě definice destinace cestovního ruchu. V užším smyslu se jedná o cílovou oblast v daném regionu, pro kterou je typická významná nabídka atraktivit a infrastruktury cestovního ruchu. V širším smyslu to je země, region, lidské sídlo a další oblasti, které jsou typické velkou koncentrací atraktivit cestovního ruchu, rozvinutými službami a další infrastrukturou cestovního ruchu, což má za výsledek dlouhodobou koncentraci návštěvníků.

Destinace cestovního ruchu je charakteristická šesti komponenty tzv. šest A. (Buhalis, 2000)

- Attractions (atraktivita) – primární nabídka cestovního ruchu
- Accessibility (přístup) – infrastruktura umožňující přístup do destinace
- Ancillary services (pomocné služby) – služby využívané především místními obyvateli
- Amenities (pohodlí) – suprastruktura umožňující využívání atraktivit v destinaci
- Available packages (dostupné produktové balíčky)
- Activities (aktivity)

#### 2.1.1. Destinační management

Podle Páskové a Zelenky (2012) je destinační management soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu

a regulaci cestovního ruchu v dané destinaci. Výsledkem takového procesu jsou udržitelné a konkurenceschopné produkty cestovního ruchu, společně sdílené logo, značka kvality, společný informačně-rezervační systém, tvorba cenové politiky, provádění výzkumu a sběru statistických dat z oblasti cestovního ruchu, iniciace partnerství soukromého a veřejného sektoru cestovního ruchu i podpora profesních spolků, sdružení a organizací.

Trend managementu destinací směřoval od tzv. politického managementu destinací přes management destinací chápaný jako prosté zázemí pro obchodní organizace až k prosazování managementu destinace jako aktivního činitele vytváření a realizace obchodu. (Palatková, 2006)

Destinační management je forma řízení určité oblasti za účelem zvýšení efektivity aktivit spojených s cestovním ruchem a jeho udržitelným rozvojem. Cílem destinačního managementu je koordinovat činnost jednotlivých zájmových skupin podílejících se na rozvoji cestovního ruchu destinace, vytvářet strategické plány pro její rozvoj, využívat podpůrné fondy, organizovat a podporovat spolupráci mezi komerčním a neziskovým sektorem, realizovat marketingové aktivity a celou destinaci řídit za účelem udržení konkurenceschopnosti na trhu. Lze říci, že destinační management je proces, který je založen na principu dobrovolné spolupráce mezi podnikatelskými a veřejnosprávními subjekty a optimálním zhodnocení a využití všech pozitivních dopadů tohoto spojení. Výsledkem je produkt obsahující specifickou přidanou hodnotu. Nabídku vytvářejí poskytovatelé služeb, avšak prostředí pro jejich poskytování vytvářejí samosprávní a správní orgány. (Ryglová, Burian, & Vajčnerová, 2011)

### **2.1.2. Aktivity v managementu destinace cestovního ruchu**

Management destinace cestovního ruchu se skládá z mnoha provázaných aktivit. Řada destinačních společností v České republice se zaměřuje z velké části především na **marketingovou činnost**. To pokrývá budování a podpora image destinace, tvorbu a inovaci kompletních turistických produktů, komunikační kampaň, podporu prodeje, PR aktivity, definování klíčových produktových balíčků atd. (Fellegiová, 2008)

Dále se management destinace cestovního ruchu zabývá kooperační a koordinační činností, projektovou a koncepční činností, výzkumnou a informační činností a dalšími manažerskými činnostmi.

### **2.1.3. Strategie destinace cestovního ruchu**

Při plánování rozvoje cestovního ruchu v určité oblasti je vhodné sestavit tzv. strategický dokument. Strategickým dokumentem je plán rozvoje, jedná se o jakousi prognózu, jejímž úkolem je optimálně řídit a koordinovat veškeré změny v území. Strategický dokument vymezuje silné a slabé stránky destinace, cíle rozvoje a opatření, která vedou k jejich naplnění. (Vystoupil, 2007)

Důležitou součástí managementu destinace cestovního ruchu je tvorba strategie. V praxi se často jedná o strategický marketing destinace. Strategický marketing destinace znamená východisko a rámec veškerých marketingových aktivit, zejména marketingového mixu, směřující ke splnění cílů destinace a uspokojení potřeb návštěvníků destinace i rezidentů. Strategický marketing je součástí marketingového řízení, tedy několika na sebe navazujících fází od analýzy až po realizaci a kontrolu. (Palatková, 2011)

Strategický marketing destinace vychází z vize destinace a je postaven na zkoumání životního cyklu produktu destinace, na identifikaci tržních příležitostí, na segmentaci a na zkoumání motivace. Významnou součástí strategického marketingu představují umístování, strategie a značky a image destinace.

Podle Vystoupila (2007) lze ke zpracování strategie využít statistické údaje, územně plánovací podklady, je však také třeba respektovat limity využití území a zásady jeho organizace, dále principy ochrany životního prostředí a programy rozvoje určitého území.

Základem je formulace vize destinace, protože všechny kroky strategického marketingu jsou v destinaci podřízeny jednotné vizi. Úspěšné jsou destinace, které dokáží ve své vizi odhalit nové možnosti uspokojení potřeb cílových skupin a tyto potřeby následně uspokojit. (Palatková, 2006)

Strategický marketingový management destinace je odpovědí na stále se měnící prostředí. Vnější prostředí se mění tak rychle a s tak nízkou předvídatelností, a to zvláště v turismu, že ani role strategického marketingového řízení nezůstává stejná jako před dvaceti lety. Úspěch strategického marketingového řízení destinace spočívá nejen ve schopnosti na dané změny reagovat. (Palatková, 2011)

Strategické plánování destinace je možné vymezit jako stanovování cílů destinace na základě jejích zdrojů, vyhledávání tržních příležitostí destinace tak, aby docházelo k realizaci zejména ekonomických efektů destinace na makro i mikro úrovni. Strategické plánování destinace zahrnuje jak určení poslání destinace, tak stanovení strategických obchodních jednotek, analýzu

a vyhodnocování financování aktivit a vyhledávání a identifikaci nových obchodních příležitostí. (Palatková, 2011)

## **2.2. Udržitelný cestovní ruch v destinaci**

Udržitelný cestovní ruch je takový, který zřetelně nenarušuje kulturní, přírodní a sociální prostředí, a to i z dlouhodobého hlediska. Vychází z plánování a realizace CR, jejímž záměrem je ochrana a péče o životní prostředí a také zachování úcty a vážnosti životu a životnímu stylu místních obyvatel. Neodmyslitelnou součástí udržitelnosti cestovního ruchu je zapojení všech účastníků cestovního ruchu do rozličných úrovní spolupráce.

V rámci destinace a jednotlivých producentů se udržitelný přístup zaměřuje na starost o zákazníky, zaměstnance, místní obyvatelstvo a samozřejmě také o životní prostředí.

Podle UNWTO udržitelný cestovní ruch vyžaduje vysokou informovanost všech zúčastněných stran a zároveň zajistit jejich účast na podpoře udržitelnosti. Dosažení udržitelného cestovního ruchu je velmi náročný a nepřetržitý proces, který si zakládá nepřetržité sledování všech dopadů, zavádění potřebných preventivních a také nápravných opatření v případech potřeby.

Udržitelný cestovní ruch snižuje vliv cestovního ruchu na prostředí a také je schopný se adaptovat změnám klimatu. Manažeři musí plánovat rozvoj takovými způsoby, které berou v potaz přírodní a kulturní bohatství a místní kulturu. Sociální a ekonomické výhody musí být rovnoměrně rozděleny mezi všechny stakeholdery. Kvalita úspěchu sektoru cestovního ruchu by měla být stejně důležitá jako dimenze kvantity. (Novacká & Ivankovič, 2015)

### **2.2.1. Základní principy udržitelného rozvoje**

Trvale udržitelný rozvoj je pojem, který definovala Světová komise pro životní prostředí a rozvoj v roce 1987 jako odpověď na otázku, jak se má lidská společnost chovat, aby nepoškozovala sama sebe, tzn., aby její vývoj nebyl spojen se stále větší degradací životního prostředí, nýbrž vedl, pokud možno k jeho ozdravování.

Trvale udržitelný rozvoj je takový, který zabezpečuje potřeby dneška bez ovlivnění schopnosti budoucích generací zabezpečit své vlastní potřeby. (Brundtland report, 1987)

Podle Pawliczeka (2011) je trvale udržitelný rozvoj takovým způsobem rozvoje lidské společnosti, který uvádí v soulad hospodářský a společenský pokrok s plnohodnotným zachováním životního prostředí. Mezi hlavní cíle trvale udržitelného rozvoje patří zachování životního prostředí dalším generacím v co nejméně pozměněné podobě.

Evropský parlament definoval udržitelný rozvoj jako zlepšování životní úrovně a blahobytu lidstva v mezích kapacity ekosystémů při zachování přírodních hodnot a biologické rozmanitosti pro současné a příští generace.

Cestovní ruch je odvětví, které na jednu stranu vyžaduje enviromentální zdroje jako podstatu pro svoji efektivní funkci a na druhou stranu, odvětví cestovního ruchu závisí na ochraně prostředí z důvodu udržitelné konkurenceschopnosti. V nedávné době z důvodu přírodních katastrof, se stávají důležitá témata jako: enviromentální znečištění, změna klimatu a systematický management zdrojů cestovního ruchu. Management destinace cestovního ruchu by měl plánovat pouze akce, které posouvají destinaci k udržitelné budoucnosti. Enviromentální politika by neměla být ovlivněna ekonomickým plánování a výsledky – pouze přístupy k enviromentální udržitelnosti by měly být vzaty v potaz. To je důvod, proč řízení enviromentální udržitelnosti musí být důležitou výzvou pro tvůrce politiky cestovního ruchu. (Novacká & Ivankovič, 2015)

### **2.2.2. Faktory ovlivňující udržitelný rozvoj**

Hlavní předpoklady udržitelného rozvoje v cestovním ruchu dle Goeldnera & Ritchieho (2009) jsou:

- vzájemná provázanost aktérů na poli cestovního ruchu,
- multidisciplinarita v přístupu k posuzování předpokladů a jejich potenciálu pro udržitelný rozvoj,
- znalost předchozích zkušeností z implementace udržitelných zásad pro cestovní ruch,
- upřednostňování přírodního stavu světa před světem člověkem vytvořeným,
- boj s politikou narůstajících rozdílů mezi bohatými a chudými.

Zajistit udržitelné chování spotřeby při konzumu spotřebních artiklů a objemu výroby při pořizování komerčních komodit je pro vytvoření udržitelného chování společnosti nezbytným předpokladem dlouhodobé prosperity společnosti. Představa nutnosti vytvoření rovnováhy proniká teoretickými pracemi a ovlivňuje chování ekonomických subjektů v dlouhé moderní historii ekonomiky. (Beran & Dlask, 2005)

Rovnováha je zajištěna elementárními pravidly poptávky a nabídky s tím, že základní v celém procesu je poptávka. Mezi nástroje ovlivňující tvorbu poptávky patří:

- Ekonomické nástroje, jako je cena, poplatky za spotřebu, daně apod.
- Regulační nástroje, jako jsou zásady pro užívání ekologických označení pro výrobky a polotovary, dopravu energie, vodu, hospodaření s půdou apod.

- Nástroje managementu, jako jsou cílevědomě připravované změny parametrů jednotlivých existujících procesů vytvářejících výrobní a spotřební mechanismy. Jsou to změny v tempích výroby, odbytu, změny struktury výroby, organizace, stanovení cílů pro inovace a změny, rekonstrukce a modernizace výroby, zaměření odbytových cílů, jejich parametrů.
- Sociální nástroje, kam patří například informování veřejnosti, vzdělávání, veřejné debaty a účast na rozhodování o záležitostech dotýkajících se zájmů udržitelného rozvoje.
- Ostatní nástroje, mezi něž patří stav ohodnocování, stanovování investičních cílů a veřejných investic, způsob ohodnocování a tvorba indikátorů pro dominující technologie a inovace a jejich šíření apod.

### **2.2.3. Řízení cestovního ruchu z pohledu udržitelného rozvoje**

Velká část zájmu řízení cestovního ruchu z hlediska udržitelnosti se zaměřuje na ekologický rozměr udržitelnosti, vzhledem k celkové obavě globálně o tlaku lidstva na životní prostředí Země. Avšak Ritchie & Crouch (2011) se domnívají, že existují čtyři primární pilíře udržitelného cestovního ruchu a že je třeba nalézt vhodná řešení pro každý z nich, pokud je třeba dosáhnout skutečné udržitelnosti. Tyto čtyři základní pilíře udržitelnosti jsou podle jejich názoru ekologické, ekonomické, sociokulturní a politické prostředí.

- **Ekologická udržitelnost**

Ekologické nebo přírodní prostředí je významným potenciálem pro mnoho destinací. Obyvatelé těchto destinací mají v zájmu ochranu a zachování jejich přirozeného prostředí. Odvětví cestovního ruchu však hraje důležitou roli, a to nejen z hlediska zajištění toho, aby jakýkoli rozvoj cestovního ruchu minimalizoval škody na ekologii, ale také (a možná ještě důležitější) poskytováním ekonomických pobídek, které podporují ochranu. Některá prostředí jsou mnohem jedinečnější, křehčí a omezenější než ostatní. Proto neexistují žádné obecné vzorce pro řízení negativních a pozitivních dopadů cestovního ruchu na životní prostředí. Pro jedinečné problémy jsou vyžadována jedinečná řešení. Z toho vyplývá, že každá destinace musí vytvořit vlastní strategii pro udržitelný rozvoj cestovního ruchu přizpůsobená svým vlastním ekologickým omezením. Při prosazování ekologické udržitelnosti by se odvětví cestovního

ruchu mělo vyhýbat zjednodušujícím předpokladům o tom, co představuje ekologický cestovní ruch. (Ritchie & Crouch, 2011)

- **Ekonomická udržitelnost**

Jako jeden prvek hospodářství destinace musí cestovní ruch pomáhat podpořit životaschopnou ekonomickou základnu. Zdravá ekonomika umožňuje zemi, regionu nebo městu provádět iniciativy zaměřené na zvýšení kvality života svých obyvatel. Takže každá strategie cestovního ruchu musí být schopna splnit ekonomické potřeby a touhy obyvatel dlouhodobě. Pokud tak učiní, mohou mít následující aspekty vliv při určování ekonomické udržitelnosti. (Ritchie & Crouch, 2011)

- **Sociální udržitelnost**

Zdraví a vitalita sociálních a kulturních systémů a institucí pomáhá vytvářet prostředí, které obyvatelé hledají smysluplné úsilí o jejich štěstí. Mohou být připraveni obchodovat s ekonomickými úvahami o aspiracích na kvalitu života. Když cestují turisté, touha vidět, prožívat a naučit se něco ze sociokulturní struktury destinace je obvykle ústředním prvkem jejich motivace. (Ritchie & Crouch, 2011)

- **Politická udržitelnost**

Politická udržitelnost je zřídka identifikována jako jeden z pilířů udržitelnosti. Protože politici v demokraciích přežívají na základě široké podpory, politický proces má tendenci zajistit, aby politické názory sledovaly ekonomické, sociokulturní a ekologické otázky a obavy. Tento model však nemusí převládat v totalitních režimech, kdy se zdá, že obavy, aspirace a zájmy občanů se často srazí se zájmy a vůlí vládnoucích elit. (Ritchie & Crouch, 2011)

#### **2.2.4. Způsoby hodnocení udržitelného rozvoje**

Důležitým nástrojem pro sledování vývoje cestovního ruchu v destinacích ve vztahu k jeho udržitelnosti jsou indikátory udržitelnosti rozvoje cestovního ruchu, především pak ty, které jako ucelený soubor vypracovala UNWTO. Efekty cestovního ruchu a jejich indikátory lze členit na základě mnoha kritérií.

Hlavním kritériem pro výběr vhodného indikátoru je užitečnost pro jejich uživatele. V případě indikátorů udržitelného rozvoje pro města jsou primární cílovou skupinou zástupci veřejné správy těchto obcí. Nelze opomíjet další skupiny „stakeholders“, v první řadě veřejnost, dále například místní podnikatele, spolky či občanská sdružení.

Užitečnost znamená, že indikátor by měl obsahovat „přidanou hodnotu“, informaci, která je významná pro rozhodující činitele měst, a kterou zároveň nemohou zjistit jinde či jiným způsobem. Dále platí, že tyto indikátory musí být srozumitelné. Indikátory, které se užívají na národní úrovni, musí mít vztah k politice vlád a jiných celostátních institucí. Musí mít také přímý vztah k jednotlivým opatřením a politice v dané oblasti. (Novák, Třebický, Bartoš, & Hrabalíková, 2010)

### 2.3. Rozhodování

V rámci všech organizací existují manažerské činnosti, které ovlivňují její budoucnost. Pokud se zaměříme na destinace cestovního ruchu a jejich udržitelnost, tak nejspíše nejdůležitější činností je **rozhodování**, které určuje, jakým směrem bude destinace směřovat.

Některá pojetí řízení vycházející z jeho dekompozice do jednotlivých manažerských funkcí rozlišují tzv. sekvenční manažerské funkce, které se realizují v určitém časovém sledu, a funkce průběžné, které prostupují sekvenční manažerské funkce. (Fotr, 2006)

Všichni manažeři na všech řídicích úrovních dělají rozhodnutí. Konečný vliv těchto rozhodnutí může mít značný rozsah. Některá z nich jsou strategického charakteru a ovlivňují zásadním způsobem prosperitu nebo přežití organizace, jiná mohou být zdánlivě nevýznamná. Všechna rozhodnutí však mají na výkonost organizace určitý vliv. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, Dolanský, & Koubek, 1997)

I když lze manažery odlišovat podle jejich vzdělání, životního stylu, počtu let praxe, či podle místa působení, všichni bez rozdílu musejí rozhodovat. Role rozhodovatele znamená, že manažer je současně řešitelem problému. V tomto smyslu musí manažer volit vhodné varianty řešení problému a nalézt nové efektivní způsoby provádění prací. (Donnelly et al., 1997)

Jakmile vznikne určitý problém, manažer určí běžný postup jeho řešení. Použije-li se pro řešení problému opakovatelný, běžný postup, je výsledkem **programované rozhodnutí**. V denní praxi dělají manažeři řadu programovaných rozhodnutí.

Čas od času se manažeři setkávají se specifickými problémy, které nemají analogii v minulosti, nebo jsou mimořádně složité či extrémně významné. Tyto problémy vyžadují odlišné, a někdy i ojedinělé řešení. Výsledky řešení ojedinělých a nestrukturovaných problémů se nazývají **neprogramovaná rozhodnutí**. (Donnelly et al., 1997)

Rozhodování probíhající na různých úrovních řízení organizací má dvě stránky, a to:

- Stránku meritorní (věcnou, obsahovou) a
- Stránku formálně-logickou (procedurální).



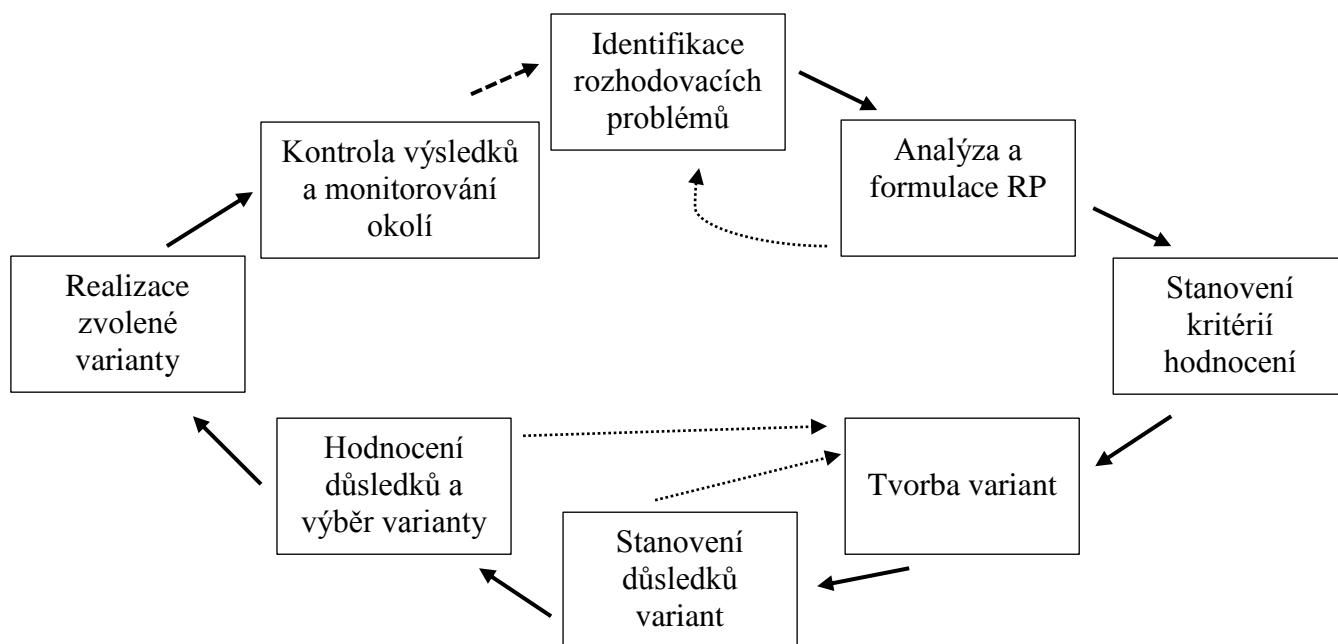
**Meritorní stránka** odráží odlišnost jednotlivých rozhodovacích procesů, resp. jejich typů. Na druhé straně mají však jednotlivé rozhodovací procesy, resp. jejich typy, určité společné rysy a vlastnosti, a to bez ohledu na jejich odlišnou obsahovou náplň. To, co jednotlivé rozhodovací procesy spojuje, je určitý **rámcový postup řešení**, odvíjející se od identifikace problému, vyjasňování jeho příčin řešení atd. (Fotr, 2006)

### **2.3.1. Rozhodovací proces**

Existuje řada přístupů k rozhodování. Jejich volba závisí na charakteru problému, disponibilním čase a na schopnostech rozhodovatele. Rozhodnutí lze považovat více za prostředky než za požadované výsledky. Představují procesy, jejichž pomocí chce manažer dosáhnout požadovaného stavu. V obecném pojetí znamenají reakci manažerů na vzniklé problémy. Každé rozhodnutí je výsledkem dynamického procesu, který je ovlivňován mnoha faktory, mezi něž patří organizační prostředí, manažerovy dovednosti a motivace. Jinými slovy lze říci, že rozhodování je proces analyzování a uvažování, jehož výsledkem je rozhodnutí. (Donnelly et al., 1997)

Rozhodovací procesy chápeme jako procesy řešení rozhodovacích problémů, tj. problémů s více variantami řešení. Jestliže vycházíme z toho, že základním atributem rozhodování je proces volby, tj. posuzování jednotlivých variant a výběr rozhodnutí, pak problémy s jediným řešením nejsou tedy rozhodovacími problémy a řešení těchto problémů nevede na rozhodovací proces. (Fotr, 2006)

Obrázek 1 *Cyklický charakter rozhodovacího procesu*



### Struktura rozhodovacích procesů

Vzájemně závislé a návazné činnosti, jež tvoří náplň rozhodovacích procesů, lze dekomponovat do určitých složek, které se označují jako etapy (fáze) těchto procesů:

- Identifikace rozhodovacích problémů** – náplní této etapy je především získávání, analýza a vyhodnocování informací různého druhu o firmě i jejím okolí, jejichž výsledkem je identifikace určitých situací, které vyžadují řešení, tj. měly by iniciovat zahájení rozhodovacího procesu.
- Analýza a formulace rozhodovacích problémů** – zde jde především o hlubší poznání problému, resp. problémové situace, stanovení jeho základních prvků, vyjasnění podstaty zahrnující určení příčin vzniku problému a cílů jeho řešení. Výsledkem této fáze je formulace rozhodovacího problému.
- Stanovení kritérií hodnocení variant**, podle kterých se budou posuzovat a hodnotit navržené varianty řešení rozhodovacího problému.
- Tvorba variant řešení rozhodovacích problémů** – jde o proces s vysokými nároky na tvůrčí aktivity. Jeho výsledkem je nalezení a formulace takových směrů činnosti, které zajišťují dosažení cílů řešení daného problému.
- Stanovení důsledků variant rozhodování** – náplní této etapy je zjištění předpokládaných dopadů jednotlivých variant rozhodování z hlediska zvoleného souboru kritérií hodnocení.
- Hodnocení důsledků variant rozhodování a výběr varianty určené k realizaci.**

- g) **Realizace zvolené varianty** rozhodování představující praktickou implementaci rozhodnutí.
- h) **Kontrola výsledků realizované varianty.** (Fotr, 2006)

## **2.4. Systémový přístup a systém**

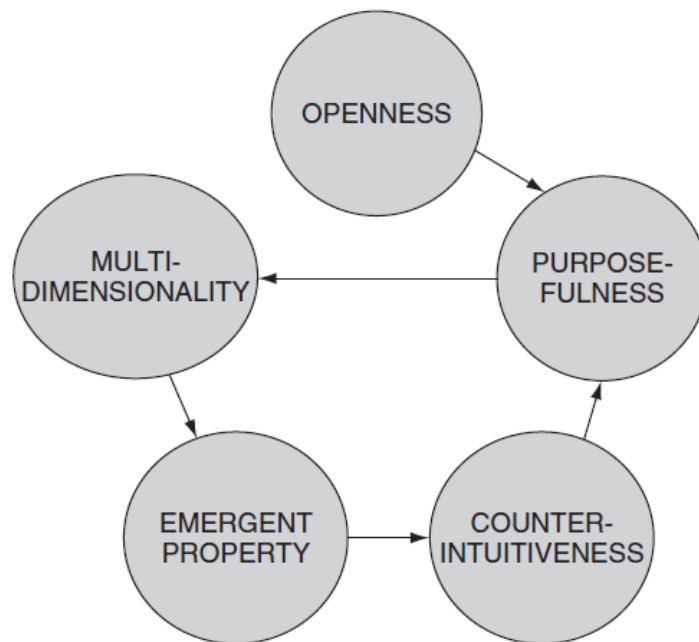
### **2.4.1. Systém**

Systémem rozumíme účelově definovanou množinu prvků a vazeb mezi nimi, jež vykazují jako celek určité vlastnosti, resp. chování. Podstatnou součástí systému je jeho struktura, tj. skladba či způsob uspořádání prvků a vazeb. Od samotného systému se liší tím, že nezahrnuje jeho chování. Systém se obvykle skládá z ucelených dílčích částí, tj. subsystémů. Za subsystém považujeme takovou množinu prvků a vazeb, které lze v rámci systému účelově vyčlenit. (Vodáček & Rosický, 1997)

Účelově definovanou množinou prvků, které však nejsou součástí systému, nazýváme okolí systému. Vztah systému a jeho okolí je účelově charakterizován jeho vstupy a výstupy. Vstupem se přitom rozumí množina vazeb nebo proměnných veličin, jejichž prostřednictvím okolí působí na systém. Výstupem se rozumí množina vazeb nebo proměnných veličin, jejich prostřednictvím systém působí na své okolí. Systém, který nemá vstupy a výstupy, je označován jako uzavřený systém, jinak se uvažovaný systém označuje jako otevřený systém. (Vodáček & Rosický, 1997)

Podle Gharajedaghi (2006) existuje pět principů systémů: otevřenost, účelnost, multidimenzionalita, spojitost částí a protichůdnost. Pokud tyto principy spolupracující jako interaktivní celek, tak společně definují nezbytné charakteristiky a předpoklady o chování organizace pozorované jako účelný mnohosmyslný systém.

Obrázek 2 Pět principů systémů (Gharajedaghi, 2006)



- **Otevřenost**

Otevřenost znamená, že chování živého systému může být porozuměno pouze v kontextu jeho prostředí. I když všechno závisí na všem, to „všechno“ může být rozděleno do dvou kategorií: ty elementy, které mohou být nějakým způsobem kontrolovány a ty, které nemohou. Toto rozdělení definovalo systém, prostředí a hranice systému. Systém se tedy skládá ze všech interaktivních souborů proměnných, které mohou být ovlivňovány účastníky. Zatímco prostředí se skládá z těch proměnných, které ovlivňují chování systému, ale nemohou být kontrolovány.

- **Účelnost**

K ovlivnění účastníků v transakčním prostředí musíme rozumět proč dělají to, co dělají. Otázka „Proč?“ je zaměřena na smysl volby. A volba je produktem interakce mezi třemi dimenzemi: racionální, emocionální a kulturní. Racionální volba je řízena zájmem o sebe nebo zájmem rozhodujícího, ne pozorovatele. Emocionální volba je řízena krásou a nadšením. Lidé dělají spoustu věcí, protože jsou nadšení nebo přesněji řečeno, protože jsou podníceni. Kultura definuje etické normy kolektivu, kterého je ten, kdo rozhoduje, členem. Etické normy jsou omezující elementy procesu rozhodování.

- **Multidimenzionalita**

Multidimenzionalita je pravděpodobně nejsilnějším principem systémového myšlení. Je

to schopnost vidět komplementární vztahy v protichůdných tendencích a vytvářet uskutečnitelné celky s nerealizovatelnými částmi.

- **Spojitosť částí**

Spojité části jsou vlastnictvím celku, nikoli vlastností částí a nelze je odvodit z vlastností součástí. Nicméně jsou výsledkem interakcí, nikoli součtem akcí částí, a proto je třeba je chápat podle jejich vlastních podmínek. Navíc se nepůsobí na žádný z pěti smyslů a nemohou být měřeny napřímo. Je-li měření nutné, lze měřit pouze jejich projev.

- **Protichůdnost**

Sociální dynamika je plná protichůdného chování. Je na úrovni složitosti mimo dosah analytického přístupu. Protichůdnost znamená, že akce, které mají za cíl dosáhnout požadovaného výsledku, mohou ve skutečnosti generovat opačné výsledky. Jakákoliv událost může mít mnoho efektů.

## 2.4.2. Klasifikace systémů

Existují různé typy systémů, to znamená, že se zavádějí různé klasifikace systémů. Přitom se předpokládá, že vlastnosti systémů zařazených v jednotlivých typech jsou natolik odlišné, že zákonitosti jedněch neplatí v plném rozsahu v jiných. Mezi různými typy systémů pak nelze bez omezení a bez potíží přenášet osvědčené metody a postupy. (Vodáček & Rosický, 1997)

Jedna ze základních klasifikací systémů člení systémů do 4 skupiny, a to na:

- **Přírozené systémy** jsou základem okolního světa. Příkladem mohou být systémy fyzikální biologické. Vytvářejí dvě velké podskupiny: systémy živé a neživé. Především živé systémy vykazují účelné chování, a proto se někdy označují jako účelné systémy.
- **Navrhované systémy** jsou uměle vytvářeny člověkem, a to s předem daným záměrem. Může jít o systémy fyzikální nebo abstraktní. Bývají označovány jako záměrné systémy.
- **Systémy lidských aktivit** mají primární význam právě pro oblast managementu. Příkladem mohou být stát nebo hospodářská organizace. Jsou to systémy, ve kterých jsou rozhodujícími prvky lidé. Vstupují do vzájemných interakcí, jednájí s konkrétními záměry a pro jejich dosažení vykonávají určité činnosti.
- **Transcendentální systémy** jsou systémy, které přesahují hranice lidského chápání.

Další klasifikace rozlišuje devět typů systémů, které jsou hierarchicky uspořádány. Každý vyšší typ vykazuje rozhodující atributy všech typů nižších. Roste tak význam informací jak uvnitř systému, tak ve vztahu systému k okolí. (Vodáček & Rosický, 1997)

Obrázek 3 Typy systémů (Vodáček & Rosický, 1997)

Transcendentní systémy	Systémy, které přesahují naše chápání	Rostoucí komplexita
Sociální systémy		
Člověk		
Živočichové		
Genetické systémy		
Otevřené systémy		Živé systémy
Kybernetické systémy		Neživé systémy
Mechanické systémy		
Fyzikální systémy		

### 2.4.3. Systémový přístup

Systémový přístup chápeme jako účelový způsob myšlení či řešení problémů, přičemž jsou zkoumané jevy a procesy chápány komplexně v jejich vnitřních a vnějších souvislostech.

Systémový přístup bývá chápán jako obecné označení pro řadu dílčích disciplín. Základní rámec pro systémové úvahy vytváří obecná teorie systémů.

Moderní systémové přístupy věnují mimořádnou pozornost právě velmi složitým systémům, ve kterých hraje roli člověk a jeho práce s informacemi. Pochopení obecné teorie systémů umožňuje jejich adekvátní aplikace, popř. porozumění možným omezením jejich užití nebo podmínkám, ve kterých je vhodné jich používat. Ve spojení s nově rozvíjenými disciplínami s obecnými principy, vznikajícími v rámci obecné teorie systémů, tak vytvářejí velmi široký prostor pro moderní systémové myšlení. (Vodáček & Rosický, 1997)

Podstata disciplíny systémového myšlení spočívá ve změně myšlení:

- Ve schopnosti vnímat spíše vztahy než lineární řetězce příčin a následků
- Ve schopnosti vnímat spíše procesy změny než okamžité stavy. (Senge, 2016)

Systémové přístupy, zejména v sociálních aplikacích, značnou měrou přejímají poznatky z dalších oblastí lidského zkoumání. Typické je přejímání poznatků z oblasti biologie,

informatiky, teorie rozhodování, psychologie, ale také jazykovědy, antropologie a popř. i z dalších oborů. (Vodáček & Rosický, 1997)

Východiskem praxe systémového myšlení je porozumění jednoduchému pojmu zpětná vazba, jenž ukazuje, jak se aktivity mohou posilovat nebo jak mohou působit proti sobě navzájem. (Senge, 2016)

Komplexní dynamické systémy představují více bariér učení. Výzva, jak zlepšit způsob, jakým se o těchto systémech dozvídáme, je sama o sobě klasickým systémovým problémem. Systémová dynamika je silná metoda k získání užitečného vhledu do situací dynamické složitosti a odolnosti politik. Využívá se stále častěji k navrhování úspěšnějších politik ve firmách a nastavení veřejných politik. (Sterman, 2000)

Nicméně systémy jsou využívány hlavně pro učení. Učení je dosaženo organizačním systémem jako celkem. Členové si uvědomují kritický význam současného a budoucího úspěchu probíhajícího učení, k němuž dochází prostřednictvím organizace. Učení je nepřetržitý, strategicky používaný proces, který je integrován a běží paralelně s prací. Dobře rozvinutá klíčová kompetence slouží jako spouštěcí bod pro nové produkty a služby. Systémové myšlení je fundamentální. Organizace tohoto druhu má schopnost neustále se přizpůsobovat, obnovovat a revitalizovat v reakci na měnící se prostředí. (Marquardt, 2011)

#### **2.4.4. Úrovně systémového myšlení**

Stupně systémového myšlení můžeme uspořádat do následujících úrovní systémového myšlení:

**I. úroveň** Akceptace systémového přístupu a zvládnutí jeho pojmů, principů a metod. Rozhodneme se postupovat podle systémového přístupu.

**II. úroveň** Jsme schopni pochopit existenci systému a definovat jeho strukturu. Jsme schopni pochopit existenci prostředí a definovat ty části okolí, které působí na systém.

**III. úroveň** Jsme schopni pochopit stavy systému, stavy definovat a popsat chování systému. Jsme schopni pochopit stavy prostředí, stavy definovat.

**IV. úroveň** Jsme schopni pochopit chování systému v závislosti na okolním prostředí a tuto vzájemnou závislost definovat.

**V. úroveň** Uvědomujeme si změny, které probíhají v systému, tj. chápeme jeho dynamiku – vývoj či degeneraci. Uvědomujeme si změny, které probíhají v prostředí, tj. chápeme jeho dynamiku.

**VI. úroveň** Jsme schopni pochopit vzájemné vztahy mezi změnami, které probíhají v systému a v okolí, tj. uvědomujeme si vztah mezi dynamikou systému a dynamikou jeho prostředí a tuto závislost jsme schopni definovat. (Lacko, 2001)

## 2.5. Simulační modely

Simulace je moderní metoda analýzy složitých procesů, které obsahují prvky náhodného a dynamického chování. Simulace je v podstatě jedinou dostupnou metodou, jak studovat složité systémy, neboť analytické postupy nejsou pro rozsáhlejší úlohy použitelné. Simulace je metodou, která pomocí počítačového modelu podnikového procesu umožňuje manažerům předvídat chování systému při změně vnitřních či vnějších podmínek, optimalizovat podnikové procesy vzhledem k zadaným kritériím a porovnat mezi sebou navrhované alternativy organizace studovaného procesu. Značnou výhodou simulace je fakt, že vše se děje jen v počítačovém modelu, bez nutného zásahu do provozu podniku. Pomocí simulace je možné prozkoumat různé alternativy změn v systému, ověřit dopady a důsledky těchto změn a vybrat takové řešení, které je pro danou situaci nejvhodnější. (Dlouhý, 2007)

Základní myšlenka simulace je jednoduchá: napodobit chod poměrně složitého reálného systému pomocí počítačového modelu a poté při experimentování s modelem pozorovat chování systému. (Dlouhý, 2007)

Existují dva typy složitosti: detailová a dynamická. Detailová složitost je takový typ složitosti, v němž přichází v úvahu mnoho proměnných. Dynamická složitost, situace, v nichž příčina a následek jsou sotva patrné a kde souvislosti mezi zásahy a jejich účinky nejsou po čase úplně zřejmé. Tradiční metody prognózování, plánování a analýzy nejsou vybaveny k tomu, aby se mohly vyrovnávat s dynamickou složitostí. Případem, který zahrnuje detailovou složitost, je sledování složitého souboru pokynů při montáži nějakého stroje, stejně jako je jím udržování skladových zásob. Žádný z těchto případů ovšem není zvláště složitý dynamicky. (Senge, 2016)

Simulace pracující s tisíci proměnných a se složitými paletami podrobností nás spíše mohou rozptylovat a bránit nám v rozpoznání strukturních vzorců a vzájemných vztahů. Pro většinu lidí systémové myšlení bohužel fakticky znamená boj proti složitosti pomocí složitosti,



vymýšlení stále složitějších řešení stále složitějších problémů. To je ale ve skutečnosti protiklad pravého systémového myšlení. (Senge, 2016)

Časové a prostorové hranice našich mentálních modelů mají tendenci být příliš úzké. Jsou dynamicky nedostatečné, vynechávají zpětné vazby, časové zpoždění, akumulace a nelinearity. Velkou ctností mnoha protokolů a nástrojů pro vyvolání je jejich schopnost zdokonalit naše modely tím, že povzbuzuje lidi, aby identifikovali prvky dynamické složitosti, které normálně chybí v mentálních modelech. Simulace je jediný praktický způsob testování těchto modelů. (Sterman, 2000)

### **2.5.1. Postup tvorby simulačního projektu**

Simulační projekty, jejichž cílem je zlepšení konkrétních procesů, procházejí určitými, i když nikoliv pevně danými fázemi. Dlouhý (2007) je rozděluje takto:

#### **Fáze 1: Rozpoznání problému a stanovení cílů**

Správná formulace problému je pro úspěšnost projektu zásadním krokem. Je běžné, že ani dobří manažeři nejsou schopni ihned formulovat v čem spočívá příčina problémů, jak přistoupit k řešení problému a jaké realistické cíle si vytýčit. V této fázi se musí dojít:

- Ke shodě ohledně vymezení problému a stanovení dosažitelných cílů
- K rozhodnutí je-li simulace vhodnou metodou
- K dohodě o tom, kdo bude za projekt odpovědný

#### **Fáze 2: Vytvoření konceptuálního modelu**

Před začátkem tvorby počítačového modelu v simulačním programu je třeba si vytvořit určitou základní představu o modelovaném systému, tzv. konceptuální model. Bez promyšleného konceptuálního modelu se řešitelskému týmu sotva podaří vytvořit smysluplný počítačový model složitého systému.

#### **Fáze 3: Sběr dat**

Simulace je datově náročnou metodou a problém nastává, když požadovaná data nejsou k dispozici. Model je možné vytvořit i bez dat, jsou-li k dispozici rozumné předpoklady o charakteru modelovaných procesů.

#### **Fáze 4: Tvorba simulačního modelu**

Tvorba modelu v simulačním programu znamená zakódování konceptuálního modelu z fáze 2. Tvorba počítačového modelu je první kontrolou konceptuálního modelu, neboť nekompromisní přesnost počítačové logiky odhalí to, co bylo přehlédnuto při tvorbě konceptuálního modelu.

#### **Fáze 5: Verifikace a validace modelu**

Verifikací modelu se rozumí ověření toho, zda vytvořený počítačový model je v souladu s původním konceptuálním modelem. Validací se chápá ověření toho, zda počítačový model je ve shodě s realitou. Ověřuje se, jestli představa o fungování reálného systému byla správná.

#### **Fáze 6: Provedení experimentů a analýza výsledků**

Plán experimentů a statistická analýza výsledků je samozřejmou součástí projektu.

#### **Fáze 7: Dokumentace projektu a implementace**

Další rozdělení nabízí Sterman (2000), který říká, že modelování je kreativní činnost. Každý tvůrce modelu má svůj vlastní styl, avšak každý úspěšný následuje klíčové kroky:

##### **1. Pojmenování problému**

- Výběr tématu, základní proměnné, časový horizont, dynamická definice problému

##### **2. Formulace dynamické hypotézy**

- Tvorba původní hypotézy, zaměření na vnitřní příčiny a mapování

##### **3. Tvorba simulačního modelu**

- Specifikace struktury, pravidla rozhodování, určení parametrů, testy konsistence

##### **4. Testování**

- Porovnání s původním modelem, ověření funkčnosti v extrémních podmínkách, citlivost

##### **5. Určení rozhodnutí a vyhodnocení**

- Specifikace scénáře, určení rozhodnutí, Co kdyby... analýza, analýza citlivosti, přizpůsobitelnost rozhodnutí.

Štumpf & Vojtko (2017) prezentují postup tvorby simulačního systémově dynamického modelu, který byl použit i v praktické části práce.

Prvním krokem je **definování problému a identifikace proměnných**, které ovlivňují daný problém. Je potřeba vymezit hranice systém. Mezi zásadní subjekty a proměnné specificky zahrnuté do modelu patří:

- poskytovatelé ubytovacích služeb, kvalita jejich služeb a kapacity, hospodářské výsledky těchto subjektů, investice do ubytovacích kapacit,
- poskytovatelé ostatních služeb cestovního ruchu, jejich hospodářské výsledky,
- návštěvníci v dělení na přenocující a jednodenní, jejich spokojenost a vliv této spokojenosti na návštěvníky v budoucnu,
- kulturní a přírodní potenciál destinace,
- daňové výnosy a politiky jejich rozdělení, které reflektují rozhodování veřejné správy.

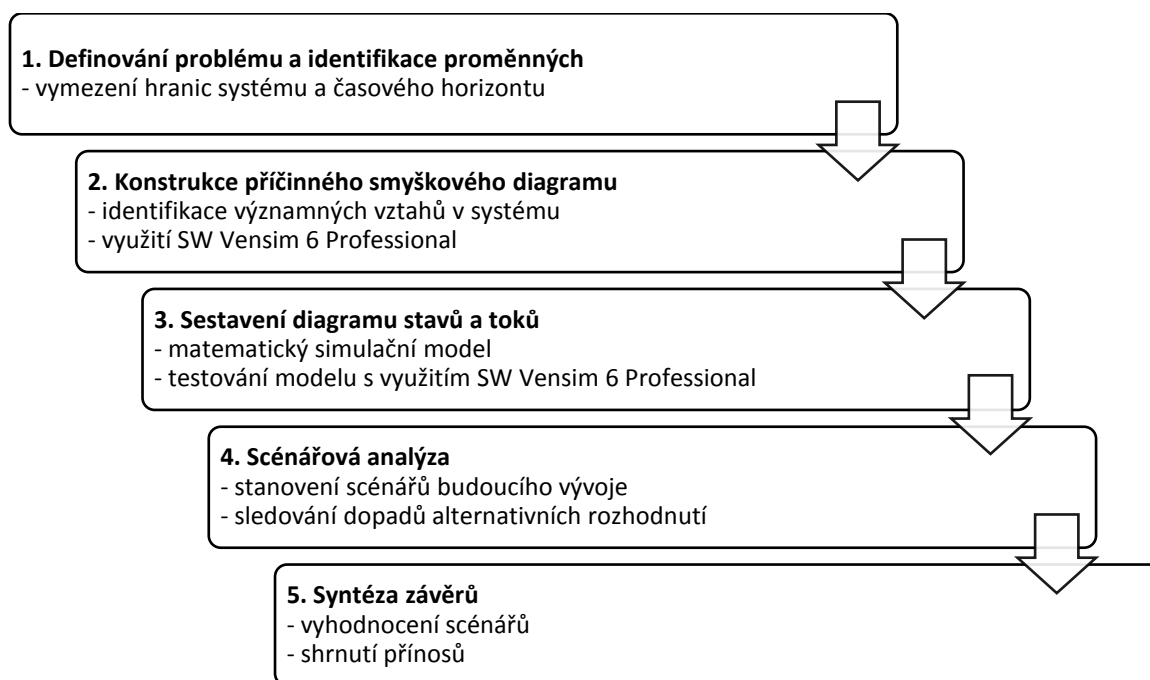
Druhý krok představuje **konstrukci příčinného smyčkového diagramu**, který odkryje základní vztahy mezi proměnnými. Specifikace struktury systému a pravidel interakce umožní odkrýt vzory chování a dlouhodobé vztahy formující dynamiku vývoje destinace jako celku z hlediska ekonomických parametrů (hospodářské výsledky podnikatelských subjektů, daňové výnosy) i dalších důležitých dopadů (iritace rezidentů, spokojenost návštěvníků, změny kulturního a přírodního potenciálu vyvolané cestovním ruchem).

Ve třetím kroku je příčinný smyčkový diagram (resp. jeho vybrané části) pomocí simulačního softwaru převeden do **diagramu stavů a toků**, který umožňuje matematicky a číselně vyjádřit základní vztahy v systému, které jsou nezbytné pro následnou počítačovou simulaci.

Ve čtvrtém kroku jsou nastavena **alternativní rozhodnutí různých politik** podle předem stanovených možných scénářů budoucího vývoje a jsou sledovány účinky a dopady těchto rozhodnutí na chování celého systému pomocí simulačního softwaru.

V pátém kroku probíhá **syntéza závěrů**. Vyhodnotí se všechny možné scénáře budoucího vývoje a jsou shrnuty přínosy celé simulace.

Obrázek 4 Postup tvorby simulačního projektu (Štumpf & Vojtko, 2017)



## 2.5.2. Typy simulačních modelů

Volba způsobu zachycení času v modelu je nejdůležitějším rozhodnutím při tvorbě simulačního modelu, neboť do pojetí času v modelu se odvíjí ostatní struktura modelu. V modelech se **spojitým časem** může simulovaný čas nabývat jakýchkoliv hodnot, zatímco v modelu s **diskrétním časem** jen hodnot z předem určené diskrétní množiny. Pro modelové zachycení příchodu zákazníků se používá model se spojitém časem, protože zákazník může přijít kdykoliv. Oproti tomu model s diskrétním časem je typický pro modelování vývoje národního hospodářství, protože se sleduje po měsících, resp. čtvrtletích. (Dlouhý, 2007)

Lze rozlišit čtyři simulační modelové přístupy, které vycházejí z myšlenky napodobení chování systému za pomoci počítače: simulaci Monte Carlo, simulaci diskrétních událostí, systémovou dynamiku a multiagentní systémy.

**Simulací Monte Carlo** rozumíme numerické řešení pravděpodobnostních i deterministických úloh pomocí statistického experimentu. Při této metodě je pro experimentování sestrojena nová pravděpodobnostní úloha, která má shodné řešení s původní úlohou. Řešení takto získané má pravděpodobnostní charakter, jde o statistický odhad, jehož přesnost roste s počtem pokusů.

**Simulace diskretních událostí** (či zkráceně diskretní simulace) modeluje systémy jako provázanou síť dynamických a statických objektů. Simulovaný čas je sice spojitý, ale změny stavu systému se vyskytují pouze v určitých diskretních časových okamžicích. Cílem je analýza fungování podnikového systému nebo jeho optimalizace za pomoci detailního počítačového modelu.

Oproti tomu **systémová dynamika** (system dynamics) zobrazuje systém jako provázanou řadu stavových a tokových veličin, jejichž změny mají spojitý charakter. Na rozdíl od diskretní simulace se model systémové dynamiky nezabývá detailem, ale klíčovými zpětnými vazbami a jejich vlivem na celkový vývoj systému.

**Multiagentní systémy** představují počítačové modely pro simulaci interakcí mezi velkými počty autonomních agentů, kteří se chovají podle předem definovaných pravidel. Modelování jednotlivých agentů umožňuje zachytit existující různorodosti agentů v systému. Cílem modelu je hodnocení toho, jak individuální rozhodování velkého počtu různorodých agentů ovlivňuje chování systému jako celku.

Podle toho, zda jsou, či nejsou v modelu obsaženy pravděpodobnostní charakteristiky, rozlišujeme modely na **deterministické a stochastické**. Toto rozdělení není ani tak důležité při tvorbě simulačního modelu, neboť se mění pouze charakter parametrů modelu, je však důležité pro interpretaci výsledků. V případě deterministických modelů získáme přesné řešení, zatímco v případě stochastických (pravděpodobnostních) modelů je výsledkem statistický odhad skutečných hodnot výstupních ukazatelů. (Dlouhý, 2007)

### **2.5.3. Využití systémové dynamiky a simulačních modelů v cestovním ruchu**

Všechny předešlé kapitoly se spojují v této jedné. Celá práce se zabývá konkrétní destinací cestovního ruchu, která se snaží o udržitelnost cestovního ruchu. K tomu se potřebují organizace v destinace správně rozhodovat. Aby se správně rozhodovali, tak potřebují dostatek informací a určitý systémový přístup k otázce udržitelnosti. Nástrojem tohoto přístupu jsou systémově dynamické modely, které značně usnadňují rozhodovací proces.

Řízení a rozvoji udržitelného cestovního ruchu už bylo věnováno značné množství výzkumů. Výzkumníci z oblasti cestovního ruchu z celého světa poskytli mnoho užitečných poznatků, které pomohly pokroku v konceptu udržitelnosti pro průmysl. Nyní víme, že udržitelnost musí být koncipována jako proces přechodu a učení a jako spíše "pohyblivý" než statický cíl. Tato zjištění jsou obzvláště důležitá z hlediska cestovního ruchu, protože cestovní ruch je neodmyslitelně nelineární, komplexní a dynamický systém, který nelze předvídat dostatečně přesně, a proto musí být řízen adaptivně. Z toho vyplývá, že v zájmu podpory udržitelnosti v odvětví cestovního ruchu je zapotřebí přístupů, které podporují spolupráci se zúčastněnými stranami a jejich učení. (Schianetz, Kavanagh, & Lockington, 2007)

Systémově dynamické modely, které podporují systémové myšlení simulováním dynamiky složitých systémů, se často používá k vyčíslení účinků propojení a časových zpoždění a ke spuštění "co kdyby" simulací pro testování určitých politik. Hlavní přínos systémově dynamických modelů však není předvídat budoucnost, ale ukázat, že složité ekonomické, environmentální a sociální systémy jsou nepředvídatelné, že je důležité se naučit žít s nejistotami a že je nutné přizpůsobit se. (Schianetz et al., 2007)

Tyto modely mohou poskytnout cenný nástroj pro syntézu dat a teorií o vývojových alternativách. Mohou být přidány nové údaje, jakmile budou k dispozici, a do značné míry mohou být převzaty explicitní předpoklady modelu za účelem zkoumání alternativních pohledů. Takový rámec umožňuje zaměřit se na jednu část systému, aniž by ztratil z dohledu složité interakce, které tvoří celý systém. (Patterson, Gulden, Cousins, & Kraev, 2004)

Metodika dynamických systémů je díky své transparentnosti vhodná jako vynikající nástroj pro modelování složitých systémů, jako jsou destinace cestovního ruchu, a tím i pro strategické rozhodování. Metodika může být aplikována i na systém globálního cestovního ruchu, který má typickou vlastnost globální a místní organizace. (Jere Lazanski, 2008)

Díky těmto přístupům upadá potřeba zaměření se na řešení problémů a umožňuje zúčastněným stranám v oblasti cestovního ruchu soustředit se na uplatňování a testování teorií, metod a nástrojů s cílem zvýšit své vlastní dovednosti. Tudíž se může rozvíjet komplexní chápání:

- jak fungují turistické destinace,
- jak lze zlepšit možnosti trhu,
- požadavky na přizpůsobení měnícím se prostředím,

- jak podporovat kolektivní uvědomění si případných ekonomických, sociálních a environmentálních rizik a jejich dopadů

- jak lze minimalizovat rizika.

Jinými slovy, záměr se změnil z dosažení cílů udržitelného cestovního ruchu na vytvoření turistických organizací, které se přizpůsobují změnám a jsou schopné učit se, jak neustále zlepšovat udržitelnost. (Schianetz et al., 2007)

### 3. Metodika

Celá práce je zaměřena na aktualizaci dat systémově dynamického simulačního modelu v destinaci cestovního ruchu Jižní Čechy a následné vygenerování scénářů možné budoucnosti. Nejdříve byl analyzován současný stav destinačního managementu v Jihočeském kraji, historické změny, koncepty budoucích stavů a aktuální přístupy. Poté byla shromážděna potřebná data pro aktualizaci modelu. Byly využity sekundární zdroje dat (oficiální statistiky, odborné a vědecké práce, realizované výzkumy, strategické a koncepční dokumenty apod.). Dalším zdrojem byla primární data získána kvalifikovanými odhady a rozhovory s odborníky. Následně byly stanoveny scénáře možných budoucích stavů založené na aktuální situaci, žádaných budoucích stavech nebo mezních krizových situacích.

Všechna získaná data byla vložena do vytvořeného modelu a postupně byly simulovány konkrétní scénáře. Výsledky simulací byly převedeny do dat podle jednotlivých měsíců simulace a poté proběhla syntéza těchto dat.

V konečnou částí práce byly jednotlivé scénáře mezi sebou porovnány a proběhlo zhodnocení možných přínosů nebo úskalí konkrétních scénářů.

#### *Definice výzkumné otázky*

Aktuálním tématem všech subjektů destinačního managementu Jihočeského kraje je zvýšení atraktivity celé destinace, nicméně zásadní by mělo být sjednocení zájmů všech stakeholderů, kteří v destinaci působí. Zároveň je zapotřebí posouzení ekonomických, sociálních a environmentálních aspektů vedoucích k co nejvyšší konkurenceschopnosti Jihočeského kraje jako destinace cestovního ruchu.

Z toho vyplývá následující výzkumná otázka: „*Jak rozhodování jednotlivých stakeholderů v rámci destinace i mimo ni ovlivňuje udržitelnost cestovního ruchu v destinaci?*“

Vytvořený systémově dynamický model simuluje budoucí vývoj jednotlivých proměnných v rámci destinace cestovního ruchu. Prostřednictvím námi vypracovaných scénářů budoucího vývoje byly pomocí výsledků simulace vyhodnoceny dopady rozhodnutí DMO i ostatních stakeholderů v destinaci.



### 3.1.1. Konkrétní hodnoty

Sběr dat pro kvantifikaci proměnných v simulačním modelu probíhal před simulací. Byly využity dostupné sekundární zdroje dat (oficiální statistiky, odborné a vědecké práce, realizované výzkumy, strategické a koncepční dokumenty apod.). Dalším zdrojem byla primární data získána kvalifikovanými odhady a rozhovory s odborníky.

Tabulka 1 Výchozí situace pro kalibraci modelu (stavové a exogenní proměnné)

Proměnná	Jednotka	Vstupní hodnota	Zdroj/předpoklad/výpočet
<b>Stavové proměnné</b>			
Kapacita ubytovacích zařízení (HUZ) (2016)	počet lůžek	59 593	ČSÚ
Kvalita ubytovacích služeb	<0,1>	0,6	předpoklad
Kvalita ostatních služeb	<0,1>	0,5	předpoklad
Reálná cenová hladina UZ	CZK/lůžko/noc	500	kvalifikovaný odhad
Kumulovaná inflace	koeficient	1	-
Kumulovaný HV služeb cestovního ruchu v JČ	CZK	0	-
Roční HV	CZK	0	-
Roční DV z odvětví CR v destinaci	CZK	0	-
Roční DV plynoucí do destinace	CZK	0	-
Počet turistodnů za rok	počet turistodnů	0	-
<i>Počet turistodnů za posledních 24 měsíců</i>	<i>počet turistodnů (2015+2016)</i>	8 239 858	<i>výpočet (viz dále v textu)</i>
Spokojenost návštěvníků	<0,1>	0,7	předpoklad
Iritace místních obyvatel	<0,1>	0,1	předpoklad
Kulturní a přírodní potenciál	<0,1>	0,9	předpoklad
<b>Exogenní proměnné</b>			
Počet místních obyvatel v JČ (2016)	počet osob	638 782	ČSÚ
Kompetence zaměstnanců v CR	<0,1>	0,5	předpoklad
Konkurence v odvětví	<0,1>	0,5	předpoklad
Minimální cílový ROS UZ	%	10	předpoklad
Ostatní vlivy na změnu KPP	koeficient	1	předpoklad
Ostatní vlivy na počet jednodenních návštěvníků	počet osob	0	předpoklad
Ostatní vlivy na počet přenocování	počet přenocování	0	předpoklad
Marketingová komunikace destinace	CZK/měsíc	2 000 000	kvalifikovaný odhad
Efekt měnových kurzů	koeficient	1	předpoklad
Průměrný ROS ostatních tržeb	%	10	předpoklad
Podíl šedé ekonomiky	%	20	předpoklad
Míra přerozdělení DV do destinace	%	30	Odhad na základě rozpočtového určení daní 2013–2015 (MF ČR)
Podíl lokálních subjektů	%	80	předpoklad

tabulka 2 Ostatní vstupní data pro kalibraci modelu

Proměnná	Jednotka	Vstupní hodnota	Zdroj/předpoklad/výpočet
Počet hostů v HUZ v JČ (2016)	počet osob	1 446 905	ČSÚ
Počet hostů v HUZ v JČ (2015)	počet osob	1 341 912	ČSÚ
Počet přenocování v HUZ v JČ (2016)	počet přenocování	3 962 667	ČSÚ
Počet přenocování v HUZ v JČ (2015)	počet přenocování	3 644 147	ČSÚ
Počet přenocování v HUZ v ČR (2015)	počet přenocování	49 696 957	ČSÚ
Podíl jednodenních návštěvníků na celkovém počtu návštěvníků v JČ	%	18,50 %	Výzkum spokojenosti návštěvníků jižních Čech (Vojtko a Štumpf, 2017, Ekonomická Fakulta JU)
<i>Počet jednodenních návštěvníků v JČ (2016)</i>	<i>počet osob</i>	<i>328 439</i>	<i>výpočet (viz dále v textu)</i>
<i>Počet jednodenních návštěvníků v JČ (2015)</i>	<i>počet osob</i>	<i>304 606</i>	<i>výpočet (viz dále v textu)</i>
<i>Počet turistodnů v JČ (2016)</i>	<i>počet turistodnů</i>	<i>4 291 106</i>	<i>výpočet (viz dále v textu)</i>
<i>Počet turistodnů v JČ (2015)</i>	<i>počet turistodnů</i>	<i>3 948 753</i>	<i>výpočet (viz dále v textu)</i>
Kapacita ubytovacích zařízení v ČR (HUZ) (2015)	počet lůžek	533 507	ČSÚ
Kapacita ubytovacích zařízení v JČ (HUZ) (2015)	počet lůžek	59 593	ČSÚ

tabulka 3 Předpokládaný ekonomický model

Údaj/předpoklad	Jednotka	Vstupní hodnota	Zdroj/předpoklad/výpočet
Průměrná cena za lůžko/noc	CZK	500	kvalifikovaný odhad
Fixní náklady na lůžko (při ceně 500 Kč/lůžko/noc)	CZK	144	kvalifikovaný odhad
Variabilní náklady na lůžko (při ceně 500 Kč/lůžko/noc)	CZK	90	kvalifikovaný odhad
Předpokládaná minimální vytíženost, při které budou UZ dosahovat zisku	%	40	kvalifikovaný odhad
Průměrné výdaje návštěvníka za 1 den (bez ubytování)	CZK	600	Výsledky výzkumu profilu návštěvníků Č. Budějovic
Tržby za ubytovací služby v ČR (2015)	CZK	45 357 633 678	ČSÚ (TSA)
Tržby za ostatní služby v ČR (2015)	CZK	204 676 600 344	ČSÚ (TSA)
<i>Tržby za ubytovací služby v jižních Čechách (2015)</i>	<i>CZK</i>	<i>5 066 470 475</i>	<i>výpočet (viz dále v textu)</i>
<i>Tržby za ostatní služby v jižních Čechách (2015)</i>	<i>CZK</i>	<i>15 008 396 170</i>	<i>výpočet (viz dále v textu)</i>
Podíl nákladů na marketingovou komunikaci z celkových tržeb	%	5,00 %	kvalifikovaný odhad
<i>Náklady na marketingovou komunikaci na 1 lůžko za měsíc (2015)</i>	<i>CZK</i>	<i>354</i>	<i>výpočet (viz dále v textu)</i>
<i>Náklady na marketingovou komunikaci ostatních služeb v jižních Čechách za měsíc (2015)</i>	<i>CZK</i>	<i>62 534 984</i>	<i>výpočet (viz dále v textu)</i>

## Výpočty ukazatelů

### Tržby za ubytovací služby v jižních Čechách (2015) v CZK

Tržby za ubyt. služby v ČR = Tržby za ubyt. služby v ČR (z domácího CR) + Tržby za ubyt. služby v ČR (z inomingu)

(Zdroj: ČSÚ, Satelitní účet cestovního ruchu ČR, 2015)

Tržby za ubyt. služby v ČR = 18 218 995 777 + 27 138 637 902 = 45 357 633 678

Vyčíslení z pro Jihočeský kraj (poměrně k počtu lůžek v roce 2015)

Tržby za ubytovací služby v jižních Čechách = (Počet lůžek v JčK / Počet lůžek v ČR) \* Tržby za ubyt. služby v ČR

Tržby za ubytovací služby v jižních Čechách = (59 593 / 533 507) \* 45 357 633 678 = 5 066 470 475

### Tržby za ostatní služby v jižních Čechách (2015) v CZK

Tržby za ostat. služby v ČR = Tržby za ostat. služby v ČR (z domácího CR) + Tržby za ostat. služby v ČR (z inomingu)

(Zdroj: ČSÚ, Satelitní účet cestovního ruchu ČR, 2015)

Tržby za ostat. služby v ČR = 83 591 283 280 + 121 085 317 064 = 204 676 600 344

Vyčíslení z pro Jihočeský kraj (poměrně k počtu přenocování v roce 2015)

Tržby za ostatní služby v jižních Čechách = (Počet přenocování v JčK / Počet přenocování v ČR) \*

Tržby za ostat. služby v ČR

Tržby za ostatní služby v jižních Čechách = (3 644 147 / 49 696 957) \* 204 676 600 344 = 15 008 396 170

### Náklady na marketingovou komunikaci na 1 lůžko za měsíc (2015) v CZK

Náklady na MK na 1 lůžko (měsíc) = (Tržby za ubyt. služby v jižních Čechách / 12) / Počet lůžek v JčK \* Podíl nákladů na marketingovou komunikaci z celkových tržeb (kval. odhad)

Náklady na MK na 1 lůžko (měsíc) = (5 066 470 475 / 12) / 59 593 \* 0.05 = 354

### Náklady na marketingovou komunikaci ostat. služeb v jižních Čechách za měsíc (2015) v CZK

Náklady na MK OS = (Tržby za ostatní služby v jižních Čechách / 12) \* Podíl nákladů na marketingovou komunikaci z celkových tržeb (kval. odhad)

Náklady na MK OS = (15 008 396 170 / 12) \* 0,05 = 62 534 984

### Počet jednodenních návštěvníků v JČ (2016)

Počet jednodenních návštěvníků v JČ (2016) = (Podíl jednodenních na celk. počtu návštěvníků v JČ / (1 - Podíl jednodenních na celk. počtu návštěvníků v JČ)) \* Počet hostů v HUZ v JČ (2016)

Počet jednodenních návštěvníků v JČ (2016) = (0,185 / (1 - 0,185)) \* 1 446 905 = 328 439

Počet jednodenních návštěvníků v JČ (2015)

Počet jednodenních návštěvníků v JČ (2015) = (Podíl jednodenních na celk. počtu návštěvníků v JČ / (1 - Podíl jednodenních na celk. počtu návštěvníků v JČ)) \* Počet hostů v HUZ v JČ (2015)

Počet jednodenních návštěvníků v JČ (2015) = (0,185 / (1 - 0,185)) \* 1 341 912 = 304 606

Počet turistodnů v JČ (2016)

Počet turistodnů v JČ (2016) = Počet přenocování v HUZ v JČ (2016) + Počet jednoden. návštěv. v JČ (2016)

Počet turistodnů v JČ (2016) = 3 962 667 + 328 439 = 4 291 106

Počet turistodnů v JČ (2015)

Počet turistodnů v JČ (2015) = Počet přenocování v HUZ v JČ (2015) + Počet jednoden. návštěv. v JČ (2015)

Počet turistodnů v JČ (2015) = 3 644 147 + 304 606 = 3 948 753

Počet turistodnů za posledních 24 měsíců (2015 + 2016)

Počet turistodnů za posledních 24 měsíců = Počet turistodnů v JČ (2015) + Počet turistodnů v JČ (2016)

Počet turistodnů za posledních 24 měsíců (2015 + 2016) = 3 948 753 + 4 291 106 = 8 239 858

## 4. Řešení a výsledky

### 4.1. Vymezení řešeného území – Jižní Čechy

#### 4.1.1. Vymezení destinace

Jižní Čechy se nachází při hranicích s Rakouskem a Německem a vyznačují se kultivovaným životním prostředím, zachovalou přírodou a potenciálem vhodným pro všechny druhy odpočinku a rekreace. K uchování jedinečné krajiny slouží zvláště chráněná území různých kategorií, od Národního parku Šumava přes tři chráněné krajinné oblasti až po dalších více než dvě stě přírodních rezervací a památek. (Asociace krajů České republiky (AKČR), 2018)

Za Jižní Čechy je v rámci našeho modelu považován Jihočeský kraj. Podstatnou část hranice kraje tvoří státní hranice s Rakouskem a Německem, dále sousedí s kraji Plzeňským, Středočeským, Krajem Vysočina a Jihomoravským krajem. Příhraniční charakter kraje poskytuje možnosti efektivní přeshraniční spolupráce ve výrobní oblasti i v oblasti služeb spolu s rozvojem cestovního ruchu, kde je využívána celková atraktivita kraje s méně narušenou přírodou a množstvím kulturních památek.

Významným přírodním bohatstvím jsou rozsáhlé lesy, zejména na Šumavě a v Novohradských horách. I když lze životní prostředí kraje v rámci České republiky charakterizovat jako méně poškozené a zatížení emisemi se postupně snižuje, je zde řada zdrojů znečištění, hlavně v zemědělství a průmyslu. (ČSÚ v Českých Budějovicích, 2017)

Území kraje mělo vždy spíše charakter rekreační než průmyslově vyspělé oblasti. Snaha o zachování přírodního prostředí se odrazila ve zřízení Národního parku Šumava, chráněných krajinných oblastí Šumava, Třeboňsko a Blanský les. Celkem je chráněno 20 % území kraje. (BusinessInfo.cz, 2018)

Jihočeský kraj je krajem s nejmenší hustotou zalidnění z celé České republiky. Koncem roku 2016 v kraji žilo 638,8 tis. obyvatel, tedy méně než 64 obyvatel na 1 km<sup>2</sup>. Obyvatelstvo kraje je ve srovnání s celou Českou republikou poněkud starší; průměrný věk v kraji 42,3 roku (v ČR 42,0 roku). Od demografické struktury kraje se výrazněji odlišuje pohraniční okres Český Krumlov s pestřejším národnostním složením a mladší věkovou strukturou. (ČSÚ v Českých Budějovicích, 2017)

Na tvorbě hrubého domácího produktu v České republice se kraj v roce 2016 podílel 5,0 %, v přepočtu na 1 obyvatele kraj dosáhl 82,7 % republikového průměru a byl mezi kraji na 8. pozici. (ČSÚ v Českých Budějovicích, 2017)

Jihočeský kraj se může pochlubit výborným ovzduším a vysokým podílem zeleně. V regionu je velké množství kulturních institucí a sportovních klubů, které lákají na atraktivní kulturní akce a sportovní aktivity. Také proto kraj obsadil první místo v kategorii volnočasových aktivit v rámci projektu Místo pro život. S tím rovněž souvisí bohatá nabídka ubytovacích zařízení. (Místo pro život, 2017)

#### **4.1.2. Intenzita cestovního ruchu v destinaci**

Prioritou Jihočeského kraje je rozvoj cestovního ruchu. Mimořádně bohaté kulturní dědictví jižních Čech, vypovídající o historii regionu, je dnes významným turistickým potenciálem a cenným zdrojem poznání. Tvoří jej zejména historická jádra měst a vesnic, nesčetné hrady, zámky a tvrze, sakrální architektura i technické památky. V kraji je více než pět tisíc nemovitých kulturních památek, městských i vesnických památkových rezervací a zón. Na Listině světového kulturního a přírodního dědictví UNESCO jsou zapsány středověké jádro města Český Krumlov a architektonicky unikátní obec Holašovice ve stylu tzv. jihočeského baroka. (Asociace krajů České republiky (AKČR), 2018)

Turisticky atraktivní jsou v létě i v zimě četné jihočeské rybníky, přehradní jezera Lipno a Orlik i příroda příhraničních oblastí. Významný potenciál pro cestovní ruch má pohoří Šumava s mnoha pěšími, cyklistickými i lyžařskými stezkami, propojujícími Jihočeský kraj se sousedním Rakouskem a Německem. Kraj disponuje rovněž stálými lázeňskými centry v Třeboni a Bechyni. (Asociace krajů České republiky (AKČR), 2018)

V průběhu celého roku jsou pořádány na Výstavišti v Českých Budějovicích různé typy výstavnických akcí. Nejvýznamnějšími z nich jsou mezinárodní zemědělská výstava „Země živitelka“ a výstava „HOBBY“. Tyto výstavy navštíví v průběhu roku cca 250 tis. návštěvníků. (ČSÚ v Českých Budějovicích, 2017)

V regionu je mnoho kulturních institucí, spousta sportovních akcí a ubytovacích kapacit. Například kulturních akcí v kraji se v roce 2014 účastnilo v přepočtu na tisíc obyvatel 1 149 návštěvníků, zatímco průměr v Česku je 756 lidí. (Mlsová, 2015)

Po celý rok roku 2017 počet hostů ubytovaných v HUZ Jihočeského kraje meziročně rostl a návštěvnost kraje se tak čtvrtým rokem permanentně zvyšovala. Pro cestovní ruch v jižních Čechách je charakteristická sezónnost. Kraj má tradičně velmi silnou letní turistickou sezónu, zejména období letních prázdninových měsíců. Ty v roce 2017 přispěly do celkového počtu hostů ubytovaných v HUZ kraje 37 %. (Jihočeská centrála cestovního ruchu, 2018)

Ve skladbě zahraničních návštěvníků (podle státního občanství) potvrdili pro rok 2017 své prvenství hosté z Číny, kterých do Jihočeského kraje přijelo o 62 % více než předchozí rok. V roce 2017 se jich v HUZ kraje ubytovalo 101,2 tis. a předstihli tak do roku 2016 nejčastější návštěvníky – hosty z Německa, kterých přijelo necelých 80 tis. Pomyslnou třetí příčku, obsadili Tchaj-wanci před čtvrtými Jihokorejci a pátými Rakušany. (Jihočeská centrála cestovního ruchu, 2018)

### **4.1.3. Destinační management**

Česká republika se z pohledu cestovního ruchu dělí na turistické regiony. Ty jsou definovány jako území, pro něž je typický určitý druh cestovního ruchu, který jednotlivé prvky dané oblasti spojuje a sjednocuje, ale zároveň i odlišuje od ostatních regionů. Hlavní myšlenkou vzniku turistických regionů je možnost ucelené prezentace oblasti, a to nejen ve vztahu k zahraničí. Území České republiky je rozčleněno na 15 turistických regionů. Tyto regiony se dále člení na turistické oblasti, které tvoří nižší územní celky. Turistické regiony ani oblasti pak většinou nekorespondují s územněsprávním členěním státu. Nejvýznamnější pro naši práci jsou oblasti Jižní Čechy a Šumava – východ. (ČSÚ, 2017)

V ČR je vytvořen čtyř a víceúrovňový systém organizace cestovního ruchu. Nejvyšší úroveň systému je národní organizace destinačního managementu (DMO). Její správu obstarává stát. Další úrovní jsou krajské DMO, které spravuje kraj nebo organizace na úrovni kraje. V následujícím kroku existují oblastní DMO, které nejsou žádným způsobem specifikovány a nejnižší jednotná úroveň jsou lokální DMO, které jsou ve většině případů zpravovány obcemi.

Krajskou DMO v námi řešené destinaci představuje Jihočeská centrála cestovního ruchu, která vznikla v roce 1994. Byla založena městy České Budějovice, Prachatice, Tábor a Třeboň jako zájmové sdružení měst pro podporu cestovního ruchu v jižních Čechách. Její členská základna se postupně ustálila na počtu 10 měst (České Budějovice, Český Krumlov, Hluboká nad Vltavou, Jindřichův Hradec, Nové Hrady, Prachatice, Tábor, Třeboň, Veselí nad Lužnicí a Vimperk) a několika významných podnikatelů (např. Výstaviště a.s., České Budějovice). K hlavní náplni její činnosti patřilo vydávání souhrnných propagačních a informačních tiskovin, zajišťování účasti členských měst JCCR na domácích i zahraničních veletrzích, inzerce v odborných časopisech, aktualizace webových stránek [www.jiznicechy.cz](http://www.jiznicechy.cz), spolupráce s Českou centrálou cestovního ruchu a se subjekty cestovního ruchu na úrovni kraje a státu.

V roce 2002 vznikla v rámci zpracování Strategie rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji myšlenka restrukturalizace JCCR na regionální organizaci cestovního ruchu, která bude zodpovědná za koordinaci, management a marketing na úrovni celého kraje. Postupně došlo k dohodě mezi Krajským úřadem, Jihočeskou hospodářskou komorou (JHK) a Svazem měst a obcí Jihočeského kraje (SMOJK) o vstupu těchto subjektů do JCCR a způsobu jejího financování. V roce 2009 došlo k restrukturalizaci Jihočeské centrály cestovního ruchu na příspěvkovou organizaci Jihočeského kraje.

Jihočeská centrála cestovního ruchu využívá dotace, příspěvky a granty z nejrůznějších zdrojů na podporu cestovního ruchu, pomocí nichž např. vytváří produkty cestovního ruchu, rozvíjí infrastrukturu CR, kulturu v regionu a spoluprací s příhraničními regiony Horního a Dolního Rakouska a Bavorska. JCCR prezentuje region na domácích výstavách a veletrzích cestovního ruchu, provozuje oficiální Informační systém cestovního ruchu Jihočeského kraje a neustále ho rozšiřuje o aktuální data.

Trendem posledních let je zvyšující se rozpočet JCCR na veškeré její aktivity. S tím souvisí i systém financování DMO, kdy jsou v současné době rozhodující konkrétní turistické oblasti a zároveň je pro financování ze státního a krajského rozpočtu i certifikace oblastních organizací destinačního managementu.

V současné době, už ze své podstaty, působí především jako servisní organizace pro marketingovou komunikaci Jihočeského kraje jako destinace cestovního ruchu. Jihočeská centrála cestovního ruchu plní marketingovou funkci. Avšak do působnosti JCCR spadá více činností:

- provoz Informačního systému cestovního ruchu Jihočeského kraje
- tvorba produktů cestovního ruchu



- ediční činnost (image materiál jižních Čech, přehledy kulturních, sportovních a společenských akcí, katalog turistických produktů, informační materiály k turistickým produktům apod.)
- prezentace jižních Čech na vybraných výstavách a veletrzích cestovního ruchu
- spolupráce s podnikateli v oblasti cestovního ruchu
- spolupráce s agenturou CzechTourism (koordinátor pro turistický region Jižní Čechy)
- spolupráce s příhraničními regiony Horní a Dolní Rakousko, Východní Bavorsko
- realizace projektů zaměřených na rozvoj cestovního ruchu v regionu a prezentaci regionu jako turisticky atraktivní destinace (Jihočeská centrála cestovního ruchu, 2014)

#### **4.1.4. Rozvojové koncepce**

Cestovní ruch je v Jihočeském kraji již dlouhodoběji vnímán jako významný ekonomický rozvojový faktor. Jihočeský kraj je považován za jeden z turisticky nejatraktivnějších regionů ČR. Tuto pozici by měl do budoucna nejen udržet, ale také výrazně posílit.

K tomu má kraj velmi dobré předpoklady. Jeho atraktivita je dána polohou, přírodním bohatstvím, četnými kulturními a historickými památkami a obecně vhodnými podmínkami pro rozvoj pěší turistiky, cykloturistiky a rodinné dovolené spojené se zážitky. (Jihočeský kraj, 2014)

Cílem Koncepce rozvoje cestovního ruchu Jihočeského kraje na léta 2015–2020 je posílit pozici Jihočeského kraje a destinace jižní Čechy v rámci významných turistických regionů v České republice. Region by se měl zaměřit na aktivní formy dovolené při zachování venkovského charakteru a při tom využít kulturní i rekreační nabídky regionů, které s jihočeským regionem bezprostředně souvisí.

Jihočeský kraj by se měl stát centrem turistiky v přírodním prostředí při využití dalšího potenciálu regionu v oblasti kulturního dědictví, kulturních a společenských eventů, lázeňství, případně wellness s využitím nabídky regionálních produktů a regionální gastronomie, které návštěvník nikde jinde nezíská. (Jihočeská centrála cestovního ruchu, 2014)

#### **4.2. Systémově dynamický model destinace Jižní Čechy**

Destinace cestovního ruchu patří mezi jeden nejkomplikovanější systémů vzhledem ke složitosti vztahů mezi místními subjekty. Řízení celé destinace je zároveň náročné z toho důvodu, že na rozvoji a tvorbě produktu cestovního ruchu a na destinačním managementu

obecně se spolupodílí velké množství stakeholderů. Od toho se odvíjí strategické cíle, jejichž nastavení a implementace závisí na vzájemném vztahu všech subjektů.

Využití systémově dynamických modelů v oblasti destinačního managementu může výrazně přispět ke změně myšlení o rozvoji cestovního ruchu v destinaci. Systémová dynamika má velkou výhodu oproti běžným postupům, protože umožňuje stakeholderům shodnout se na jednotném řízení destinace cestovního ruchu. Důvode je fakt, že pomocí systémové dynamiky jsou odkrývány celé řady mentální modelů a souvislostí, na kterých se mohou různé subjekty shodnout. Představuje tak významný nástroj pro destinační plánování a podporu pro strategické rozhodování o rozvoji cestovního ruchu v destinaci. (Štumpf, 2015)

V dynamickém modelu, který simuluje chování systému destinace jižní Čechy, byly využity informace a data, která byla dříve analyzována. Statistické údaje o kapacitě ubytovacích zařízení, návštěvnosti a délce pobytu byly základními vstupními daty pro sestavení modelu a následnou simulaci chování systému v čase. V návaznosti na data z předchozích částí byly prostřednictvím simulačního modelu zkoumány scénáře budoucího vývoje destinace jižní Čechy a vliv vybraných politik rozvoje cestovního ruchu na výkonnost podnikatelských subjektů v destinaci v souvislosti s chováním ostatních stakeholderů.

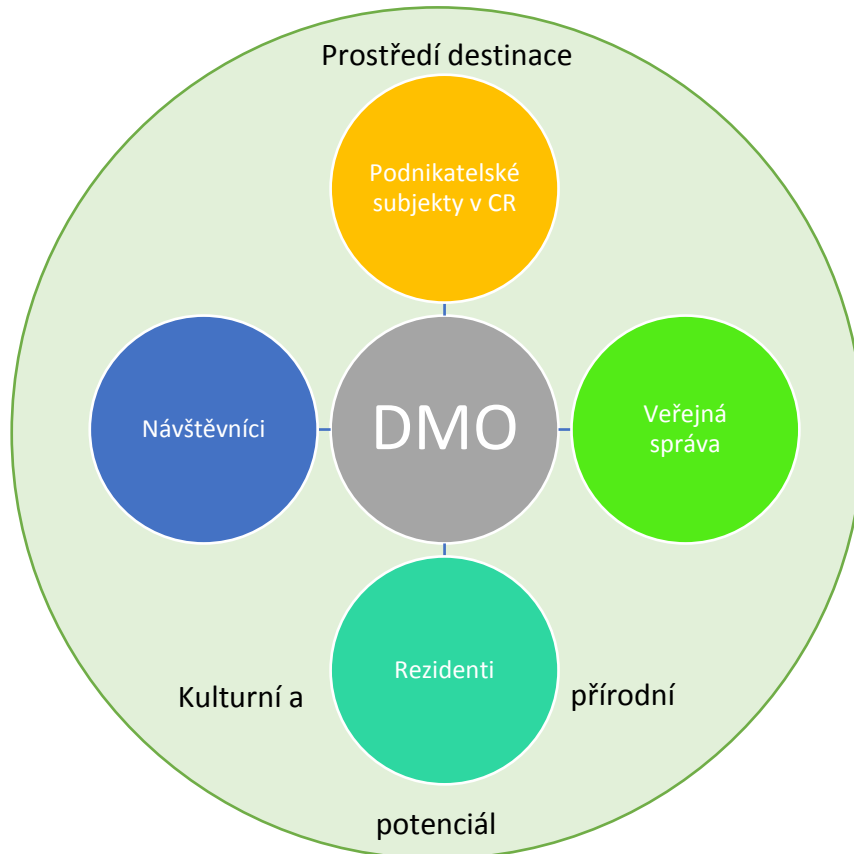
Existuje více přístupů k tvorbě systémově dynamického modelu, ale v oblasti cestovního ruchu jsou dva základní – vysvětlení endogenních jevů a primární vymezení exogenních proměnných. Endogenní jevy se vyskytují uvnitř hranic systému, zatímco exogenní proměnné ovlivňují systém z vnějšku. Přílišný počet exogenních vstupů může ovlivnit celý model natolik, že zakryje některé důležité skutečnosti a vazby uvnitř systému. Z tohoto důvodu byl náš model vytvořen na základě vysvětlení endogenních jevů. Navržený systémově dynamický model simuluje budoucí vývoj základních proměnných, které se vztahují k zájmům jednotlivých stakeholderů v destinaci jižní Čechy. Prostřednictvím scénářů budoucího vývoje byly pomocí simulace matematicky vyhodnoceny dopady zásadních rozhodnutí, kterými DMO může ovlivňovat chování systému, především pak efektivnost podniků cestovního ruchu s přihlédnutím k zájmům ostatních stakeholderů. (Štumpf, 2015)

#### **4.2.1. Definování systému**

Důležitý pro sestavení celého modelu je konstrukce diagramu zpětnovazebných smyček (Causal loops diagram). Nejprve bylo zapotřebí stanovit hranice systému, které jsou pro tento model vymezeny na základě výzkumné otázky v souvislosti s hlavními stakeholdery, mezi kterými dochází v destinaci k interakci. Hranice systému jsou tedy dány základní činností

hlavních stakeholderů (podnikatelé v cestovním ruchu, veřejná správa, návštěvníci, rezidenti) a prostředím destinace (kulturní a přírodní potenciál), jak ukazuje následující schéma. (Štumpf, 2015)

Obrázek 5 Hranice systému destinace cestovního ruchu (Štumpf, 2015)



**Podnikatele v cestovním ruchu** představují ubytovací, stravovací a sportovně-rekreační služby, poskytovatelé kulturních služeb, lázeňská a wellness zařízení, cestovní kanceláře a agentury, dopravci, animátoři, průvodci a řada dalších subjektů. Cílem podnikatelů v cestovním ruchu je dosahování zisku. Typická pro prostředí cestovního ruchu je vysoká konkurence, kde nabídka obecně mnohonásobně převyšuje poptávku. Systém je tím složitější, že si nekonkurují pouze podnikatelské subjekty v dané destinaci, ale zároveň i jednotlivé destinace na domácím, mezinárodním i globálním trhu, které pro potřeby tohoto modelu nejsou uvnitř definovaných hranic, ale vstupují do systému zvnějšku jako exogenní proměnná.

Pokud podnikatelské subjekty dosahují vysoké ziskovosti, má to dopad na rozhodnutí nových subjektů o vstupu na trh. Z tohoto důvodu se zvýší konkurence v odvětví. Na zvýšenou konkurenci budou podnikatelské subjekty reagovat zvýšením kvality poskytovaných služeb.

Nicméně to má za následek růst nákladů pro podnikatelské subjekty. Avšak zároveň se pozitivně změní spokojenost návštěvníků, kteří jsou ochotni v průměru více utracet.

Jedním efektem vstupu nových subjektů na trh je zvýšení konkurence, což sebou přináší zvýšení kapacit zařízení cestovního ruchu. V případě, že roční počty turistů rostou pomaleji, než jakou rychlostí přibývají nová zařízení, způsobí to snížení procentuální vytiženost hromadných ubytovacích zařízení. A tím se opětovně sníží ziskovost. Dalším důsledkem je rovněž snižování cenové hladiny. (Štumpf, 2015)

**Veřejná správa** je nositelem politiky cestovního ruchu. Je představována samosprávou, a to jak na úrovni celého regionu (kraje), tak i na úrovni místní/lokální (města a obce). Cílem samosprávy je ochrana veřejného zájmu, jinak řečeno péče o rozvoj a o potřeby občanů žijících v daném území. Důležitou pro destinaci cestovního ruchu z pohledu veřejné správy jsou daňové výnosy z odvětví cestovního ruchu. Konkrétně v Jihočeském kraji jsou určeny především celkovými příjmy z tohoto odvětví v destinaci. Velkým problémem je nepoctivost podnikatelských subjektů, které nepřiznávají příjmy v plné výši a dochází tak k úniku potenciálních daňových výnosů do tzv. šedé ekonomiky. (Štumpf, 2015)

**Návštěvníci** jsou nositelem poptávky v odvětví cestovního ruchu. Existuje velké množství důvodů účasti návštěvníků v cestovním ruchu a významnou roli zde hrají subjektivní faktory jako očekávání, vnímání nebo emoce. Kombinace těchto faktorů utvářejí subjektivní spokojenost návštěvníka. Další faktory jsou vnímaná atmosféra destinace a stupeň iritace místních obyvatel k návštěvníkům. Tyto proměnné lze označit jako měkké faktory, které je velmi obtížně měřit z důvodů subjektivity.

Nejpodstatnější faktory ovlivňující spokojenost návštěvníka jsou především kvantita a kvalita primární a sekundární nabídky destinace, konkrétně služby, přírodní a kulturní potenciál a supra a infrastruktura cestovního ruchu. V dnešní době je zásadním faktorem cenová hladina. Ta ovlivňuje nejen jak spokojenost návštěvníka v destinaci, tak i jeho rozhodování o výběru destinace. Důležité z pohledu návštěvníků je rozdělení podle délky pobytu. (Štumpf, 2015)

**Místní obyvatelé** jsou nejčastěji opomíjeným stakeholderem z pohledu rozvoje cestovního ruchu, i přesto jak velký vliv mají na návštěvníky. Zároveň je prokázáno, že s vyšší intenzitou cestovního ruchu v určité destinaci roste iritace rezidentů vůči návštěvníkům. Avšak, místní obyvatelé a jejich vztah k návštěvníkům dotváří autenticitu a celkovou atmosféru destinace

a přispívá společně s dalšími faktory k celkové spokojenosti návštěvníků v destinaci. (Štumpf, 2015)

**DMO** (organizace destinačního managementu) stojí mezi zájmy všech stakeholderů a jejím hlavním posláním je koordinace těchto zájmů s cílem všeobecného rozvoje destinace cestovního ruchu. Nicméně současně jsou důležité ekonomické, socio-kulturní a environmentální aspekty. Obtížnost managementu destinace z pohledu DMO vychází z množství stakeholderů a složitosti vazeb mezi nimi a jejich preferencemi. Pokud DMO zvýší intenzitu spolupráce se stakeholdery, výsledkem jsou vstupy nových podnikatelských subjektů na trh. Důležité je také financování DMO, kdy zvýšení zdrojů může zajistit přísun kompetentních odborníků a manažerů, neboť je budou lákat vyšší platy.

Schopnost DMO přesvědčovat stakeholdery o důležitosti odvětví a jejich aktivitách je podmíněna kompetencemi jejich zaměstnanců. Významnými argumenty pro přesvědčování stakeholderů o důležitosti destinačního managementu a DMO samotné je výše individuálních zisků podnikatelů, nízká iritace rezidentů, celkové příjmy z odvětví cestovního ruchu a spokojenost návštěvníků. Kompetentní přesvědčování o významu spolupráce v odvětví cestovního ruchu povede k zintenzivnění kooperace soukromého a veřejného sektoru při koordinaci zájmů ze strany DMO. (Štumpf, 2015)

## **SIMULČNÍ MODEL**

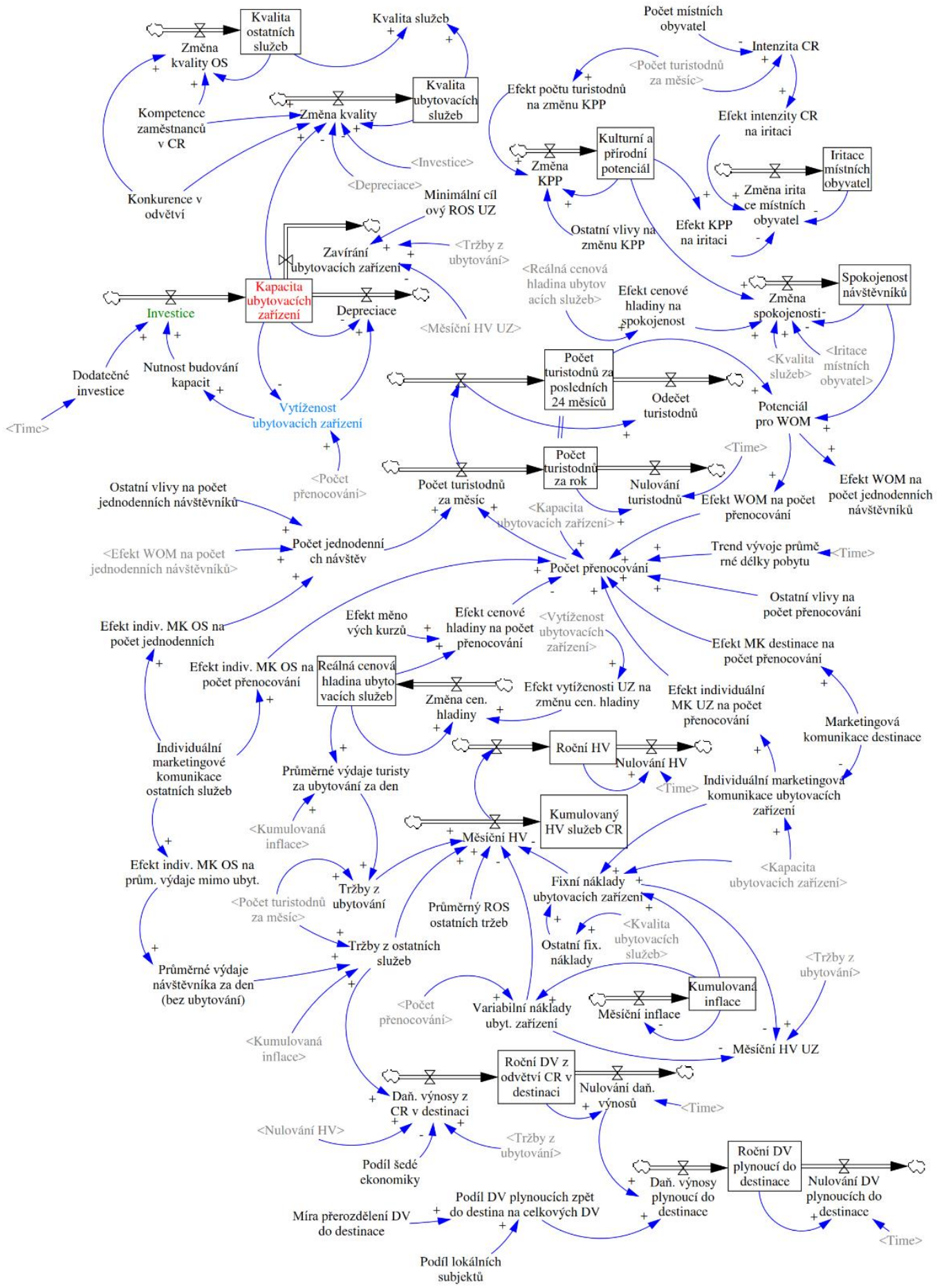
Při sestavení simulačního modelu pro hodnocení vlivu podniku destinačního managementu v makroprostředí destinace bylo vycházeno ze vztahů identifikovaných v předchozí fázi tvorby systémově dynamického modelu. Pomocí uživatelského softwaru Vensim 6 Professional byl vytvořen diagram stavů a toků (Stock and Flows Diagram), který umožňuje matematicky vyjádřit, a tím i kvantifikovat, základní interakce v systému, které jsou nezbytné pro následnou počítačovou simulaci. (Štumpf, 2015)

Navržený model v podobě diagramu stavů a toků se skládá ze stavových proměnných, tokových proměnných a pomocných proměnných, které mohou být endogenní (např. počet přenocování, vytíženost ubytovacích zařízení a další) nebo exogenní povahy (např. efekt měnových kurzů, míra přerozdělení daňových výnosů do destinace a další). Exogenní proměnné byly využity pro simulaci scénářů budoucího vývoje, tedy především jako vstupní proměnné pro nastavení různých politik spojených s činností podniku destinačního managementu. Časovým krokem pro simulaci v tomto modelu je 1 měsíc, navržený model je simulován na období 120 časových kroků (měsíců), tedy na dobu 10 let.

Sestavený model pro hodnocení vlivu podniku destinačního managementu v makroprostředí destinace zahrnuje následujících 14 stavových proměnných, které tvoří základní kostru modelu:

- Iritace místních obyvatel
- Kapacita ubytovacích zařízení (UZ)
- Kulturní a přírodní potenciál (KPP)
- Kumulovaná inflace
- Kumulovaný hospodářský výsledek (HV) služeb cestovního ruchu
- Kvalita ubytovacích služeb
- Kvalita ostatních služeb
- Počet turistodnů za posledních 24 měsíců
- Počet turistodnů za rok
- Reálná cenová hladina ubytovacích služeb
- Roční daňové výnosy (DV) z odvětví cestovního ruchu (CR) v destinaci
- Roční daňové výnosy plynoucí do destinace
- Roční HV
- Spokojenost návštěvníků

Obrázek 6 Simulační model odvětví cestovního ruchu v destinace Jižní Čechy (diagram stavů a toků) (Štumpf, 2015)



Níže jsou popsány klíčové proměnné simulačního modelu, jakým způsobem ovlivňují model a jakými proměnnými jsou ovlivňovány podle Štumpf (2015).

**Iritace místních obyvatel** ve vytvořeném modelu je ovlivňována intenzitou cestovního ruchu, kterou vyjadřuje poměr turistodnů za měsíc k počtu místních obyvatel. Současně na ni má určitý efekt kulturní a přírodní potenciál. Z toho vychází, že zvyšující se intenzita cestovního ruchu v destinaci zvyšuje iritaci místního obyvatelstva, obnovující se kulturní a přírodní potenciál naopak snižuje iritaci místního obyvatelstva. Iritace místních obyvatel je vyjádřena škálou v intervalu  $\langle 0,1 \rangle$ . V případě nulové hodnoty nejsou místní obyvatelé v destinaci žádným způsobem iritováni přítomností návštěvníků v destinaci, a naopak u hodnoty 1 je předpokládána situace, kdy jsou místní obyvatelé silně iritováni návštěvníky v destinaci.

**Kapacita ubytovacích zařízení (UZ)** je vyjádřena počtem lůžek v destinaci a ve vytvořeném modelu patří ke klíčovým stavovým proměnným. V rámci modelu je zvyšována zvyšujícími se investicemi. Potřeba pro budování nových kapacit je vchází z vytíženosti ubytovacích zařízení, která je vyjádřena jako poměr mezi počtem přenocování a kapacitou ubytovacích zařízení. Celková kapacita UZ je snižována dvěma faktory – depreciační (znehodnocování) ubytovacích zařízení a zavírání ubytovacích zařízení. Depreciace vzniká kvůli vytíženosti ubytovacích zařízení, zatímco zavírání ubytovacích zařízení je způsobeno z důvodu nedostatečného měsíčním hospodářském výsledku UZ. Pokud nebudou UZ dosahovat alespoň předpokládané minimální cílové rentability, bude docházet k zavírání ubytovacích.

**Kulturní a přírodní potenciál (KPP)** jedná se o proměnnou, kterou v navrženém modelu ovlivňuje především počtem turistodnů. Platí kauzalita, že čím více dnů stráví turisté a návštěvníci v destinaci, tím více bude docházet ke znehodnocování primárního potenciálu destinace z důvodu zatížení. V modelu je zohledněna určitá míra samoobnovování, a to především přírodního potenciálu destinace. KPP je vyjádřen škálou v intervalu  $\langle 0,1 \rangle$ . Hodnota 0 předpokládá mezní situaci, kdy by v destinaci nebyl žádný přírodní a kulturní potenciál, který by vytvářel atraktivitu pro cestovní ruch, hodnota 1 je naopak předpokládána v situaci, kdy přírodní a kulturní potenciál destinace je na nejvyšší možné úrovni.

**Kumulovaná inflace** představuje v navrženém modelu stavovou veličinu, kterou je potřeba vyčíslit vzhledem k faktu, že v modelu je uvažována reálná cenová hladina za ubytování.



**Kumulovaný hospodářský výsledek (HV) služeb cestovního ruchu** vychází z měsíčních HV, do kterých se promítají hospodářské výsledky ubytovacích zařízení a zařízení, které poskytují ostatní služby cestovního ruchu. Měsíční HV je tedy kalkulován pomocí rozdílu tržeb z ubytování a fixních a variabilních nákladů ubytovacích zařízení, dále pak pomocí předpokládané ziskovosti zařízení poskytujících ostatní služby. Ta je v tomto případě vyjádřena průměrnou ROS tržeb z ostatních služeb.

**Kvalita ubytovacích služeb** je určována kompetencí zaměstnanců v CR a konkurencí v odvětví. Dále je však kvalita ubytovacích zařízení zvyšována investicemi do ubytovacích kapacit, a to za předpokladu, že investice do ubytovacích zařízení převyšují jejich znehodnocování. Kvalita ubytovacích služeb a kvalita ostatních služeb je následně vyjádřena pomocnou proměnnou kvalita služeb, která společně s dalšími faktory působí na změnu spokojenosti návštěvníků.

**Kvalita ostatních služeb (OS)** je v navrženém modelu ovlivňována kompetencí zaměstnanců v CR a konkurencí v odvětví, stejně jako kvalita ubytovacích služeb. V modelu platí spojitost, že zvyšování kompetencí zaměstnanců zvyšuje kvalitu například stravovacích, průvodcovských, dopravních a dalších služeb, zvyšování konkurence by rovněž mělo nutit poskytovatele k vyšší soutěživosti a zvyšování kvality.

**Počet turistodnů za posledních 24 měsíců** je stavovou veličinou, která je základem pro vyčíslení potenciálu pro WOM („ústní reklamu“). Ve vytvořeném modelu se předpokládá, že návštěvníci, kteří v destinaci byli v posledních 24 měsících, budou o svém pobytu referovat dalším potenciálním návštěvníkům destinace. To znamená, že turistodny z předchozích 24 měsíců mohou generovat další turistodny v budoucnu.

**Počet turistodnů za rok** je klíčovou stavovou proměnnou na straně poptávky, která je dána součtem počtu přenocování a jednodenních návštěv. V navrženém modelu je počet jednodenních návštěv ovlivněn „ústní reklamou“, individuální marketingovou komunikací provozovatelů ostatních služeb a ostatními vlivy na počet jednodenních návštěvníků.

**Reálná cenová hladina ubytovacích služeb** v konkrétním modelu je ovlivňována vytížeností ubytovacích zařízení. V rámci modelu platí, že pokud bude vytíženost ubytovacích zařízení

stoupat, poroste i cena za ubytování. Cenová hladina je kalkulována jako průměrná cena za lůžko/noc.

**Roční daňové výnosy (DV) z odvětví cestovního ruchu (CR) v destinaci** v modelu zahrnují pro zjednodušení pouze daň z příjmu a DPH, které jsou kalkulovány z celkového hospodářského výsledku ubytovacích a ostatních zařízení cestovního ruchu. Celkové daňové výnosy jsou snižovány o předpokládaný procentuální podíl šedé ekonomiky. Zároveň k poslednímu měsíci každého roku proběhne vynulování daňových výnosů. Z ročních DV z odvětví cestovního ruchu v destinaci je možné zjednodušeným způsobem odvodit daňové výnosy plynoucí do destinace.

**Roční daňové výnosy plynoucí do destinace** představují proměnnou, která je v navrženém modelu tvořena daňovými výnosy plynoucími do destinace a snižována o nulování DV plynoucích do destinace, aby bylo možné stanovit v každém roce daňové výnosy. Jak velký podíl mají z celkových daňových výnosů z odvětví cestovního ruchu v destinaci určuje rozpočtové určení daní. To je pro tento model zjednodušené na jeden koeficient míry přerozdělení DV do destinace. Důležitým faktorem je také podíl lokálních subjektů se sídlem v destinaci, neboť podnikatelské subjekty v destinaci se sídlem mimo destinaci daní v místě svého sídla.

**Roční HV** je, jako předchozí proměnné, na konci každého roku vynulován. To je potřeba k vyčíslení pro sledování ročních hospodářských výsledků v odvětví cestovního ruchu, ale rovněž pro následné vyčíslení daňových výnosů z odvětví cestovního ruchu v destinaci, které jsou generovány v jednotlivých letech.

**Spokojenost návštěvníků** je v tomto modelu ovlivňována kvalitou služeb, stavem přírodního a kulturního potenciálu, reálnou cenovou hladinou ubytovacích služeb a stupněm iritace místních obyvatel. V nastaveném modelu platí, že spokojenost návštěvníků stoupá, pokud se zvyšuje kulturní a přírodní potenciál, pokud klesají ceny, kvalita služeb se zvyšuje a místní obyvatelé jsou k návštěvníkům více přívětiví. Spokojenost návštěvníků je vyjádřena škálou v intervalu  $\langle 0,1 \rangle$ . Hodnota 0 znamená, že návštěvníci destinace jsou zcela nespokojeni, hodnota 1 je naopak předpokládána v situaci, kdy jsou návštěvníci zcela spokojeni s celou destinací.

### **4.3. Nastavení scénářů**

V následující podkapitole uvádíme několik možných scénářů budoucího vývoje situace cestovního ruchu v jižních Čechách v návaznosti na rozhodnutí organizací destinačního managementu. Scénáře budoucího vývoje jsou vytvořené příběhy založené na odborném odhadu, předpokládaném vývoji nebo plánovaných stavech budoucnosti. V navazující části jsou všechny scénáře zhodnoceny a porovnávány mezi sebou.

#### **4.3.1. Scénář 0 – Současný stav**

Nultý scénář budoucího vývoje cestovního ruchu v jižních Čechách vychází ze vstupních podmínek, a to bez změny vstupních parametrů. Zároveň se u tohoto scénáře předpokládá zachování současného stavu činností a zdrojů podniku destinačního managementu na regionální a nižší úrovni.

U žádné organizace destinačního managementu se nepředpokládají činnosti nad rámec současného stavu. Na základě výše uvedených předpokladů je tato alternativa označena jako Scénář 0.

#### **4.3.2. Scénář 1.1 – Snížení veřejné podpory**

Alternativa budoucího vývoje označená jako Scénář 1 vychází z předpokladu, že stát a kraj ukončí finanční podporu cestovního ruchu. V rámci scénáře mluvíme o značném snížení rozpočtu Jihočeské centrály cestovního ruchu. Aktuální rozpočet je 15 000 000 korun českých ročně na marketingové výdaje. Scénář předpokládá, že se změní preference aktuální politiky a veškeré zdroje poskytované organizacím cestovního ruchu se sníží. Tato skutečnost je znázorněna poklesem výdajů na marketingovou činnost o třetinu, tedy na 10 000 000 korun českých ročně.

DMO mají omezený rozpočet a od toho se odvíjí i jejich aktivity – nedostatečná marketingová komunikace, omezení množství a rozsahu poskytovaných služeb, a dokonce i ukončení činností některých DMO.

Všechny výše popsané skutečnosti mají vliv na počet přenocování turistů v hromadných ubytovacích zařízeních.

### **4.3.3. Scénář 1.2 – Značné zvýšení státní podpory**

Tento scénář vychází z ideálního budoucího stavu na základě konzultace s ředitelem Jihočeské centrály cestovního ruchu Ing. Jaromírem Poláškem. Zde se předpokládá, že celé odvětví cestovního ruchu se stane prioritou pro Jižní Čechy a postupně se začne zvyšovat rozpočet poskytovaný Jihočeské centrále cestovního ruchu. V tomto ideální stavu předpokládá Ing. Polášek za 10 let desetinásobné zvýšení rozpočtu JCCR na marketing. Tudíž výdaje na marketingovou komunikaci jsou 150 000 000 korun českých ročně.

DMO by v rámci tohoto scénáře vyvíjely mnoho dalších činností nad rámec současného stavu. Stále by převažovaly aktivity zaměřené na marketingovou komunikaci, ale zároveň by se posílily aktivity v oblasti kooperace stakeholderů v destinaci a intenzita kooperace by se oproti současnému stavu zvýšila. Nový zvýšený rozpočet by v této variantě měl velký vliv na zvýšení konkurence v odvětví cestovního ruchu z důvodu zvýšené návštěvnosti destinace. S tím souvisí i zvýšení kompetence zaměstnanců, z důvodu častějšího a kvalitnějšího vzdělávání.

### **4.3.4. Scénář 2 – Důsledky ukončení intervencí ČNB**

Tento scénář vychází z faktu, že Česká národní banka se rozhodla v dubnu roku 2017 ukončit devizové intervence. Tím přestala bránit posílení české koruny pod 27 Kč za euro. Od té doby se kurz eura změnil z 27 Kč na 25,4 Kč (březen 2018) a kurz dolaru se změnil z 25,3 Kč na 20,9 Kč (březen 2018).

Scénář 0 nebere v potaz žádný efekt změny měnových kurzů a soustředí se pouze na aktuální stav a jeho vývoj. Scénář 2 přidává efekt měnových kurzů, kdy počítá se 14% posílením české koruny a ukazuje jaké dopady to má na odvětví cestovního ruchu v jižních Čechách. Po ukončení intervencí ČNB je Česká republika méně lukrativní pro zahraniční turisty, kteří zároveň méně utrací. Ubytování i ostatní služby se stávají relativně dražší pro zahraniční turisty, někteří jsou tímto faktem odrazeni od návštěvy ČR. A zároveň pro domácí turisty je výhodnější cestovat do zahraničí, díky posílení koruny. Tudíž se sníží počet zahraničních i domácích turistů přijíždějících do destinace, a tím se sníží i příjmy z ubytování a ostatních služeb cestovního ruchu.

### **4.3.5. Scénář 3 – Důsledky současného stavu nezaměstnanosti**

Scénář 3 bere v potaz současný stav trhu práce v České republice. Současný vývoj trhu práce je stále nad očekávání příznivý, což odráží celkově pozitivní vývoj tuzemské ekonomiky.

Průměrná míra nezaměstnanosti za celou Českou republiku je 3,7 % (únor 2018) a v Jihočeském kraji je dokonce 3,3 %. Zároveň díky příznivé ekonomické situaci rostou mzdy. Kombinace těchto faktorů dává zaměstnancům větší možnosti ve výběru zaměstnání a značně snižuje překážky při změně zaměstnání. Dále se dlouhodobě ukazuje, že cestovní ruch vykazuje statisticky podprůměrnou úroveň mezd.

Z kombinace všech těchto faktorů vychází Scénář 3, který předpokládá odchod kvalitních pracovníků z cestovního ruchu do ostatních odvětví, protože chtějí vyšší mzdu, benefity, lepší pracovní prostředí atd. Zároveň noví kvalifikovaní pracovníci nebudou chtít pracovat v cestovním ruchu z důvodu lukrativnějších nabídek v ostatních odvětvích. To vše se promítne v našem modelu snížením kompetence zaměstnanců, což má okamžitý vliv na spokojenost návštěvníků a pokles příjezdů do destinace. Tato situace má dlouhodobý dopad, kdy zaměstnavatelé cestovního ruchu v destinaci nebudou mít dostatečné prostředky pro zvýšení mezd a zvrácení situace, což bude podporovat dlouhodobý důsledek tohoto scénáře.

#### **4.3.6. Scénář 4 – Vliv letiště**

Další scénář vychází z modernizace Letiště České Budějovice a jejího možného nebo dokonce žádaného dopadu. Letiště České Budějovice chce být otevřeným mezinárodním leteckým přístavem, kam budou létat letadla typu Boeing 737 či Airbus A 320. První etapa modernizace byla zahájena v prosinci roku 2009. Zahrnovala zasíťování areálu, rekonstrukci jednoho z bývalých armádních objektů na administrativní budovu a rekonstrukci řídicí věže. V návaznosti je postupně realizována modernizace letiště. V červnu 2016 byla ukončena první část dostavby, kdy byla důkladně opravena vzletová a přistávací dráha. 12. 12. 2017 ve 12 hodin byla po 12 letech existence společnosti Jihočeské Letiště České Budějovice a.s. slavnostně zahájena poslední etapa Modernizace Letiště České Budějovice. Modernizace zahrnuje výstavbu terminálu pro odbavení cestujících, vybavení letiště radionavigací a světelnou navigací, rozšíření odbavovací plochy, stavbu parkoviště pro cestující a vybudování zázemí pro zabezpečení leteckého provozu. To vše by mělo proběhnout do května 2019.

Tento scénář předpokládá zvýšený přísun zahraničních turistů z důvodu možnosti příletu do destinace. Zároveň simulujeme ideální scénář na základě konzultace s ředitelem Jihočeské centrály cestovního ruchu Ing. Jaromírem Poláškem, který předpokládá průměrný měsíční přílet 50 000 turistů.

#### **4.3.7. Scénář 5 – Česká republika rozhodne o vystoupení z EU (CZEXIT)**

Tento scénář simuluje situaci, kdy se změní mocenské poměry v české vládě a z různých důvodů dojde k vystoupení České republiky z Evropské unie. Nedávný průzkum ukázal, že spokojenost s členstvím ČR v Evropské unii vyjadřuje téměř třetina českých občanů. Další třetina k němu zaujímá neutrální postoj a necelá zbylá třetina dotázaných je nespokojena. Tři pětiny českých občanů se ale i přesto domnívají, že Česká republika má být členem Evropské unie. Opačný názor, tedy že Česká republika nemá být členem Evropské unie, vyjádřila více než čtvrtina české veřejnosti.

Podle Hospodářské komory by potenciální CZEXIT zhoršil přístup českým exportérům na trhy a zkomplikoval mezinárodní obchodní i politické vazby, na kterých je malá, otevřená ekonomika jako ČR zcela závislá.

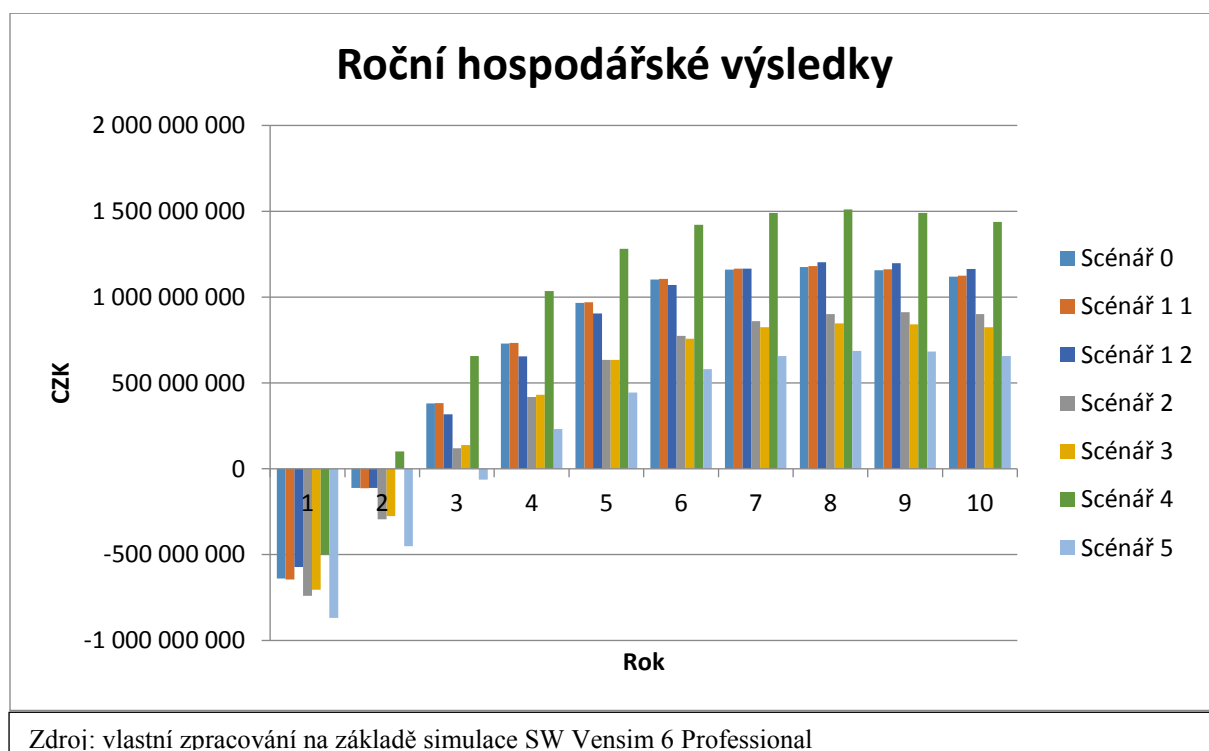
Celý scénář ukazuje, jaké dopady by CZEXIT měl na odvětví cestovního ruchu v Jihočeském kraji. Tato situace je znázorněna poklesem přenocování zahraničních turistů o 20 % a poklesem příjezdu jednodenních návštěvníků o 30 %. Důvodem těchto poklesů je uzavření hranic a značné omezení pohybu osob. Také jak již bylo nastíněno v dřívějších kapitolách, značnou část návštěvníků tvoří Asiaté, kteří většinou procestují více zemí Evropské unie v rámci jedné cesty. Scénář 5 předpokládá vysokou pravděpodobnost, že tito návštěvníci vyřadí Českou republiku ze svého itineráře.

#### 4.4. Vyhodnocení simulace scénářů budoucího vývoje

V této kapitole jsou vyhodnoceny výstupy simulací scénářů budoucího vývoje. Zároveň jsou mezi sebou jednotlivé scénáře porovnávány. Vyhodnocení se zaměřuje především na vliv aktivit DMO na podniky cestovního ruchu.

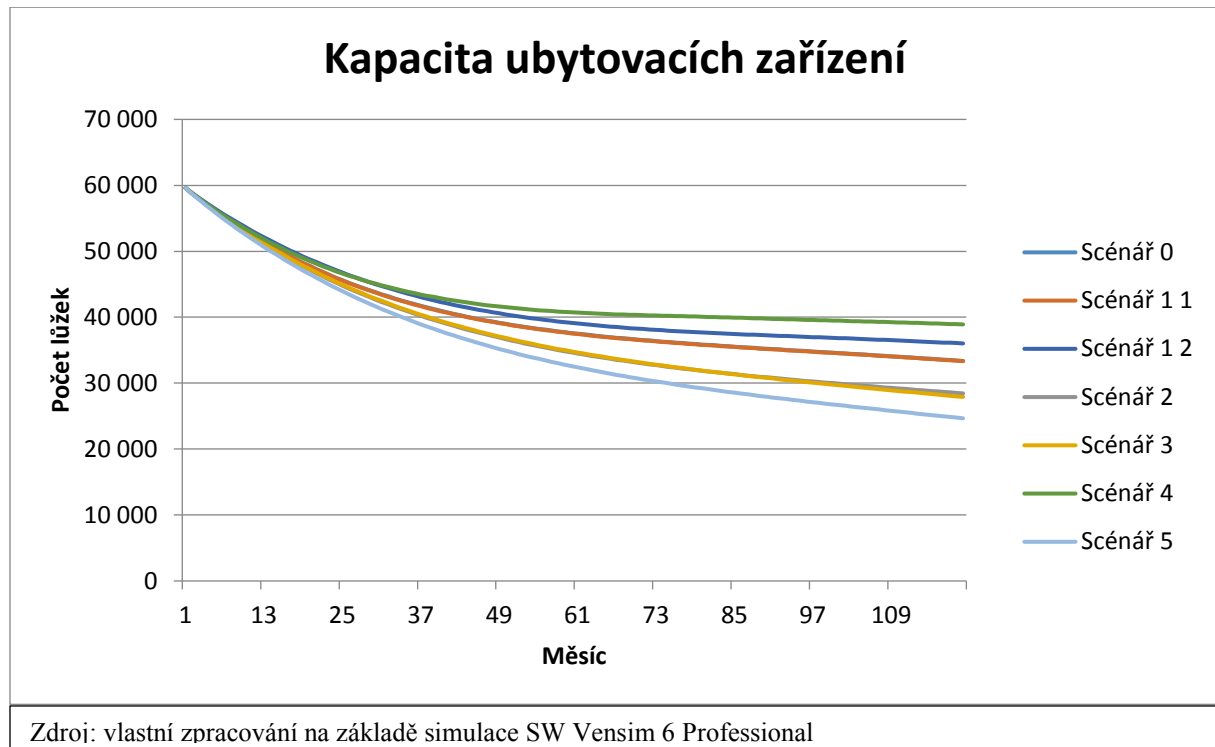
Jako první statistický ukazatel vyhodnocujeme Roční hospodářský výsledek celé destinace. Scénář 0 a scénář 1.1 vykazují téměř totožnou hodnotu (rozdíl 0,5%) po uplynutí celého simulovaného období, tento trend se opakuje ve většině dalších ukazatelů. Scénáře 2 vykazuje poměrně značný pokles (-19,5%) oproti scénáři 0. Podobný výsledek nastává i u scénáře 3 (-26%) i přestože se jedná o velmi odlišné podmínky nastavené ve scénářích 2 a 3. Nicméně v dalších ukazatelích jsou vidět zásadní rozdíly. Kladné výsledky mají scénář 1.2 a scénář 4. Je vidět, že scénář 4 přináší největší nárůst (28,5%) ročních hospodářských výsledků oproti nultému scénáři. Scénář 1.2 si polepšil oproti nultému scénáři pouze o 4 %, nicméně v ostatních ukazatelích má výraznější změny. Nejhorší hospodářské výsledky má scénář 5 (-41,4%), jsou zde jasné vlivy snížení počtu turistů. Zajímavé jsou také výsledky scénáře 3, který má druhé nejhorší hospodářské výsledky. Zde je vidět, jak velký dopad může mít aktuální situace na pracovním trhu na destinaci cestovního ruchu.

Graf 1 Roční hospodářský výsledek



Kapacita ubytovacích zařízení následuje stejný trend jako předešlý ukazatel. U jednotlivých scénářů zůstala stejná vazba na nultý scénář (nárůst/ pokles). Zajímavé je, že u všech scénářů proběhlo snížení rozdílu oproti prvnímu ukazateli nicméně scénář 1.2 vykazuje zvýšení (8,0%). Nejvyšší nárůst proběhl u scénáře 4 (16,6%) a nejsilnější pokles u scénáře 5 (26,1%).

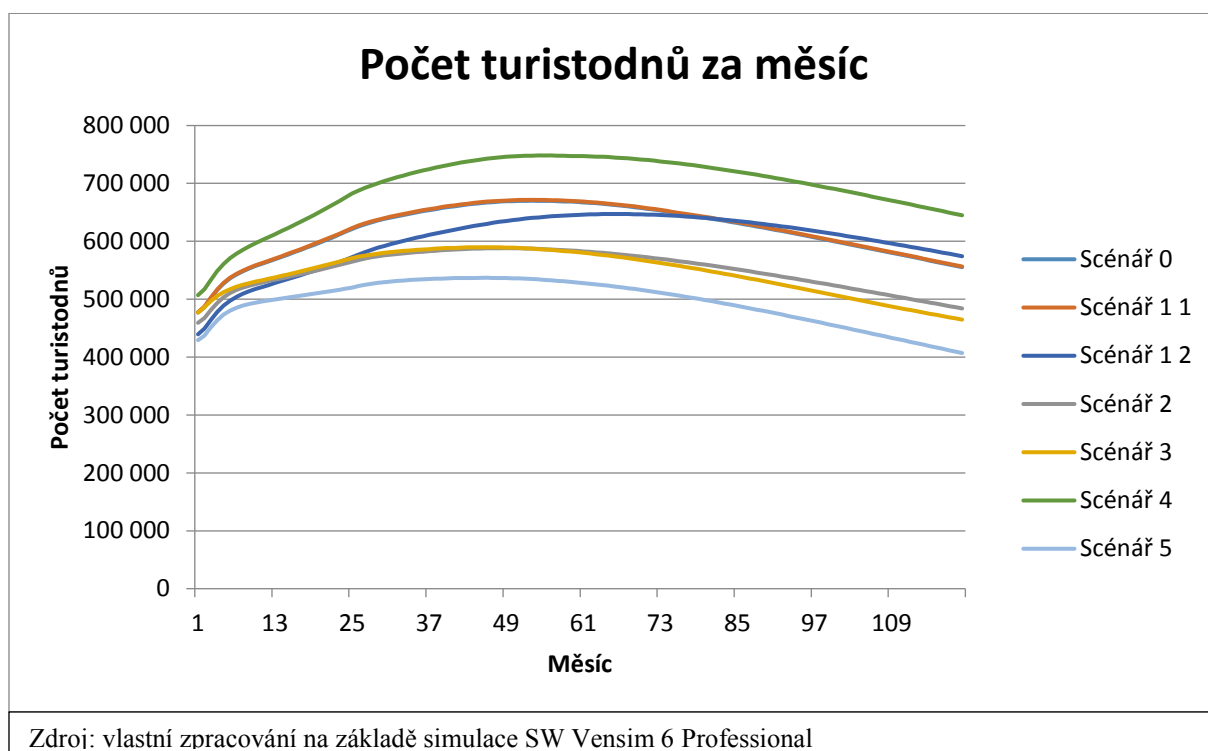
Graf 2 Kapacita ubytovacích zařízení



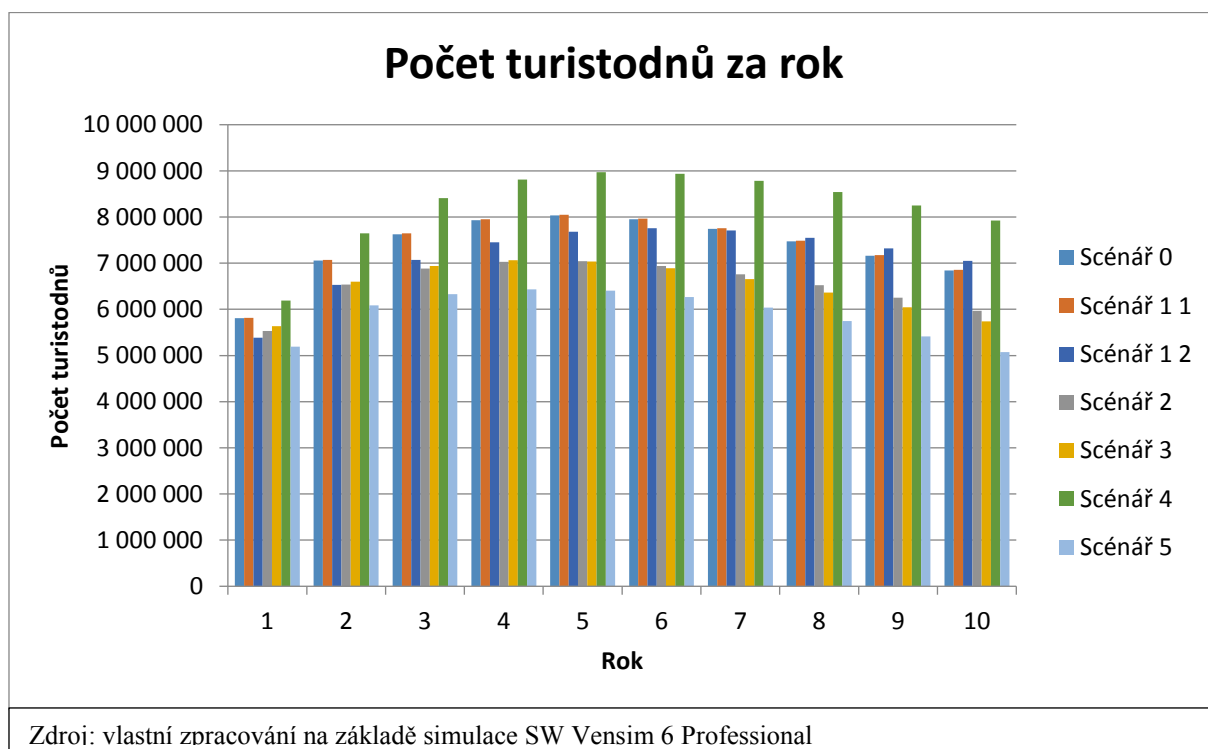
Jedním ze základních statistických ukazatelů pro hodnocení destinace cestovního ruchu je návštěvnost. V našem případě je zobrazena ukazateli Počet turistodnů za měsíc a Počet turistodnů za rok. Nejlepší výsledky vykazuje scénář 4, který má po ukončení simulovaného období o 15,8 % více ročních návštěvníků než v nultém scénáři. Opět nejhorší pokles nastal u scénáře 5 (-25,9%). Lze předpokládat, že tento trend by pokračoval i do dalších let.



Graf 3 Počet turistodnů za měsíc



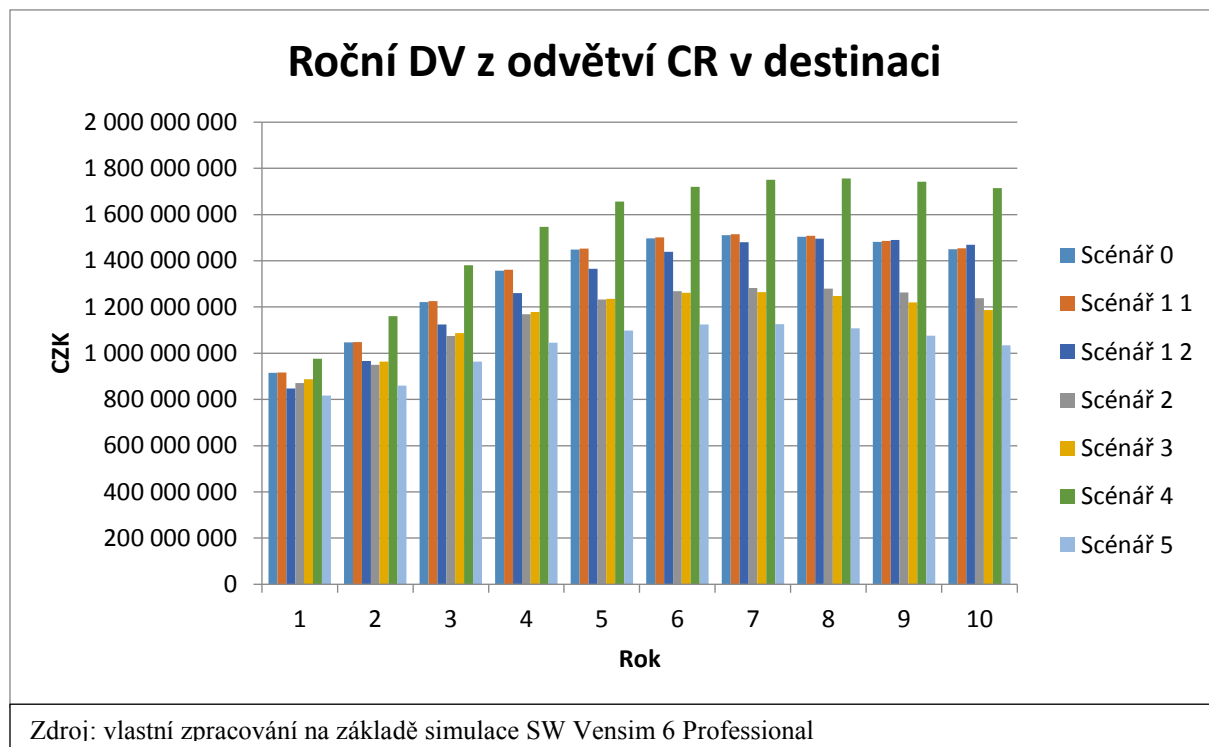
Graf 4 Počet turistodnů za rok



Důležitým ukazatel jsou Roční daňové výnosy z odvětví cestovního ruchu v destinaci, který značně ovlivňuje rozhodnutí místní samosprávy, podporu DMO a další důležité faktory. V tomto ukazateli se ukazují nedostatky scénáře 1.2, který sice s desátým roce simulace

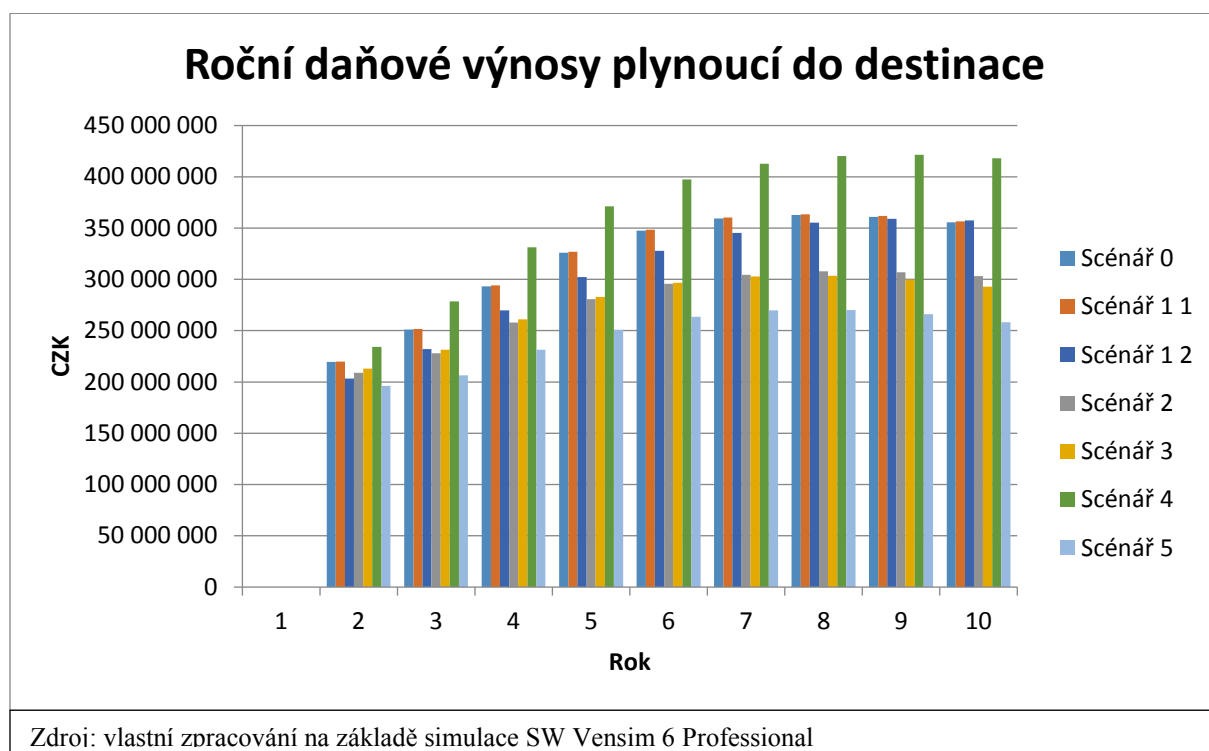
vykazuje nárůst, ale o pouhých 1,3 %. Značný nárůst je u scénáře 4, a to 18,3 %, což je poté důležité pro další ukazatel.

Graf 5 Roční daňové výnosy z odvětví cestovního ruchu v destinaci



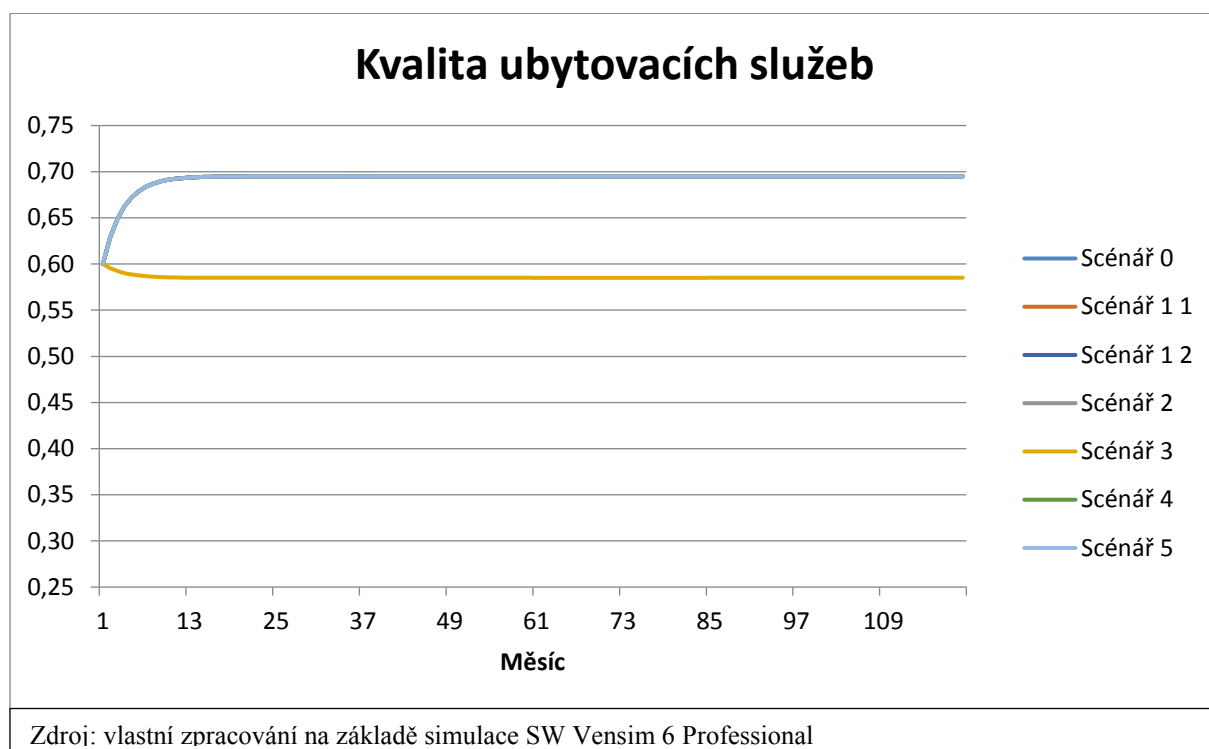
Roční daňové výnosy plynoucí do destinace jsou velmi důležitou proměnou, neboť vyznačují finance poskytnuté destinaci a tím i politiku státu, ale také důvěru v DMO. Opět je vidět, že scénáře 0, 1.1 a 1.2 vykazují velmi podobné výsledky. Největší kladný rozdíl představuje scénář 4 (17,6 %). Scénáře 2 a 3 jsou si výsledky velmi podobné (-14,7 % a -17,6 %). Jako ve všech předešlých ukazatelích má nejhorší dopad scénář 5 (-27,4 %).

Graf 6 Roční daňové výnosy plynoucí do destinace

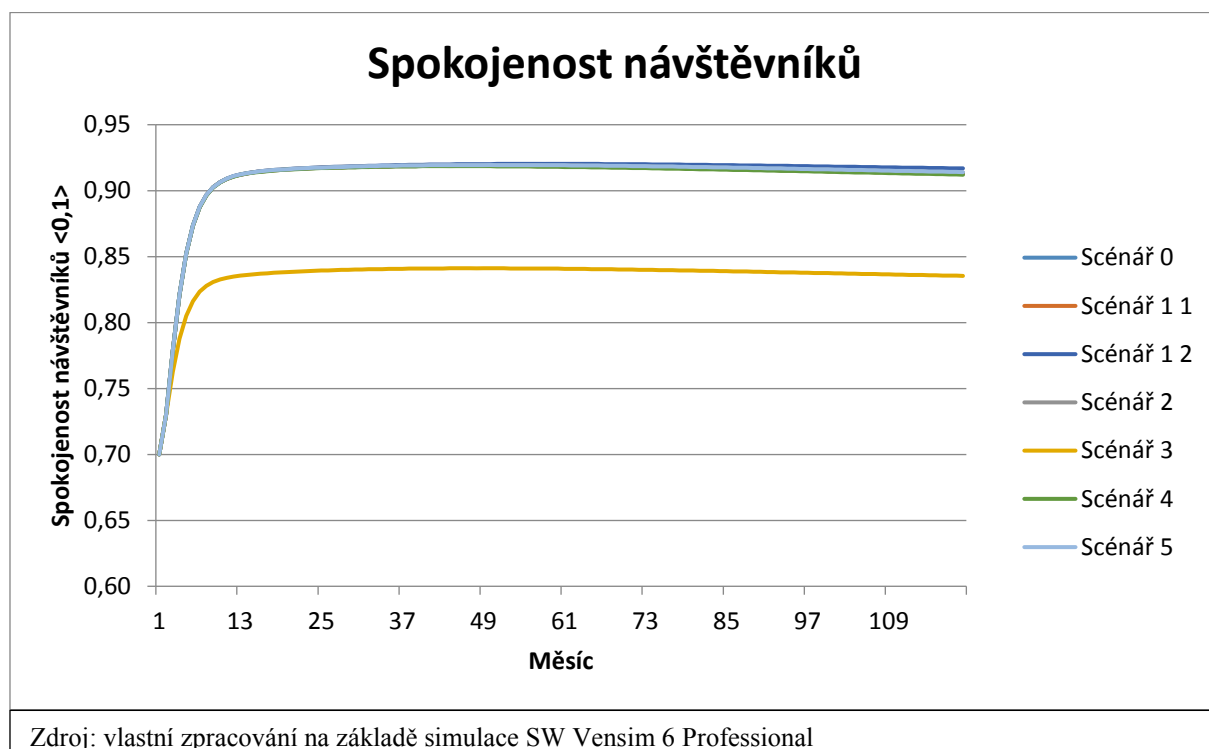


Dva velmi provázané údaje jsou Kvalita ubytovacích služeb a Spokojenost návštěvníků. V rámci těchto ukazatelů má smysl porovnávat pouze scénář 0, který je shodný se scénáři 1.1, 1.2, 2, 4 a 5, se scénářem 3. Oproti nultému scénáři je v posledním roce simulovaného období kvalita ubytovacích služeb u scénáře 3 nižší o 15,8 %. Jediný nárůst oproti scénáři 0 u spokojenosti návštěvníků představuje scénář 1.2, ale pouhých 0,4 %. Největší pokles nastává opět u scénáře 3 (-8,5 %).

Graf 7 Kvalita ubytovacích služeb

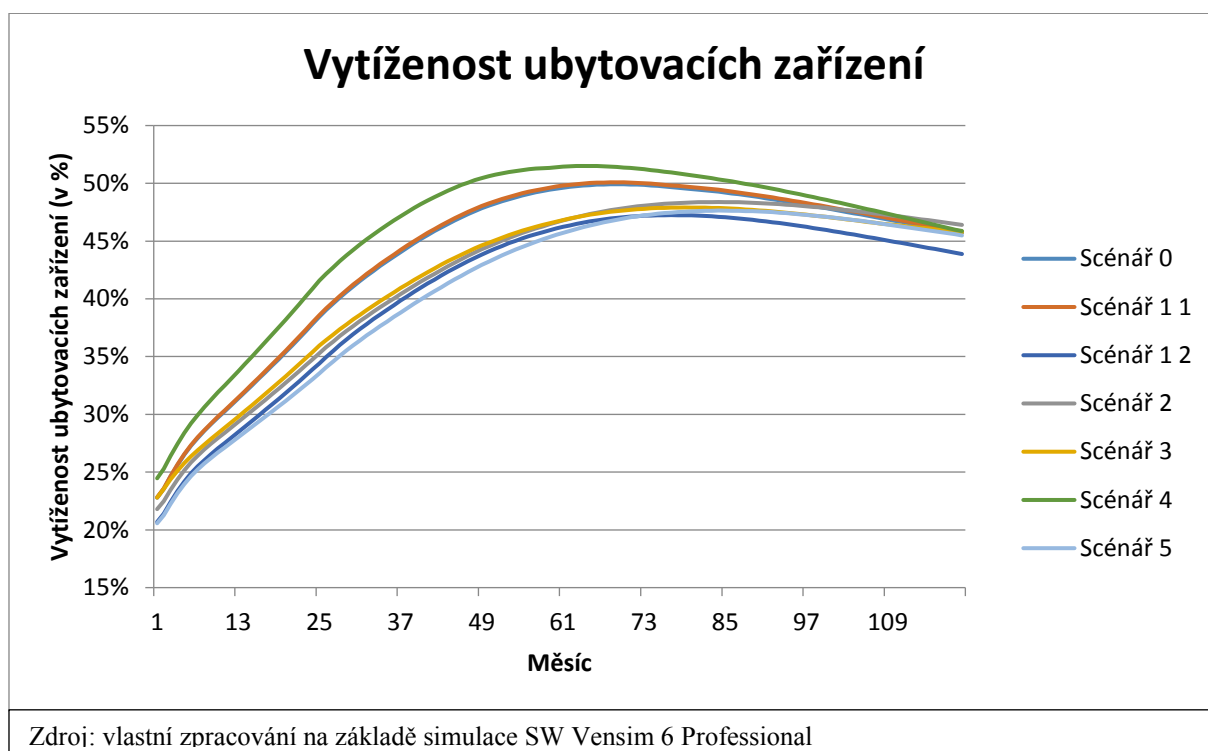


Graf 8 Spokojenost návštěvníků



Vytíženost ubytovacích zařízení souvisí s jejich uzavíráním, které je ovlivněno hospodářskými výsledky. V tomto ukazateli jsou si na konci 10. roku všechny scénáře velmi podobné. Největší rozdíl představuje scénář 1.2 (-4,0 %).

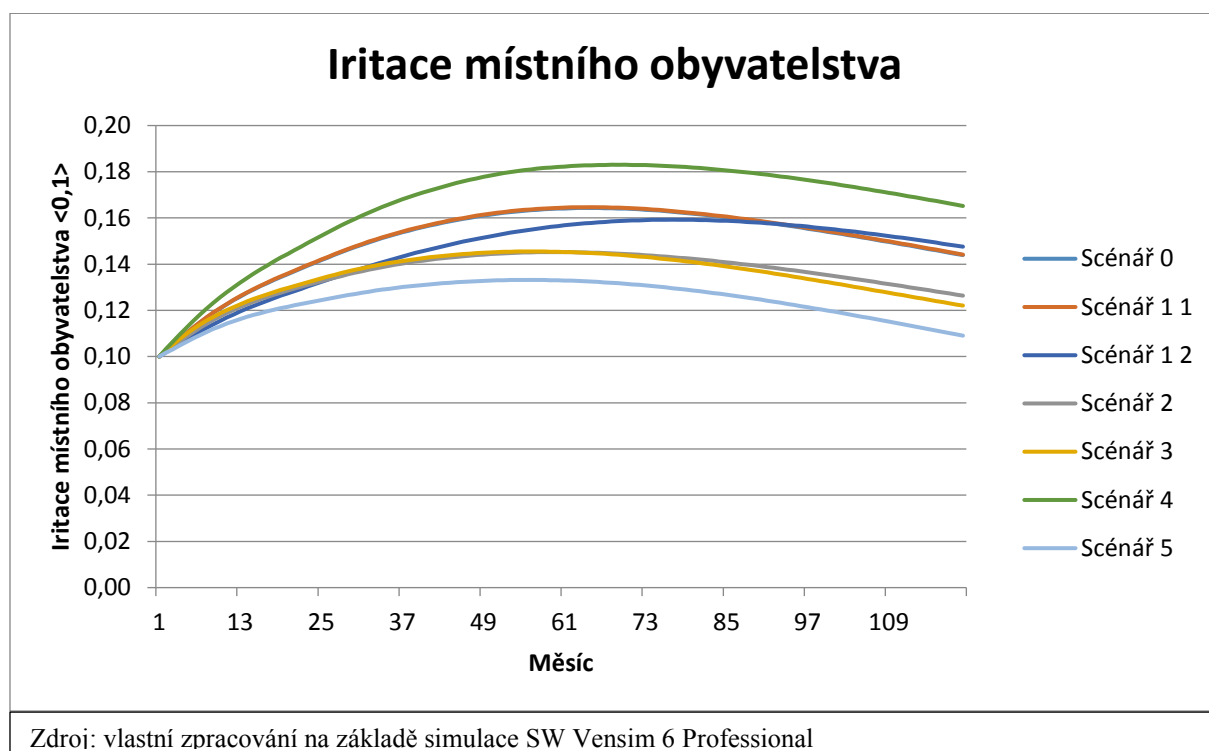
Graf 9 Vytíženost ubytovacích zařízení



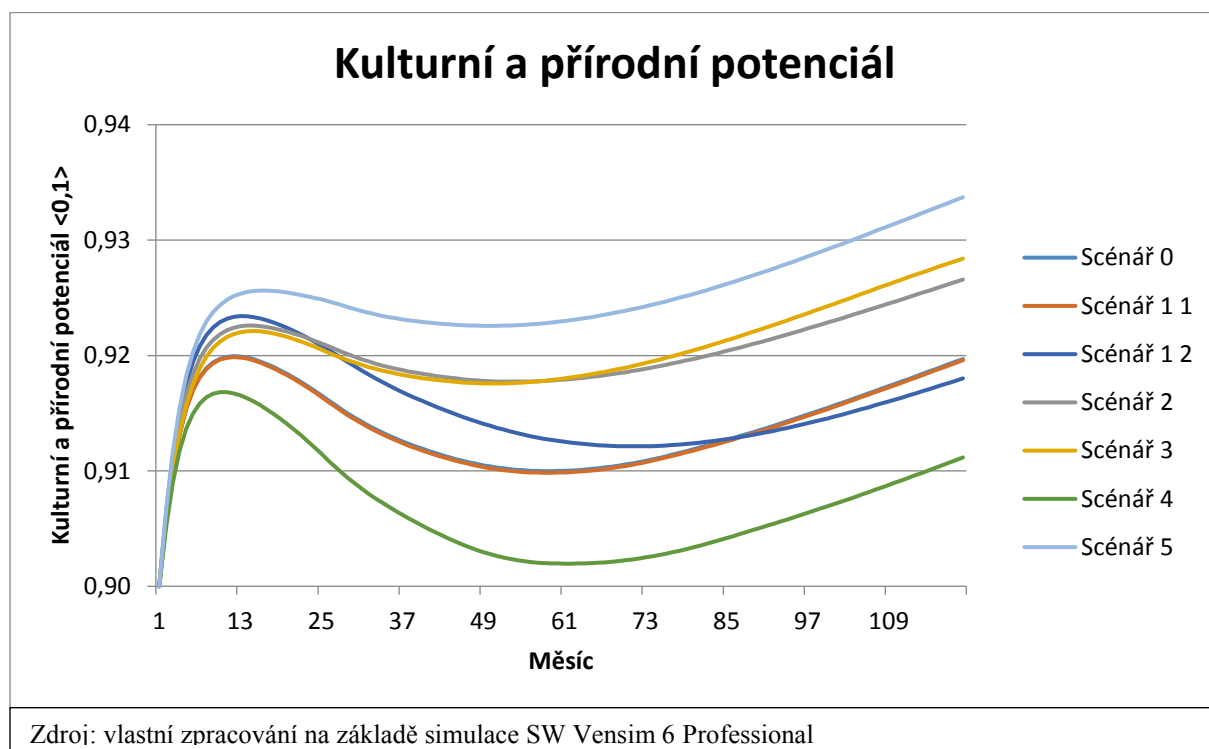
Pokud destinace prezentuje své aktivity jako udržitelný rozvoj, pak jsou Iritace místního obyvatelstva a Kulturní a přírodní potenciál velmi důležité proměnné. Nejvyšší iritace v porovnání se scénářem 0 je vidět u scénáře 4 (14,8 %), která je zajištěna způsobena náhlým přísunem turistů. Zatímco nejnižší vykazuje scénář 5 (-24,2 %), ve kterém značně klesne příjezd turistů a jednodenních návštěvníků.

Podobný trend sleduje i kulturní a přírodní potenciál, nicméně zde jsou reálné rozdíly velmi nízké a největší nárůst je u scénáře 5 (1,5 %).

Graf 10 Iritace místního obyvatelstva

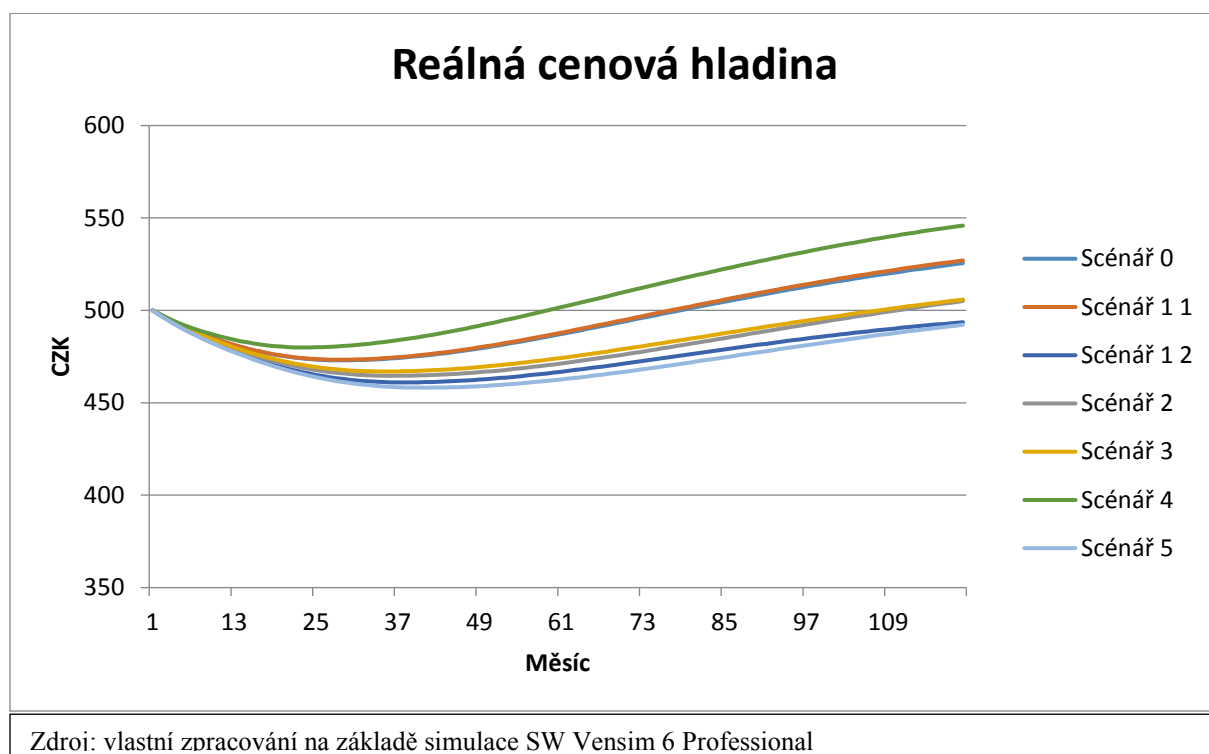


Graf 11 Kulturní a přírodní potenciál



Poslední posuzovanou proměnnou je Reálná cenová hladina, která byla na začátku simulace nastavena na 500 Kč. Nejvyšší propad na konci 10. roku simulace vykazuje scénář 5 (-6,3 %) a překvapivě i scénář 1.2 (-6,1 %). Jediný nárůst představuje scénář 4 (3,9 %).

Graf 12 Reálná cenová hladina



tabulka 4 Procentní rozdíly scénářů u vybraných ukazatelů oproti scénáři 0

Ukazatel	Scénář					
	1.1	1.2	2	3	4	5
Roční hospodářské výsledky	0,5	4,0	-19,5	-26,3	28,5	-41,4
Kapacitu ubytovacích služeb	-0,1	8,0	-14,7	-16,3	16,6	-26,1
Počet turistodnů za měsíc	0,2	3,4	-12,8	-16,3	16,1	-26,7
Počet turistodnů za rok	0,2	3,0	-12,8	-16,2	15,8	-25,9
Roční daňové výnosy z odvětví CR v destinaci	0,3	1,3	-14,6	-18,1	18,3	-28,7
Roční daňové výnosy vracející se do destinace	0,3	0,6	-14,7	-17,6	17,6	-27,4
Kvalita ubytovacích služeb	0,0	0,0	0,0	-15,8	0,0	0,0
Spokojenost návštěvníků	0,0	0,4	0,1	-8,5	-0,1	0,1
Vytíženost ubytovacích zařízení	0,3	-4,0	1,5	0,1	0,3	-0,5
Iritace místního obyvatelstva	0,2	2,5	-12,2	-15,2	14,8	-24,2
Kulturní a přírodní potenciál	0,0	-0,2	0,7	0,9	-0,9	1,5
Reálná cenová hladina	0,3	-6,1	-3,9	-3,7	3,9	-6,3

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4.1. Doporučení vyplývající ze scénářů

Druhý nejpozitivnější je scénář 1.2. Scénář počítá s desetinásobným zvýšením marketingových výdajů DMO a jako jediný vykazuje známky udržitelnosti celé destinace. Důležitou otázkou v tom to případě je, zda se zvýšení marketingových výdajů DMO vrátí zpátky do destinace (v našem případě ve formě Daňových výnosů plynoucích do destinace). Je vidět, že daňové výnosy jsou u scénáře 1.2 vyšší než u scénáře 0, nicméně se ani z daleka nejedná o desetinásobné zvýšení, a i přestože z důsledku limitů simulačního modelu se nemůžeme spoléhat na přesné konečné hodnoty, lze téměř s jistotou říci, že jsou tyto investice vysoce neefektivní.

Jedním z nejhorších je scénář 3, který bere v potaz nízkou míru nezaměstnanosti a její dopad na cestovní ruch jako celkový a na destinaci cestovního ruchu jižní Čechy. Tento scénář odráží situaci probíhající v celé České Republice v současné době a je velmi alarmující, že u některých ukazatelů nabývá téměř totožných rozdílů oproti nultému scénáři, jako extrémní scénář 5. Z tohoto důvodu je velmi důležité a aktuální začít řešit otázku zaměstnanců v odvětví cestovního ruchu, které patří mezi průměrně hůře placené než ostatní odvětví. Prvním a hlavním doporučením je zvýšení platů zaměstnanců v cestovním ruchu, v opačném případě nastane odliv kvalitních pracovníků do ostatních odvětví. Dále je zapotřebí řešit otázky kompetencí a atraktivity pozic.

Nejpozitivnější je scénář 4, který bere v potaz dokončení renovace Letiště České Budějovice. Z důvodu nových možností dopravy pro turisty se předpokládá jejich značný příliv, a to se odráží ve většině zkoumaných ukazatelů. Nicméně v rámci tohoto scénáře je potřeba řešit i negativní vlivy, jako jsou iritace místních obyvatel a stav kulturního a přírodního potenciálu. Zákonitě dojde ke zhoršení zmíněných ukazatelů, a proto je potřeba začít řešit tento problém ještě předtím, než nastane. Další možnou překážkou může být nedostatečná kapacita ubytovacích zařízení v případě tak velkého návalu turistů. Otázkou však zůstává, zda simulovaný nárůst počtu návštěvníků je skutečně reálný a jak limitujícím faktorem by v tomto případě byla infrastruktura na lokální úrovni.

Nejhorší výsledky vykazuje scénář 5, ke kterému by došlo v případě, že se Česká republika rozhodne pro odstoupení z Evropské unie. Ve většině ukazatelů patří scénář mezi nejhorší, a i přestože vykazuje kladné změny u ukazatelů *Iritace místního obyvatelstva* a *Kulturní a přírodní potenciál*, záporné výsledky výrazně převažují. Z tohoto důvodu by se jednalo o silně iracionální rozhodnutí z pohledu cestovního ruchu.



#### **4.4.2. Limity práce**

Nedostatky práce vychází především z nedokonalostí simulačního modelu, čímž je myšlen především nedostatek vstupních dat pro přesnější simulaci budoucího vývoje. Z tohoto důvodu je neúčelné sledovat průběh jednotlivých ukazatelů v průběhu let, proto jsme v rámci hodnocení výsledků simulace porovnávali pouze poslední roky scénářů, to pouze procentní změny mezi výsledky. Za stejných vstupních podmínek, i přes to, že jsou založeny na řadě odhadů a předpokladů, může být komparace scénářů založená na relativním vyjádření změn opodstatněná.

Konkrétním případem je scénář 4. Zde zůstává otázkou, zda simulovaný nárůst počtu návštěvníků je skutečně reálný a jak limitujícím faktorem by v tomto případě byla infrastruktura na lokální úrovni.

Zároveň je velmi obtížné vyčíslit některé faktory jako například spokojenost návštěvníků nebo iritaci místních obyvatel. Pro zpřesnění výsledků modelu je zapotřebí stanovit konkrétní způsoby sběru primárních dat (kvalitativní a kvantitativní výzkumy) a tyto výzkumy provádět pravidelně, aby i vývoj simulace v jednotlivých letech nabýval přesnějších a reálnějších hodnot, a to i v absolutním vyjádření.

## 5. Závěr

Cílem diplomové práce bylo vytvoření modelu pro podporu rozhodování organizace destinačního managementu a plánování udržitelného rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji. Dalším cílem byla simulace scénářů budoucího vývoje s pomocí struktury systémově dynamického modelu destinace jižní Čechy.

První vygenerovaný Scénář 0 simuluje následujících 10 let destinace cestovního ruchu jižní Čechy za předpokladu, že se nezmění žádná ze zadaných proměnných. Jedná se o nultý scénář, podle kterého jsou porovnávány všechny ostatní, zda došlo k pozitivní či negativní změně.

Velmi podobný nultému scénáře je Scénář 1.1, který simuluje podmínky v destinaci v případě, že se sníží roční marketingové výdaje DMO o třetinu. Překvapivě má tento scénář velmi malý dopad na celkový fungování destinace a její vývoj.

Mezi nejpozitivnější scénáře patří Scénář 1.2, ať už z pohledu hospodářských výsledků, počtu návštěvníků, kapacit ubytovacích zařízení atd. Scénář počítá s desetinásobným zvýšením marketingových výdajů DMO.

Aktuální a velmi reálný scénář je Scénář 2, který reflektuje ukončení devizových intervencí ČNB. Všeobecně patří k nejhorším výstupům a je zde zřetelně vidět, jak veliký vliv (v našem případě negativní) mají úrovně kurzů měn na destinaci cestovního ruchu.

Další scénář, který odráží současnou situaci v České republice je Scénář 3, který bere v potaz nízkou míru nezaměstnanosti a její dopad na cestovní ruch jako celkový a na destinaci cestovního ruchu jižní Čechy. Celý scénář je založen na snížení kompetencí zaměstnanců v cestovním ruchu. Všeobecně scénář patří mezi ty horší a největší propad oproti ostatním je vidět u ukazatelů *Kvalita ubytovacích služeb*, a hlavně *Spokojenost návštěvníků*.

Nejpozitivnější dopad na destinaci má Scénář 4, který bere v potaz dokončení renovace Letiště České Budějovice. Tento scénář počítá s významným navýšením příjezdů turistů do destinace, a to se odráží ve všech ukazatelích. Otázkou však zůstává, zda simulovaný nárůst počtu návštěvníků je skutečně reálný a jak limitujícím faktorem by v tomto případě byla infrastruktura na lokální úrovni. Dynamika této problematiky by mohla být předmětem samostatného detailního modelu.

Posledním generovaným scénářem je krajní případ, ke kterému by došlo v případě, že se Česká republika rozhodne pro odstoupení z Evropské unie. Scénář 5 počítá s výrazným poklesem návštěvníků z důvodu uzavření hranic a zhoršení mezinárodních vztahů. Není žádným překvapením, že scénář vykazuje nejhorší výsledky ve většině ukazatelů. Pozitivní aspekty jsou

pouze ve značném snížení *Iritace místního obyvatelstva* a zlepšení stavu *Kulturního a přírodního potenciálu*.

V rámci výzkumné otázky „*Jak rozhodování jednotlivých stakeholderů v rámci destinace i mimo ni ovlivňuje udržitelnost cestovního ruchu v destinaci?*“ jsou hodnoceny převážně scénáře 1.2, 3 a 4. Jedná se o situace, které jsou ovlivněny přímo stakeholdery v destinaci a mají přímý vliv na destinaci. Je vidět, že v případě zvýšení rozpočtu DMO v destinaci a za podmínky úspěšného dokončení renovace Letiště České Budějovice bude mít destinace lepší výsledky oproti současné situaci. Zároveň je potřeba začít řešit otázku zaměstnanců v odvětví cestovního ruchu, jejich kompetence, výši platů a atraktivitu pozic.

## I. Summary a keywords

The aim of the thesis was to create a model for the support of the decision making of the destination management organization and the planning of the sustainable development of tourism in the South Bohemian Region. Another aim was to simulate scenarios of future development with the help of the structure of a system-dynamic model of the destination of South Bohemia.

The first generated Scenario 0 simulates the next 10 years of South Bohemian tourism destination, provided it does not change any of the specified variables. This is the nil scenario that compares others with a positive or negative change.

A very similar to nil scenario is Scenario 1.1, which simulates the conditions in the destination if DMO spends a one third less on marketing per year. Surprisingly, this scenario has a very small impact on the overall functioning of the destination and its development.

The most positive scenario is Scenario 1.2, whether in terms of economic performance, number of visitors, accommodation capacities, etc. The scenario simulates a tenfold increase in marketing spending's of DMO.

The current and very realistic scenario is Scenario 2, which reflects the termination of the CNB's foreign exchange interventions. Generally, it has one of the worst outputs and it is clear how big (in our case negative) impact exchange rates have on travel destinations.

Another scenario that reflects the current situation in the Czech Republic is Scenario 3, which deals with the low rate of unemployment and its impact on tourism and on the tourist destination of South Bohemia. The whole scenario is based on reduction of the competencies of the employees in tourism. The scenario is one of the worst ones and most significantly drops compared to the others, as shown by the *Quality of Accommodation Index* and, above all, *The satisfaction of the visitors*.

The most notable impact on the destination is Scenario 4, which simulates the completion of the reconstruction of České Budějovice Airport. This scenario envisages a significant increase in the arrival of tourists to the destination, which is reflected in all indicators.

The last scenario generated is the case that could occur if the Czech Republic decides to withdraw from the European Union. Scenario 5 foresees a significant drop in traffic due to border closures and worsening of international relationships. It is no surprise that the scenario shows the worst results. Positive aspects are only considerable reduce of *The irritation of the local population* and the improve *The state of cultural and natural potential*.

As part of the research question, "How do decision-makers influence the sustainability of tourism in the destination?" Scenarios 1.2, 3 and 4 are predominantly assessed. These are situations that are directly affected by the stakeholders in the destination and have a direct impact on destinations. It can be seen that in the event of an increase in the DMO budget in the destination and under conditions of successful completion of the reconstruction of the airport, destination will have significantly better results than the current one. At the same time, it is necessary to address the issue of the employees in the tourism industry, their competencies, the salaries and the attractiveness of the positions.

## II. Zdroje

- Asociace krajů České republiky (AKČR). (2018). Charakteristika kraje. Získáno 13. březen 2018, z <http://www.asociacekrajů.cz/kraje-cr/jihocesky-kraj/charakteristika-kraje-2/>
- Beran, V., & Dlask, P. (2005). *Management udržitelného rozvoje regionů, sídel a obcí*. Praha: Academia.
- Bieger, T. (1996). *Destinationsstrategien: vom politischen Konsenspapier über die Geschäftsfeldstrategie zur Unternehmensstrategie mit Ausrichtung auf Kernkompetenzen*.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future - Growth strategies for accommodation establishments in alpine regions. *TOURISM MANAGEMENT*, 21(1), 97–116.
- BusinessInfo.cz. (2018). Charakteristika Jihočeského kraje. Získáno 13. březen 2018, z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/charakteristika-jihoceskeho-kraje-1914.html>
- ČSÚ v Českých Budějovicích. (2017). Charakteristika kraje. Získáno 13. březen 2018, z [https://www.czso.cz/csu/xc/charakteristika\\_kraje](https://www.czso.cz/csu/xc/charakteristika_kraje)
- Dlouhý, M. (2007). *Simulace podnikových procesů*. Brno: Computer Press.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Dolanský, V., & Koubek, J. (1997). *Management*. Praha: Grada.
- Fellegiová, E., Pavezová, I., Jihočeská univerzita, & Katedra obchodu a cestovního ruchu. (2008). *Destinační management: příležitost i pro váš region*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita.
- Fotr, J. (2006). *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress.
- Gharajedaghi, J. (2006). *Systems thinking: managing chaos and complexity: a platform for designing business architecture*. Amsterdam: Elsevier.

- Jere Lazanski, T. (2008). Systems approach to a context dependent modelling of complex systems and a problem of validation. *Academica Turistica*, (1), 60–66.
- Jihočeská centrála cestovního ruchu. (2014). Koncepce rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji 2015-2020.
- Jihočeská centrála cestovního ruchu. (2018). Návštěvnost kraje v roce 2017 byla rekordní. Získáno 13. března 2018, z <https://www.jccr.cz/aktuality/42-navstevnost-kraje-v-roce-2017-byla-rekordni>
- Jihočeský kraj. (2014). Jihočeský kraj - Koncepce rozvoje cestovního ruchu Jihočeského kraje 2015-2020. Získáno 13. března 2018, z [http://www.kraj-jihocesky.cz/1541/koncepce\\_rozvoje\\_cestovniho\\_ruchu\\_jihoceskeho\\_kraje\\_20152020.htm](http://www.kraj-jihocesky.cz/1541/koncepce_rozvoje_cestovniho_ruchu_jihoceskeho_kraje_20152020.htm)
- Kirářová, A. (2003). *Marketing: destinace cestovního ruchu*. Praha: Ekopress.
- Lacko. (2001). *Sborník z dvoudenní odborná Konference AUTOS 2001: automatizované systémy ; Praha, 26. - 27. dubna 2001*. Plzeň.
- Marquardt, M. J. (2011). *Building the learning organization: achieving strategic advantage through a commitment to learning*. Boston, Mass. [u.a.: Brealey.
- Místo pro život. (2017). Místo pro život - Novinky. Získáno 13. března 2018, z [http://www.mistoprozivot.com/cs/aktualne/novinky/464-nejlepe\\_se\\_zije\\_v\\_praze\\_hlavni\\_mesto\\_se\\_stalo\\_mistem\\_pro\\_zivot\\_2017](http://www.mistoprozivot.com/cs/aktualne/novinky/464-nejlepe_se_zije_v_praze_hlavni_mesto_se_stalo_mistem_pro_zivot_2017)
- Mlsová, L. (2015, leden 7). Jihočeský kraj je čtvrtý nejlepší pro život. Díky ovzduší a kultuře. Získáno 13. března 2018, z [https://budejovice.idnes.cz/jihocesi-maji-kvalitni-vzduch-i-kulturu-fdc-/budejovice-zpravy.aspx?c=A150107\\_2129123\\_budejovice-zpravy\\_mrl](https://budejovice.idnes.cz/jihocesi-maji-kvalitni-vzduch-i-kulturu-fdc-/budejovice-zpravy.aspx?c=A150107_2129123_budejovice-zpravy_mrl)
- Novacká, L., & Ivankovič, G. (2015). *Tourism & hospitality: sustainability and responsibility*. Zeleneč: Profess Consulting s.r.o.

- Novák, J., Třebický, V., Bartoš, L., & Hrabalíková, M. (2010). *Vyhodnocování strategie udržitelného rozvoje na místní úrovni - návrh indikátorů* (Roč. 2010). TIMUR.
- Palatková, M. (2006). *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Praha: Grada.
- Palatková, M. (2011). *Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace*. Praha: Grada.
- Patterson, T., Gulden, T., Cousins, K., & Kraev, E. (2004). Integrating environmental, social and economic systems: a dynamic model of tourism in Dominica. *ECOLOGICAL MODELLING*, 175(2), 121–136.
- Pawliczek, A. (2011). *Udržitelný rozvoj - vybrané aspekty z oblasti podnikání*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné.
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2011). *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Wallingford (UK); Cambridge (MA): CABI Publishing.
- Ryglová, K., Burian, M., & Vajčnerová, I. (2011). *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada.
- Senge, P. M. (2016). *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. New York: Management Press.
- Schianetz, K., Kavanagh, L., & Lockington, D. (2007). The Learning Tourism Destination: The potential of a learning organisation approach for improving the sustainability of tourism destinations. *JTMA Tourism Management*, 28(6), 1485–1496.
- Sterman, J. D. (2000). *Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.

- Štumpf, P. (2015). VLIV MANAGEMENTU DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU NA EFEKTIVNOST PODNIKU. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra obchodu a cestovního ruchu.
- Štumpf, P., & Vojtko, V. (2017). Systémově dynamický model pro podporu řízení destinace cestovního ruchu jižní Čechy. *trendy v podnikání*, 6(4), 43–61.
- Vodáček, L., & Rosický, A. (1997). *Informační management: pojetí, poslání a aplikace*. Praha: Management Press.
- Vystoupil, J., Masarykova univerzita, & Katedra regionální ekonomie a správy. (2007). *Návrh nové rajonizace cestovního ruchu ČR*. Brno: Masarykova univerzita.
- Zelenka, J., & Pásková, M. (2012). *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Praha: Linde.



### III. Seznam grafů, obrázků a tabulek

Tabulka 1 Výchozí situace pro kalibraci modelu (stavové a exogenní proměnné).....	28
Tabulka 2 Ostatní vstupní data pro kalibraci modelu .....	29
Tabulka 3 Předpokládaný ekonomický model .....	29
Obrázek 1 Cyklický charakter rozhodovacího procesu.....	13
Obrázek 2 Pět principů systémů (Gharajedaghi, 2006).....	15
Obrázek 3 Typy systémů (Vodáček & Rosický, 1997).....	17
Obrázek 4 Postup tvorby simulačního projektu (Štumpf & Vojtko, 2017) .....	23
Obrázek 5 Hranice systému destinace cestovního ruchu (Štumpf, 2015).....	38
Obrázek 6 Simulační model odvětví cestovního ruchu v destinaci Jižní Čechy (diagram stavů a toků).....	42
Graf 1 Roční hospodářský výsledek.....	50
Graf 2 Kapacita ubytovacích zařízení .....	51
Graf 3 Počet turistodnů za měsíc.....	52
Graf 4 Počet turistodnů za rok.....	52
Graf 5 Roční daňové výnosy z odvětví cestovního ruchu v destinaci .....	53
Graf 6 Kvalita ubytovacích služeb .....	55
Graf 7 Spokojenost návštěvníků .....	55
Graf 8 Vytíženost ubytovacích zařízení .....	56
Graf 9 Iritace místního obyvatelstva .....	57
Graf 10 Kulturní a přírodní potenciál.....	57
Graf 11 Reálná cenová hladina .....	58