

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

## **DISERTAČNÍ PRÁCE**

### **VLIV MANAGEMENTU DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU NA EFEKTIVNOST PODNIKU**

Autor:

Ing. Petr Štumpf

Školitelka:

prof. JUDr. Ludmila Novacká, PhD.

České Budějovice

2015

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem disertační práci na téma „*Vliv managementu destinace cestovního ruchu na efektivnost podniku*“ vypracoval samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím pramenů a literatury, uvedených v seznamu použitých zdrojů.

Prohlašuji rovněž, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své disertační 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, 15. září 2015

## **Poděkování**

Rád bych na tomto místě poděkoval mé školitelce prof. JUDr. Ľudmile Novacké, PhD. za cenné rady, připomínky a vstřícnost při vedení disertační práce. Poděkování patří i mé rodině – manželce Barboře a dceři Lauře – za jejich trpělivost a podporu.

## **Abstrakt**

Štumpf, P. (2015). *Vliv managementu destinace cestovního ruchu na efektivnost podniku* (disertační práce). České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta. Vedoucí disertační práce: prof. JUDr. Ludmila Novacká, PhD.

Cílem disertační práce bylo na základě analýzy typologie subjektů, které působí v destinačním managementu cestovního ruchu, vymezit roli podniku na horizontální i vertikální úrovni řízení cestovního ruchu a navrhnout systémový model nástrojů a opatření, která povedou k efektivní participaci podniku destinačního managementu na řízení destinace cestovního ruchu a ke zvýšení efektivnosti podniku cestovního ruchu. Přidanou hodnotou nad rámec cíle práce je vytvoření simulačního modelu a následné simulace scénářů budoucího vývoje v destinaci cestovního ruchu.

Základním vědeckým přístupem, který byl využit v disertační práci, byla systémová dynamika. Tato metoda pomohla odkrýt složitost systému cestovního ruchu a vazeb mezi množstvím stakeholderů v destinaci. Dílčím cílem práce však byla rovněž komparace regionů jižní Čechy a Horní Rakousko jako destinací cestovního ruchu. Srovnávány byly nejen základní ukazatele cestovního ruchu, ale také systém managementu destinace a postavení podniku destinačního managementu. Data z výše zmiňované komparace byla následně využita v systémově dynamickém modelu, který simuluje chování systému destinace jižní Čechy.

## **Klíčová slova**

cestovní ruch, destinace cestovního ruchu, destinační management, podniky, systémová dynamika, simulace

## **JEL klasifikace**

L83, C63

## **Abstract**

Štumpf, P. (2015). *The Impact of the Destination Management to the Effectiveness of a Company* (doctoral dissertation). České Budějovice: University of South Bohemia in České Budějovice, Faculty of Economics. Doctoral dissertation supervisor: prof. JUDr. Ľudmila Novacká, PhD.

The main aim of the dissertation was an identification of the role of a company on the horizontal and vertical level in the tourism management on the basement of analysis of subjects involved in the destination management. The aim of the work was also to propose a system model of tools and measures that will lead to an efficient participation of a destination management company on the management of a tourism destination and to increase of the efficiency of a company in tourism. The simulation model and the scenarios of the future development of the tourism destination, which are presented in the dissertation, create a value added above the main aim of the dissertation.

The main methodological approach, which was used in the dissertation, was system dynamics. This method helped to reveal the complexity of a tourism system and to identify the connections among a number of stakeholders in the destination. The partial aim of the dissertation was also a comparison of the regions of South Bohemia and Upper Austria as tourism destinations. Not only the essential tourism indicators and figures, but also the systems of the destination management and a role of a destination management company were compared. The data from the above mentioned comparison were used in the proposed system dynamic model that simulates behaviour of the tourism destination represented by the Region of South Bohemia.

## **Keywords**

tourism, tourism destination, destination management, entrepreneurs, system dynamics, simulation

## **JEL classification**

L83, C63

# OBSAH

<b>1 ÚVOD.....</b>	<b>6</b>
1.1 Cíle disertační práce .....	7
1.1.1 Hlavní cíl.....	7
1.1.2 Dílčí cíle .....	7
1.1.3 Hypotézy .....	8
1.2 Metodika a postup zpracování .....	8
1.2.1 Postup zpracování disertační práce .....	8
1.2.2 Použité metody a výzkumné techniky.....	9
<b>2 PŘEHLED ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY.....</b>	<b>13</b>
2.1 Politika cestovního ruchu jako součást hospodářské politiky .....	14
2.1.1 Politika cestovního ruchu v hospodářské politice .....	14
2.1.2 Cestovní ruch a veřejná správa.....	16
2.1.3 Cestovní ruch a podnikání.....	17
2.2 Regionální rozvoj a cestovní ruch .....	18
2.2.1 Region .....	19
2.2.2 Destinace cestovního ruchu.....	19
2.2.3 Úrovně destinací cestovního ruchu .....	23
2.2.4 Vztah regionálního rozvoje a cestovního ruchu .....	25
2.3 Simulační modely aplikované na rozvoj cestovního ruchu .....	26
2.3.1 Systémové myšlení a systémová dynamika .....	28
2.3.2 Využití systémové dynamiky pro rozvoj cestovního ruchu .....	30
2.3.3 Inteligentní systémy a modelování v cestovním ruchu .....	36
2.4 Destinační management.....	37
2.4.1 Kooperace stakeholderů v destinaci cestovního ruchu .....	37
2.4.2 Destinační management a marketing .....	40
2.4.3 Destinační plánování a strategie destinace cestovního ruchu .....	43
2.4.4 Udržitelný cestovní ruch v destinaci .....	44
2.4.5 Organizace destinačního managementu (DMO).....	47
2.4.6 Hodnocení ekonomických přínosů cestovního ruchu v destinaci .....	50
2.5 Podniky jako součást managementu destinace .....	52

2.5.1 Úloha podniku v destinačním managementu .....	52
2.5.2 Typologie podniků v destinačním managementu.....	55
2.5.3 Konkurenceschopnost podniku v destinaci cestovního ruchu.....	58
2.6 Shrnutí teoretického přehledu řešené problematiky .....	60
<b>3 VÝSLEDKY A DISKUZE .....</b>	<b>63</b>
3.1 Vymezení řešeného území .....	63
3.1.1 Přeshraniční regiony jižní Čechy a Horní Rakousko .....	63
3.1.2 Jižní Čechy jako destinace cestovního ruchu – základní charakteristiky.....	65
3.1.2.1 Vymezení destinace .....	65
3.1.2.2 Intenzita cestovního ruchu v destinaci .....	66
3.1.3 Horní Rakousko jako destinace cestovního ruchu – základní charakteristiky ....	68
3.1.3.1 Vymezení destinace .....	68
3.1.3.2 Intenzita cestovního ruchu v destinaci .....	69
3.1.4 Komparační analýza základních ukazatelů cestovního ruchu (jižní Čechy vs. Horní Rakousko) .....	70
3.2 Destinační management v jižních Čechách a Horním Rakousku .....	72
3.2.1 Management destinace a úloha podniku destinačního managementu v jižních Čechách .....	73
3.2.1.1 Legislativní podmínky .....	73
3.2.1.2 Organizační zajištění .....	74
3.2.1.3 Způsob financování .....	78
3.2.1.4 Systém hodnocení úspěšnosti destinace.....	80
3.2.1.5 Podniky jako součást managementu destinace .....	81
3.2.1.6 Intenzita spolupráce podniků cestovního ruchu a jejich zapojení do managementu destinace .....	84
3.2.2 Management destinace a úloha podniku destinačního managementu v Horním Rakousku .....	86
3.2.2.1 Legislativní podmínky .....	86
3.2.2.2 Organizační zajištění .....	87
3.2.2.3 Způsob financování .....	89
3.2.2.4 Systém hodnocení úspěšnosti destinace.....	89
3.2.2.5 Podniky jako součást managementu destinace .....	91

3.2.3 Komparace podmínek destinačního managementu v jižních Čechách a Horním Rakousku.....	94
3.3 Vliv managementu destinace cestovního ruchu na efektivnost podniku – systémově dynamický model.....	96
3.3.1 Tvorba systémově dynamického modelu.....	97
3.3.1.1 Definování problému a výzkumné otázky .....	98
3.3.1.2 Pozice podniku destinačního managementu v makroprostředí destinace cestovního ruchu (příčinný smyčkový diagram).....	98
3.3.1.3 Simulační model pro hodnocení vlivu podniku destinačního managementu v makroprostředí destinace cestovního ruchu (diagram stavů a toků).....	115
3.3.1.4 Kalibrace simulačního modelu pro hodnocení vlivu podniku destinačního managementu v makroprostředí destinace cestovního ruchu .....	122
3.3.2 Nastavení politik podniku destinačního managementu a vyhodnocení simulace scénářů budoucího vývoje.....	128
3.3.2.1 Scénář 0 – DMO za současné situace .....	129
3.3.2.2 Scénář 1 – DMO v podmínkách navrhovaného zákona.....	129
3.3.2.3 Scénář 2 – DMO podle hornorakouského modelu.....	130
3.3.2.4 Scénář 3 - Krizová situace.....	131
3.3.2.5 Vyhodnocení simulace scénářů budoucího vývoje .....	132
3.4 Diskuze přínosů navrženého modelu.....	142
3.4.1 Praktické využití modelu pro zvýšení efektivnosti podniku destinačního managementu v cestovním ruchu.....	143
3.4.2 Vědecký přínos modelu pro strategické plánování a rozhodování podniku destinačního managementu .....	144
<b>4 ZÁVĚR .....</b>	<b>146</b>
<b>Summary and keywords .....</b>	<b>149</b>
<b>Seznam použité literatury a zdrojů.....</b>	<b>151</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>164</b>
<b>Seznam grafů .....</b>	<b>165</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>166</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>167</b>



## Seznam použitých zkratek

AOPK	Agentura ochrany přírody a krajiny
CBR	case-based reasoning
CR	cestovní ruch
CZK	česká koruna
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DEA	data envelopment analysis
DMC	společnost destinačního managementu (Destination Management Company)
DMO	organizace destinačního managementu (Destination Management Organization)
DV	daňové výnosy
ERDV	Evropský region Dunaj – Vltava
ES	Evropské společenství
ETC	Evropská komise pro cestovní ruch (European Travel Commission)
EU	Evropská unie
EUR	euro
H.R.	Horní Rakousko
HDP	hrubý domácí produkt
HPH	hrubá přidaná hodnota
HUZ	hromadné ubytovací zařízení
HV	hospodářský výsledek
CHKO	chráněná krajinná oblast
ICT	informační a komunikační technologie
JCCR	Jihočeská centrála cestovního ruchu
JČ	jižní Čechy
JčK	Jihočeský kraj
JHK	Jihočeská hospodářská komora
KPP	kulturní a přírodní potenciál
LO	učící se organizace (Learning Organization)
LTD	učící se destinace (Learning Tourism Destination)
LTO	místní organizace cestovního ruchu (Local Tourism Organization)
LTO	organizace cestovního ruchu spolkové země (Landestourismusorganisation)
MAS	místní akční skupina

MCDM	multiple-criteria decision-making
MF	Ministerstvo financí
MK	marketingová komunikace
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MSP	malé a střední podniky
NNO	nestátní nezisková organizace
NP	národní park
NRM	network relationship map
NTO	národní organizace cestovního ruchu (National Tourism Organization)
NUTS	Nomeclature Unit of Territorial Statistic
OCR	organizace cestovního ruchu
Oö.	hornorakouský (Oberösterreichisch)
OS	ostatní služby (cestovního ruchu)
PPP	Public Private Partnership
ROP	Regionální operační program
ROS	rentabilita tržeb (return on sales)
RTO	regionální organizace cestovního ruchu (Regional Tourism Organization)
RTSA	regionální satelitní účet cestovního ruchu (Regional Tourism Satellite Account)
RUB	ruský rubl
SMOJK	Svaz měst a obcí Jihočeského kraje
SW	software
TSA	Satelitní účet cestovního ruchu (Tourism Satellite Account)
TTCI	Travel and Tourism Competitiveness Index
UNWTO	Světová organizace cestovního ruchu (United Nations World Tourism Organization)
UZ	ubytovací zařízení
WEF	Světové ekonomické fórum (World Economic Forum)
WKOÖ	Hornorakouská hospodářská komora (Wirtschaftskammer Oberösterreich)
WOM	„ústní reklama“ (word of mouth)

# 1 ÚVOD

Management destinace cestovního ruchu je v současné době aktuálním tématem nejen v zahraničí, ale začíná být rovněž předmětem zájmu jednotlivých destinací České republiky na různých úrovních. Význam cestovního ruchu a dynamika jeho rozvoje poutá nejen zájem ekonomů nebo sociologů, ale o jeho dopady se zajímají také ekologové a čím dál více se stává i tématem politickým.

Destinace cestovního ruchu je vzhledem k složité struktuře a počtu zainteresovaných stran heterogenním celkem. Destinační management je proto považován za složitý proces, který je často laickou a v některých případech i odbornou veřejností značně zjednodušován, důležité vazby a vztahy v tomto systému zůstávají skryty. Na základě těchto zjednodušujících mentálních modelů pak mohou být vytvářeny mýty, kterými je složitost systému vysvětlována. Příkladem takového mýtu může být časté zaměňování pojmu destinační management s pojmem organizace destinačního managementu, kde abstraktní a hůře představitelný termín je používán pro konkrétní subjekt (podnik, organizaci, společnost), který má konkrétní sídlo, prostory, zaměstnance apod. a je proto pro lidské myšlení snáze uchopitelný.

Je možné si hned na počátku položit otázku, zda lze v tomto různorodém prostředí jako je destinace cestovního ruchu vůbec aplikovat klasické nástroje managementu, a pokud ano, do jaké míry a s jakým úspěchem. Odpověď samozřejmě není jednoznačná a je nezbytné rozkrýt alespoň základní struktury, které destinace cestovního ruchu vytváří uvnitř sebe sama a jak jsou nastaveny vnější podmínky pro vznik a fungování těchto struktur. Za zásadní pro rozvoj cestovního ruchu v České republice jsou v současné době považovány a diskutovány problémy související s legislativou v oblasti systematického řízení a finanční podpory cestovního ruchu, neochotou podniků a dalších stakeholderů spolupracovat při rozvoji destinace cestovního ruchu, nejednoznačnou rolí a strukturou organizací destinačního managementu, nedostatečným hodnocením dopadů cestovního ruchu na ekonomiku vymezených území, (ne)využitím nových technologií, ale také s aplikací zásad udržitelného rozvoje v ekonomické, sociální i environmentální oblasti. V souvislosti s tím vyvstává řada dalších otázek, jako například zda usilovat o neustálé zvyšování návštěvnosti, nebo se soustředit spíše na zvyšování výnosů z návštěvníka (yield per visitor), jak zacházet s přírodními a kulturními zdroji, kde je hranice únosné intenzity cestovního ruchu a kdy začíná být cestovní ruch v destinaci sebedestruktivní.

Hlavním cílem disertační práce je na základě analýzy typologie subjektů, které působí v destinačním managementu cestovního ruchu, vymežit roli podniku na horizontální i vertikální úrovni řízení cestovního ruchu a navrhnout systémový model nástrojů a opatření, která povedou k efektivní participaci podniku na řízení destinace cestovního ruchu a ke zvýšení efektivnosti podniku cestovního ruchu. Disertační práce se zaměřuje na roli podniku ve struktuře destinačního managementu, zda existuje vzájemná souvztažnost řízení destinace a efektivnosti podniku, který v ní působí. Zároveň je však potřeba si uvědomovat i širší souvislosti, které mohou do značné míry ovlivňovat strukturu a dynamiku celého systému. Samotná organizace destinačního managementu (DMO) totiž představuje specifický podnik cestovního ruchu, který řídí rozvoj cestovního ruchu v destinaci.

Přínos disertační práce spočívá na jedné straně v praktickém využití konkrétních výstupů pro systematický rozvoj cestovního ruchu především v destinacích České republiky, definuje roli podniku v managementu destinací a slouží k rozpoznání rozdílů a společných rysů v mentálních modelech jednotlivých stakeholderů, což usnadní dosažení shody v zásadních strategických otázkách rozvoje cestovního ruchu v konkrétní destinaci. Vědeckým přínosem je především vytvořený systémově dynamický model, který v teoretické rovině rozšiřuje poznání o modelování souvislostí mezi podnikem cestovního ruchu a prostředím (destinací), ve kterém působí. Z vědeckého hlediska může navržený model přispět k novým poznatkům v souvislosti s hodnocením a zkoumáním dopadů různých politik managementu destinace na udržitelný rozvoj cestovního ruchu nejen z ekonomického hlediska, ale i v souvislosti se sociokulturním a environmentálním aspektem.

## **1.1 Cíle disertační práce**

### **1.1.1 Hlavní cíl**

Cílem disertační práce je na základě analýzy typologie subjektů, které působí v destinačním managementu cestovního ruchu, vymežit roli podniku na horizontální i vertikální úrovni řízení cestovního ruchu a navrhnout systémový model nástrojů a opatření, která povedou k efektivní participaci podniku destinačního managementu na řízení destinace cestovního ruchu a ke zvýšení efektivnosti podniku cestovního ruchu.

### **1.1.2 Dílčí cíle**

Dílčí cíle disertační práce jsou navrženy tak, aby jejich postupné plnění přineslo očekávané výsledky a přínosy. Parciální cíle této disertační práce jsou formulovány následovně:

- komparace základních ukazatelů cestovního ruchu vybraných regionů (Jihočeský kraj v komparaci se Spolkovou zemí Horní Rakousko),
- na základě výsledků analýzy identifikovat systém managementu destinace a postavení podniku destinačního managementu cestovního ruchu v tomto systému,
- návrh systémově dynamického simulačního modelu v destinaci cestovního ruchu na regionální úrovni.

### 1.1.3 Hypotézy

Autor disertační práce pracuje se dvěma hypotézami, které obecně vystihují daný problém:

- *podnik destinačního managementu může zvýšit celkový hospodářský výsledek ubytovacích zařízení v desetiletém časovém horizontu o 15 %,*
- *destinační management zvyšuje efektivnost podniků cestovního ruchu vyjádřenou daňovými výnosy z odvětví plynoucími do dané destinace.*

Vzhledem k empirickým poznatkům dosavadního zkoumání v daném oboru lze předpokládat, že organizace destinačního managementu (DMO) jako specifický podnik cestovního ruchu stimuluje svými aktivitami soukromý sektor v odvětví cestovního ruchu. Nastavení různých politik může vést k synergickým efektům, které budou za určitých předpokladů zvyšovat celkový hospodářský výsledek ubytovacích zařízení v destinaci.

Druhá hypotéza vychází z předpokladu, že efektivnost podniku cestovního ruchu je pozitivně ovlivněna managementem celé destinace cestovního ruchu, ve které podnik působí. Pokud za podnik budeme považovat také DMO samotnou, která působí především ve veřejném zájmu a není primárně zakládána za účelem dosahování zisku, bude třeba efektivnost sledovat na úrovni celé destinace na základě daňových výnosů z odvětví cestovního ruchu, které se po přerozdělení vrací zpět do dané destinace.

## 1.2 Metodika a postup zpracování

### 1.2.1 Postup zpracování disertační práce

Rešerše literatury byla první z hlavních kroků k vytvoření objektivního přehledu současných znalostí a dostupné literatury o konkrétním tématu, v tomto případě o politice cestovního ruchu v návaznosti na management destinace a podniky cestovního ruchu. Literární rešerše je obvyklou součástí vědecky orientované práce a často předchází tvorbě návrhů výzkumných

projektů a výběru vhodné metodiky. Jejím základním cílem bylo přinést aktuální přehled současné literatury o konkrétním tématu a poskytnout podklady, z nichž je možné vyhodnotit oprávněnost navrženého postupu zpracování disertační práce.

Rešerše literatury se zabývá především identifikací prací a literatury, která se vztahuje k předmětnému tématu, s konkrétním cílem zjistit, jaké problémy související s touto tematikou již byly v minulosti v literatuře popsány, popř. k jakým závěrům autoři dospěli. Rešerše literatury tak přispěla k eliminaci rizika, že jsme se zabývali tématem, které již bylo vědecky zpracováno, že jsme řešili problém, který už byl v minulosti vyřešen, a že návrhy, které předkládáme, již byly dříve navrženy.

V analytické části práce byl analyzován současný systém destinačního managementu v České republice na různých úrovních řízení cestovního ruchu (národní, regionální, lokální). Na základě předem stanovených podmínek byl identifikován systém destinačního managementu a typy podniků, které působí jako organizace destinačního managementu v České republice v komparaci se systémem v sousedním Rakousku, které představuje jednu z nejvyspělejších zemí v oblasti cestovního ruchu a destinačního managementu.

Pro podrobnější a hlubší analýzu byly zvoleny dva konkrétní regiony z výše uvedených zemí – Jihočeský kraj a Spolková země Horní Rakousko. Ve struktuře destinačního managementu obou regionů lze nalézt společné prvky i odlišnosti, které byly identifikovány a komparovány. Na základě těchto poznatků byl navržen efektivní model fungování destinačního managementu na regionální úrovni, včetně participace podniku destinačního managementu jako koordinátora zájmů a aktivit stakeholderů v destinaci cestovního ruchu.

K destinačnímu managementu na regionální úrovni bylo přistupováno jako k systému, pro který byly definovány hranice a základní vazby mezi definovanými prvky systému. Základní použitou metodou byla systémová dynamika.

Z výsledků byla provedena syntéza veškerých zjištěných dat a na základě zkoumání destinačního managementu jako systému byl vytvořen simulační model fungování destinačního managementu na regionální úrovni (jižní Čechy).

### **1.2.2 Použité metody a výzkumné techniky**

Použité metody a výzkumné techniky odpovídají metodice vědeckovýzkumných prací. Metodika je založena na využití nejnovějších teoretických poznatků, které byly čerpány převážně ze zahraničních vědeckých studií, publikací a periodik, ale i z dalších odborných materiálů týkajících se rozvoje cestovního ruchu, managementu destinace cestovního ruchu a role, kterou plní podnik v destinačním managementu. Metodika disertační práce tak vychází

nejen ze základních přístupů českých (příp. slovenských) autorů, ale převážně z vědeckého pohledu odborníků z turisticky vyspělých zemí (anglo-americký přístup a přístup autorů z německy mluvících zemí).

Základními vědeckými přístupy, které byly využity pro zpracování disertační práce a pro řešení výzkumného problému, jsou komparační analýza, dotazníkové šetření a systémová dynamika.

Podle stanovených podmínek byly komparovány základní ukazatele cestovního ruchu ve zvolených regionech – Jihočeském kraji a Horním Rakousku. Dále byl identifikován systém managementu destinace v těchto regionech z hlediska legislativních podmínek, organizačního zajištění, financování a systému hodnocení úspěšnosti těchto destinací.

Pro zjištění intenzity spolupráce podniků cestovního ruchu a jejich zapojení do managementu destinace bylo realizováno dotazníkové šetření. Sběr primárních dat probíhal formou dotazníkového šetření v roce 2011. Pro výzkum byla použita metoda osobního dotazování poskytovatelů služeb v Jihočeském kraji (vyšších a středních manažerů, popř. nižších manažerů i zaměstnanců). Výběr vzorku subjektů pro dotazování proběhl formou náhodného výběru z veřejné databáze poskytovatelů služeb v rámci oficiálního Informačního systému cestovního ruchu Jihočeského kraje, který obsahoval 1625 poskytovatelů služeb. Datovou základnu pro tento výzkum tvoří vzorek 177 kompletně a správně vyplněných dotazníků. Zástupci podnikatelských subjektů hodnotili úroveň a intenzitu spolupráce v oblasti cestovního ruchu v jižních Čechách, včetně návaznosti na řízení a rozvoj cestovního ruchu v destinaci.

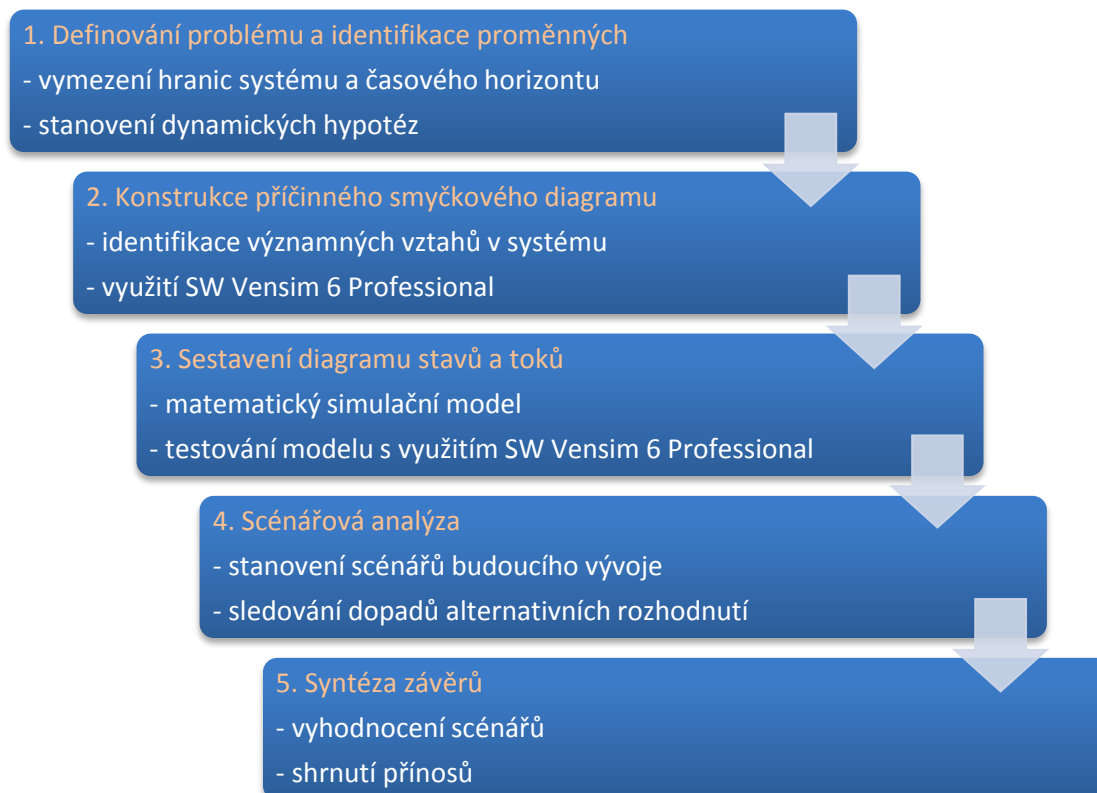
Pro sestavení systémově dynamického modelu fungování destinačního managementu na regionální úrovni bylo nezbytné shromáždit množství vstupních dat a kvantifikovatelných proměnných. Velmi důležitou úlohu sehrávají i subjektivní a spíše kvalitativní ukazatele, jako jsou spolupráce, koordinace, vnímání a spokojenost návštěvníků destinace, stupeň iritace rezidentů vůči návštěvníkům apod. Pomocí systémově dynamického modelu byly sledovány nejen ekonomické výkony, ale také „měkké“ faktory spojené se sociokulturním nebo environmentálním prostředím a jejich vzájemná provázanost.

Proces tvorby systémově dynamického modelu se skládal z následujících fází (Obrázek 1). Prvním krokem bylo definování problému a identifikace proměnných, které ovlivňují daný problém. Byly vymezeny hranice systému, aby mohly být zřetelně odlišeny endogenní a exogenní proměnné.

Druhý krok představovala konstrukce příčinného smyčkového diagramu, který odkryl základní vztahy mezi proměnnými. Specifikace struktury systému a pravidel interakce

umožnilo odkrýt vzory chování. Na základě těchto pravidel a struktury systému bylo možné sledovat změnu chování, pokud se změní struktura a pravidla (Sterman, 2000). Podle přístupu, který použili Lazanski & Kljajic (2006), byl objekt modelu definován jako management destinace cestovního ruchu s důrazem na chování podniku cestovního ruchu v tomto systému na úrovni Jihočeského kraje, subjektem pak byl výzkumník (pozorovatel systému/deskriptor), tedy autor disertační práce.

### Obrázek 1: Proces tvorby systémově dynamického modelu



Zdroj: vlastní zpracování

Ve třetím kroku byl příčinný smyčkový diagram převeden do matematického simulačního modelu, který na základě stavů a toků zachytil základní interakce v systému. Pomocí uživatelského softwaru Vensim 6 Professional pak byl transformován do počítačové simulace. Sběr dat probíhal postupně v průběhu tvorby modelu na základě identifikovaných proměnných. Byly využity dostupné sekundární zdroje dat (oficiální statistiky, odborné a vědecké práce, realizované výzkumy, strategické a koncepční dokumenty apod.), dále primární data získaná vlastním průzkumem (strukturované rozhovory a kvalifikované odhady v případech, kdy nebyla dostupná data z jiných zdrojů) tak, aby model byl plně funkční a simulace co nejvíce odpovídaly reálnému prostředí.



Ve čtvrtém kroku byla nastavena alternativní rozhodnutí různých politik podle předem stanovených základních scénářů budoucího vývoje a byly sledovány účinky a dopady těchto rozhodnutí na chování celého systému pomocí uživatelského softwaru Vensim 6 Professional.

V pátém kroku byly vyhodnoceny scénáře budoucího vývoje a shrnuty nejdůležitější závěry a přínosy navrženého systémově dynamického modelu.

## 2 PŘEHLED ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Přehled řešené problematiky je logicky členěn do několika základních částí, které souvisejí přímo či nepřímo s tématem disertační práce. Témata literární rešerše jsou zvolena od obecných širších pohledů na problematiku politiky cestovního ruchu, regionálního rozvoje a jejich vzájemné souvztažnosti, přes modely a modelování využívané v oblasti regionálního rozvoje a cestovního ruchu, až k užšímu pojetí managementu destinace cestovního ruchu a roli podniků v destinačním managementu.

První část literárního přehledu se zabývá obecným začleněním politiky cestovního ruchu do hospodářské politiky a vztahem cestovního ruchu k veřejné správě a podnikatelské sféře, které hrají v managementu destinací cestovního ruchu klíčovou úlohu.

Druhá část se zaměřuje na pozici cestovního ruchu v regionálním rozvoji, přičemž je zde kladen důraz na vymezení regionu ve smyslu regionálního rozvoje a veřejné správy a jeho odlišení od destinace na různých úrovních řízení cestovního ruchu, ale věnuje se také jejich vzájemným vztahem.

Na toto vymezení logicky navazuje teoretický přehled o současném stavu poznání a zkoumání regionálního rozvoje a cestovního ruchu jako samostatně fungujících, ale vzájemně propojených systémů, které se velmi dynamicky vyvíjejí. Přístupy k modelování těchto systémů pro management destinací cestovního ruchu pak uzavírají tuto část teoretického přehledu.

Další část tvoří konkrétní přehled současného poznání a teoretických východisek zkoumání managementu destinací cestovního ruchu, základních přístupů nejen českých a slovenských autorů, ale i vědecký pohled odborníků z turisticky vyspělých zemí (anglo-americký přístup a přístup autorů z německy mluvících zemí).

Vzhledem k zaměření disertační práce se závěrečná podkapitola literárního přehledu zabývá destinačním managementem především z aspektu podniků, které se na řízení turistické destinace podílejí, identifikuje z teoretického hlediska typy a úlohu podniků v managementu destinací a dotýká se také vztahů mezi konkurenceschopností destinací a podniků cestovního ruchu, které v ní působí. Specifický podnik cestovního ruchu představuje organizace destinačního managementu (DMO), která je považována za základní organizační jednotku managementu destinace cestovního ruchu.

## **2.1 Politika cestovního ruchu jako součást hospodářské politiky**

Cestovní ruch je odvětvím ekonomiky, které je obecně považováno za jedno z nejdynamičtějších se rozvíjejících odvětví světového hospodářství. Jeho růst a rozvoj je ovlivňován mnoha faktory, ať endogenními nebo exogenními, a při jeho realizaci dochází velmi často ke střetávání veřejného (společenského) a individuálního zájmu. Wokoun (2008) řeší cestovní ruch jako jedno z nejdůležitějších světových ekonomických odvětví, které se stává stále významnějším faktorem regionálního rozvoje. Podle autora se jedná o oblast ekonomiky, která je významně fixována na místo (region) svého vzniku (destinaci cestovního ruchu), čímž podporuje stabilitu regionálních a místních ekonomik.

Ritchie (2003) chápe politiku cestovního ruchu jako soubor předpisů, pravidel, pokynů, směrnic a rozvojových a podpůrných cílů a strategií, které poskytují rámec, v němž jsou přijímána kolektivní a individuální rozhodnutí mající bezprostřední vliv na rozvoj cestovního ruchu a každodenní aktivity v turistické destinaci. Mundt (2004) tuto definici rozšiřuje o veřejnou správu (veřejné instituce) na všech úrovních politického dění a dále uvádí, že se jedná o opatření, která mají vliv přímý nebo nepřímý a jsou činěna vědomě i nevědomě k určení podoby a rozvoje cestovního ruchu. Dále uvádí, že základy cestovního ruchu mají politickou povahu, avšak cestovní ruch označuje v tomto směru za „*slepé místo politologie*“ (Mundt, 2004, s. 1).

Účelem politiky cestovního ruchu je podle Ritchieho (2003) vytvořit prostředí, které poskytuje maximální přínos všem stakeholderům v regionu a zároveň minimalizuje negativní dopady.

Pozicí politiky cestovního ruchu v politice hospodářské se zabývá následující podkapitola. Jak bylo výše uvedeno, při realizaci a rozvoji cestovního ruchu dochází velmi často ke střetávání veřejného zájmu a zájmů individuálních. Vztah cestovního ruchu a veřejného zájmu a vztah cestovního ruchu a jednoho z individuálních zájmů (podnikatelského) uvádí podkapitoly následující.

### **2.1.1 Politika cestovního ruchu v hospodářské politice**

Wokoun (2008) definuje hospodářskou politiku jako cílevědomý přístup státu k ekonomice své země. Funkcí moderní hospodářské politiky je zabezpečení rozvoje a stability ekonomiky státu v měnících se podmínkách současného světa. Hospodářskou politiku pak považuje za jádro všech politik, která determinuje možnosti, bariéry a interaktivitu politik ostatních. Jednou z těchto politik je i politika cestovního ruchu.

Podle Mundta (2004) stojí politika cestovního ruchu na pozadí hospodářské, finanční, sociální politiky a politiky vzdělávání a vstupuje do přímé interakce s politikou dopravní, zemědělskou, politikou životního prostředí a politikou regionální a strukturální. Kreilkamp (2001) dodává, že vzhledem k průřezovosti cestovního ruchu jako ekonomického odvětví je pak cestovní ruch silně ovlivňován mnoha dalšími politikami jako politikou územního plánování nebo zahraniční a migrační politikou. Právě zahraniční a migrační politika může být podle Prideauxe (2005) významným faktorem omezení příjezdového i výjezdového cestovního ruchu.

Mundt (2004) tvrdí, že politika cestovního ruchu je prováděna nejen na národní (státní) úrovni, ale vyzdvihuje především význam regionální a lokální (komunální) politiky cestovního ruchu.

Dále se řada autorů zabývá podrobně faktory, které ovlivňují politiku cestovního ruchu, a její implementaci (Kaspar, 1996; Němčanský, 1999; Liu, Tzeng & Lee, 2012; Wang & Ap, 2013). Do jedné skupiny lze zařadit ekonomické, sociální, přírodní a právní činitele, jako další uvádí Wang & Ap (2013) institucionální uspořádání, vztahy mezi organizacemi (IOR, Inter-organizational Relations) a koordinační struktury (IOC, Inter-organizational Coordination Structures), ale také zájmové skupiny, jako jsou vlastníci hotelů, rezidenti apod.

Kreilkamp (2001) ve smyslu politiky cestovního ruchu v turistické destinaci uvádí zajímavou souvislost potenciálu destinace a podniků cestovního ruchu. *„Politika cestovního ruchu, pokud se zaměřuje na vytvoření strategického potenciálu destinace, musí být orientována na nejvhodnější místa pro rozvoj cestovního ruchu a na mezinárodní, konkurenceschopné, velké podnikatelské subjekty“* (Kreilkamp, 2001, s. 17).

Jako jeden z významných nástrojů regionální/lokální politiky pak může být chápán destinační management, který je podle Pechlanera et al. (2006) diskutován především v souvislosti s plánováním, řízením a kontrolou regionálního nebo územního rozvoje. Bachtler & Downes (2000) považují právě regionální politiku za jednu z nejvíce dynamických politik zemí střední a východní Evropy. Zvyšující se potřebu implementace úspěšného destinačního managementu pak vidí jako výzvu pro politiku cestovního ruchu na globalizovaném trhu také Smeral (1998).

Proč je politika cestovního ruchu důležitá pro destinaci cestovního ruchu a destinační management, vysvětluje Ritchie (2003), který uvádí její následující funkce: 1) definuje pravidla hry - podmínky, za kterých musí fungovat subjekty v cestovním ruchu (např. cestovní kanceláře); 2) stanovuje činnosti a chování, které jsou všeobecně akceptovatelné; 3) poskytuje společný směr a vedení pro všechny stakeholdery v rámci destinace cestovního

ruchu; 4) umožňuje konsensus ohledně konkrétních vizí, strategií a cílů pro danou destinaci; 5) poskytuje rámec pro diskuse veřejného a soukromého sektoru o úloze odvětví cestovního ruchu a jeho příspěvku k ekonomice a společnosti obecně; 6) umožňuje cestovnímu ruchu efektivnější propojení s ostatními sektory ekonomiky.

### **2.1.2 Cestovní ruch a veřejná správa**

Čmejrek (2007) označuje veřejnou správu jako správní činnosti a úřady, jež uskutečňují veřejnou politiku a působí ve veřejném zájmu, a to jak na ústřední úrovni, tak na úrovni regionální a místní. Veřejná správa zahrnuje jak výkon státní správy, tak výkon samosprávy. Subjekty veřejné správy jsou jednak stát a orgány či instituce státu, jednak samosprávy a jejich orgány.

Veřejná správa je nositelem politiky cestovního ruchu. Holešinská (2012) uvádí, že ať je politika cestovního ruchu prováděna na jakékoliv geografické úrovni, jejím společným znakem je začlenění cestovního ruchu do strategického plánování a ekonomického rozvoje.

Mundt (2004) zaujímá zajímavé stanovisko k podpoře a významu cestovního ruchu ze strany veřejné správy. *„Přestože stát často neprokazuje o cestovní ruch jako takový nijak zvláštní zájem, i tak ho podporuje. Z toho je zřetelné, že z čistě ekonomického pohledu je tato oblast veřejného života předmětem jeho zájmu“* (Mundt, 2004, s. 135). V turisticky vyspělých zemích a regionech (jako např. v regionu Niagara v Kanadě) prokázali Nunkoo & Smith (2013), že vnímání přínosů a výdajů na cestovní ruch místními obyvateli a s tím spojená jejich důvěra ve vládní činitele, byla významným faktorem jejich politické podpory.

Politika cestovního ruchu v jednotlivých zemích může být realizována centralizovaně (příp. s určitou regionální autonomií politiky cestovního ruchu, např. ve Francii nebo Itálii) nebo decentralizovaně (např. Rakousko nebo Švýcarsko), kde regiony (spolkové země, kantony apod.) provádějí vlastní politiku cestovního ruchu, v mnoha případech i na základě vlastních zákonů (Siller, 2010). V Tyrolsku například politika cestovního ruchu této rakouské spolkové země iniciovala proces kooperace a přiměla bývalé konkurenty vyvinout společné strategie. To vedlo právě k vytvoření nového legislativního rámce v souladu s dosažením větší orientace na výkon cestovního ruchu (Strobl & Peters, 2013).

Zásadní oblastí ve vývoji politiky cestovního ruchu z pohledu veřejné správy jsou také zdroje pro rozvoj tohoto odvětví. Denicolai, Cioccarelli & Zucchella (2010) prezentují názor, že veřejná správa často pohlíží na zdroje cestovního ruchu především z hmotného hlediska. Věnuje pozornost přírodním a historickým atraktivitám, zatímco zdroje nehmotné povahy,

např. lidský potenciál nebo definování klíčových kompetencí, jsou pro politiku cestovního ruchu rozhodující.

V souvislosti se zdroji a jejich využíváním v destinacích cestovního ruchu tvrdí Morgan (2012), že většina stakeholderů v evropských destinacích jsou zastánci růstu. Tento regionální tlak na Evropu klade otázku, zda tvůrci politiky cestovního ruchu odpovědní za organizace destinačního managementu a marketingu se při její implementaci také dostatečně zabývají globální společenskou odpovědností, správou a agendou udržitelnosti.

Velmi významným faktorem z pohledu politiky cestovního ruchu, jeho plánování a dalšího rozvoje je spolupráce mezi veřejnou správou a podnikatelským (popř. i neziskovým) sektorem (Mundt, 2004; Dredge, 2006; Štumpf & Dvořák, 2011).

Morgan (2012) uzavírá, že dlouhodobý úspěch politiky cestovního ruchu v destinacích závisí na produktivní a etické vnitřní koalici mezi občanskou společností, veřejnou správou a podnikatelským sektorem.

### **2.1.3 Cestovní ruch a podnikání**

Jak bylo uvedeno již v předchozích částech práce, cestovní ruch je všeobecně považován za hospodářské odvětví, které se významně podílí na ekonomickém růstu země (regionu, lokality, destinace cestovního ruchu). Holešinská (2012) uvádí, že svojí činností se řadí do ziskového, resp. soukromého sektoru, ve skutečnosti je však potenciál cestovního ruchu, neboli primární nabídka cestovního ruchu (destinace), tvořen převážně veřejnými statky. Mezi veřejné statky, které jsou využívány v cestovním ruchu, řadí např. přírodní a kulturně historické atraktivity (národní parky, hrady, zámky apod.), všeobecnou infrastrukturu (silnice, cyklostezky apod.) nebo poskytování informací (turistická informační centra).

Dalším specifickým rysem cestovního ruchu jsou podle autorky volné statky (příp. volné zdroje) a jejich využití. Příkladem volných statků (popř. zdrojů), které jsou typické pro využití v cestovním ruchu, lze zmínit krajinu, hory nebo mořskou vodu.

Ekonomické statky – služby a zboží – pak společně s volnými a veřejnými statky tvoří podle Orišky (2010) obecně produkt cestovního ruchu, který je předmětem podnikání v tomto odvětví.

Hesková (2011) uvádí specifika podniků a podnikání v cestovním ruchu. Přestože hlavní cíle činnosti podniků v cestovním ruchu jsou identické s činností podniků jiných odvětví, totiž dosahování zisku, lze nalézt i určité rysy, typické právě pro podnikání v cestovním ruchu. Autorka dále zmiňuje, že podnikání v oblasti cestovního ruchu (především pak poskytování služeb cestovního ruchu) je ovlivňováno například místem, kde se vyskytují

předpoklady cestovního ruchu, klimatickými podmínkami, rozložením volného času (prázdniny, svátky apod.), časem prodeje a spotřeby a mnoha dalšími vlivy vnějšího prostředí.

Podnikání je samozřejmě základním faktorem rozvoje cestovního ruchu, a to jak z globálního, tak i regionálního pohledu (Russell & Faulkner, 2004). Cestovní ruch umí vytvářet příležitosti bez velkých investic a přinášet v mnoha směrech značnou přidanou hodnotu. Jeho přínosy se projevují v mnoha podnikatelských odvětvích spjatých s cestovním ruchem i ve vytváření nových pracovních míst, a to i v regionech problémových z hlediska zaměstnanosti (Ryglová & Burian, 2011).

## **2.2 Regionální rozvoj a cestovní ruch**

Wokoun (2008) definuje regionální rozvoj ve dvou základních přístupech: 1) praktickém a 2) akademickém. Dle praktického chápání je regionálním rozvojem míněno vyšší využívání a zvyšování potenciálu daného, systematicky vymezeného území vznikající v důsledku prostorové optimalizace socioekonomických aktivit a využití přírodních zdrojů. Toto zvýšení a vyšší využití se projevuje v lepší konkurenceschopnosti soukromého sektoru, životní úrovni obyvatel a stavu životního prostředí.

Akademický přístup chápe oproti tomu regionální rozvoj jako aplikaci nauk, zejména ekonomie, geografie a sociologie, řeší jevy, procesy a vztahy systematicky vymezeného území, které jsou ovlivněny přírodně-geografickými, ekonomickými a sociálními podmínkami v daném regionu. Oba přístupy jsou pak podle autora ve vzájemném vztahu k regionální politice, kdy akademické pojetí vytváří pro regionální politiku poznatky, které jsou následně využity pro praktické pojetí regionálního rozvoje.

Wokoun (2008) dále uvádí vztah regionálního rozvoje a státní politiky, kdy regionální rozvoj je výrazně ovlivňován působením faktorů hospodářské, sociální a environmentální politiky, které nacházejí konkretizaci a specifický výraz právě v politice regionální.

Pechlaner et al. (2006) poukazuje na fakt, že úloha regionu na politické a hospodářské úrovni se stává stále důležitější. Cestovní ruch má v regionálním (popř. místním) rozvoji nezastupitelnou úlohu. Navrátil (2012) uvádí, že význam cestovního ruchu v regionálním rozvoji lze posuzovat především na úrovni ekonomické, environmentální a sociokulturní, přičemž ekonomické vlivy bývají zmiňovány na prvním místě, protože jsou nejpříměji spojeny s fyzickým rozvojem cestovního ruchu a potažmo s rozvojem cílové oblasti. Na druhou stranu zmiňuje, že cestovní ruch s sebou nese také velké množství negativních externalit v sociokulturním a environmentálním prostředí destinace.

### **2.2.1 Region**

Lacina (2007) považuje za region v obecném pojetí jakýkoliv územní celek, který je podle jednoho či více kritérií vyčlenitelný z širšího území, jenž je pomocí těchto znaků vymezován pro konkrétní účel, či jemuž v uspořádání území přísluší konkrétní funkce.

Podle Eisensteina (2010) je termín region obvykle používán ve vztahu ke konkrétnímu aspektu určité zeměpisné oblasti – např. z pohledu přírodních, ekonomických nebo kulturních podmínek. Z výše uvedených hledisek se podle autora regionem rozumí územní jednotka, přičemž nemusí představovat pouze správní jednotku, ale na základě výše uvedených aspektů může být definován také nezávisle na administrativních hranicích.

Konkrétnější definici pojmu nabízí Bartoš (1996), který chápe region jako obecný název pro menší, územně ohraničené jednotky určitého většího prostorového nebo územního celku, kterým myslí svět, světadíl či jednotlivé země. Toto širší pojetí je pak ve společenských vědách většinou specifikováno a zúženo na označení tzv. středně velkých územně rozložených a vymezitelných jednotek uvnitř státu, tedy na jednotky s rozlohou menší než stát a větší než jednotlivé lokality a základní sídelní správní jednotky – obce.

Podle zákona 248/2000 Sb. o podpoře regionálního rozvoje se regionem rozumí územní celek vymezený pomocí administrativních hranic krajů, okresů, obcí nebo sdružení obcí. Takto obecně je region definován z hlediska rozvoje, který je podle tohoto zákona v daném území podporován.

### **2.2.2 Destinace cestovního ruchu**

Horner & Swarbrooke (2003) definují destinaci cestovního ruchu z geografického hlediska. Uvádějí, že destinace cestovního ruchu existuje na různých geografických úrovních, které jsou spolu ve vzájemných vztazích.

Palatková (2011) potvrzuje, že při definování turistické destinace jako geografického prostoru se většinou nejedná jen o vymezení jedné destinace, ale o určení návaznosti na vyšší a nižší úrovně hierarchie destinace (nadmárodní – národní – regionální – místní – rezort). Podle autorky je třeba brát v potaz další hlediska při vymezení destinací na jednotlivých úrovních - administrativní (politická) a obchodní (vztah nabídky a poptávky). Destinace pak mohou být vymezeny pomocí následujících přístupů nebo jejich kombinace: 1) podle administrativních hranic; 2) podle koncentrace poptávky (vzdálenost a motivace); 3) podle míry zásahu veřejného sektoru při tvorbě a fungování systému; 4) podle strategie indukce, dedukce a centralizace; 5) podle vybraných indikátorů rozvoje cestovního ruchu.



Podle sankt-gallenského konsensu k destinačnímu managementu mohou být destinace chápány jako geografické jednotky, klastry nebo (latentní) sítě poskytovatelů služeb nebo jako sítě poskytovatelů služeb aktivované poptávkou návštěvníků. V podstatě se jedná o produktivní společenské systémy s konkrétními podnikatelskými záměry a neziskovými cíli (Laesser & Beritelli, 2013).

Z jiného pohledu pak na destinaci nahlíží Bornhorst et al. (2010), kteří v procesu uspokojování potřeb zákazníka prostřednictvím cestovního ruchu považují za zásadní si uvědomit, že destinace cestovního ruchu je v tomto ohledu primárním předmětem studia a manažerských činností. Autoři pak uvádí další definice destinace cestovního ruchu z různých úhlů pohledu, např. geografický region, politická jurisdikce či významná atraktivita, které se snaží poskytnout návštěvníkům uspokojení a zapamatovatelný zážitek z návštěvy, z pohledu návštěvníka je pak destinací cestovního ruchu „*místo, které se nachází mimo místo jejich trvalého pobytu*“ (Bornhorst et al., 2010, s. 572).

Bornhorst et al. (2010) dále uvádějí, že namísto geografického vymezení, které definuje destinaci běžně jako ohraničení jednotlivých politických jurisdikcí jako je země/stát, oblast, město/obec, pak z hlediska koncepčního a manažerského je efektivnější pohlížet na destinaci jako na takový geografický region, ve kterém se nachází potřebné množství nebo požadovaný soubor atraktivit, které jsou schopné poskytnout návštěvníkům takové zážitky, které je do destinace přilákají za účelem realizace cestovního ruchu.

Novacká (2010) nahlíží na destinaci z aspektu produktu cestovního ruchu, který tvoří soubor služeb v určitém prostředí s cílem uspokojit potřeby účastníka cestovního ruchu. Prostředí se tak stává neoddělitelnou součástí produktu cestovního ruchu a v určitém vymezeném prostoru vytváří destinaci. To potvrzuje i Palatková (2006), která považuje za destinaci svazek různých služeb koncentrovaných v určitém místě nebo oblasti, které jsou poskytovány v návaznosti na potenciál cestovního ruchu místa nebo oblasti.

Rodriguez-Diaz & Espino-Rodriguez (2007) považují destinaci cestovního ruchu za otevřený systém, který jako celek určuje nabídku schopnou zaujmout návštěvníky. Někteří autoři jdou v systémovém pojetí destinace ještě dál, když definují destinaci cestovního ruchu jako komplexní, přizpůsobivý systém, ve kterém se generuje množství vzájemných vztahů v environmentální, sociální a ekonomické oblasti (Farrell & Twining-Ward, 2004; Lew & McKercher, 2006).

Z aspektu trhu cestovního ruchu je možné na destinaci cestovního ruchu pohlížet jako na vzájemně si konkurující jednotky, jejichž společným cílem je prodej služeb v destinaci (Ritchie, 2003; Bieger, 2004; Kozak 2004a; Bartl & Schmidt, 1998 In. Palatková, 2006).

Rozvoj a prodej produktu destinace na trhu cestovního ruchu musí být proto obezřetně řízen. Kozak (2004a) uvádí, že právě konkurence mezi destinacemi může výrazně přispět k rozvoji produktů a služeb. V této souvislosti vyjadřuje zajímavý pohled Bieger (2008), který nahlíží na destinaci jako na virtuální podnik. Velký význam pro růst a konkurenceschopnost destinace mají rovněž inovace. Vzhledem k povaze produktu destinace a struktuře odvětví (např. vzhledem k veřejnému vlastnictví některých zdrojů destinace) však trh v oblasti inovací destinačního produktu selhává (Pikkemaat, Peters, Weiermair & Auer, 2006). Tržní pohled na destinaci doplňují Andergassen et al. (2013), když konstatují, že nabídka cestovního ruchu se s poptávkou střetává právě v destinaci, environmentální a kulturní zdroje, atraktivita a odvětví cestovního ruchu jsou soustředěny v destinaci, poptávka se projevuje v destinaci. Jinými slovy *„destinace cestovního ruchu je koncepční propojení komplexnosti sektoru, komplementarity a udržitelnosti výrobků a služeb, ze kterých sestává produkt cestovního ruchu a nabídka dostupných lokálních zdrojů“* (Andergassen et al., 2013, s. 86).

Institucionální pohled na destinaci přináší Saraniemi & Kylanen (2010), kteří označují destinaci cestovního ruchu za jednu z klíčových koncepcí institucionalizovaného cestovního ruchu. V tomto smyslu pak definují destinaci cestovního ruchu jako *„soubor institucí a subjektů umístěných v prostředí fyzického nebo virtuálního prostoru, kde s marketingem související transakce a aktivity kladou značné nároky na tradiční dichotomii výroba-potřeba“* (Saraniemi & Kylanen, 2010, s. 1).

Schianetz, Kavanagh & Lockington (2007) na základě teorie „učících se organizací“ definují „učící se destinaci cestovního ruchu“ (Learning Tourism Destination, LTD). Taková destinace pak musí splňovat následující podmínky, aby bylo možné ji označit jako LTD: 1) využívá celoživotního vzdělávání jako koncepční princip a společenský cíl pro komunitu, organizace a individuální zájemce; 2) podporuje spolupráci v cestovním ruchu mezi občanským, dobrovolným a vzdělávacím sektorem; 3) poskytuje infrastrukturu pro sběr nových informací, šíření, zpracovávání a aplikaci nových znalostí.

### **Konkurenceschopnost destinace cestovního ruchu**

Konkurenceschopnost destinace cestovního ruchu velmi úzce souvisí s udržitelností a udržitelným rozvojem destinace (viz podkapitola 2.4.4 *Udržitelný cestovní ruch v destinaci*). Bieger (2008) uvádí, že požadovaná hodnota jako podmínka udržitelného rozvoje může být dosažena pouze prostřednictvím konkurenceschopnosti. Dále autor dodává, že dlouhodobé zajištění konkurenceschopnosti destinace prostřednictvím klíčových konkurenčních výhod by mělo být hlavním cílem destinačního managementu. Palatková (2006) v tomto smyslu

doplňuje, že dlouhodobá klíčová konkurenční výhoda musí být vhodně kombinována s krátkodobými konkurenčními výhodami (např. s rozvojem technologií).

*„To, co dělá turistickou destinací skutečně konkurenceschopnou, je její schopnost zvýšit výdaje na cestovní ruch, stále více upoutávat návštěvníky a zároveň jim poskytnout uspokojení a nezapomenutelné zážitky. To vše při udržení ziskovosti, za současného zvýšení blahobytu obyvatel destinace a zachování přírodního kapitálu v destinaci pro budoucí generace“* (Ritchie & Crouch, 2003, s. 2).

Zkoumáním a měřením konkurenceschopnosti destinace cestovního ruchu se zabývá řada modelů, které využívají kvalitativní i kvantitativní přístupy nebo kombinaci obou (Ritchie, 2003; Enright & Newton, 2004).

Kozak & Rimmington (1999), Bieger (2008), Molina-Azorin et al. (2010), Novacká (2013) a další autoři uvádí jako základ Porterův model diamantu, který se zabývá konkurenceschopností země nebo regionu. Tento model vychází ze čtyř základních faktorů: 1) základní podmínky rozvoje cestovního ruchu (např. výrobní faktory jako např. kvalifikovaná pracovní síla, přírodní a kulturně-historické zdroje, infrastruktura); 2) poptávka; 3) navazující a podpůrná odvětví (podle Biegera (2008) partneři spolupráce, která přináší synergické efekty); 4) Strategie, struktura trhu, rivalita mezi podnikateli v destinaci (podle Biegera (2008) též kvalita managementu).

Další relevantní model konkurenceschopnosti destinace cestovního ruchu přináší Ritchie (2003). Podle tohoto modelu závisí konkurenceschopnost destinace na sedmi následujících faktorech: 1) globální (makro) prostředí; 2) konkurenční (mikro) prostředí; 3) klíčové zdroje a atraktivita; 4) podpůrné faktory a zdroje; 5) kvalifikační a zesilující determinanty; 6) destinační politika, plánování a rozvoj; 7) destinační management. Vanhove (2005) pak za základní faktory konkurenceschopnosti destinace považuje poslední dva, tedy politiku, plánování a rozvoj společně s destinačním managementem. Botti & Peypoch (2013) pak k výše zmíněným dvěma faktorům připojují ještě kvalifikační a zesilující determinanty.

Konkurenceschopnost je dynamickou záležitostí a není specifická pouze pro destinaci cestovního ruchu. Podmínky vymezení konkurenceschopnosti se neustále mění, a proto destinační propozice musí být neustále přehodnocovány oproti konkurenčním destinacím (Jones & Haven-Tang, 2005). Na tento fakt navazuje Mazanec et al. (2007), který se podrobně zabývá výzkumem konkurenceschopnosti destinací cestovního ruchu a tvrdí, že výzkum v této oblasti již vyvrál natolik, aby se mohl posunout od definic, sběru a třídění dat, souhrnu a indexace k vybudování relevantní vědecké teorie.

Pechlaner et al. (2006) se zabývá významem klíčových kompetencí pro konkurenceschopnost destinace cestovního ruchu a tvrdí, že na zvyšování konkurenceschopnosti destinace musí být nahlíženo z různých perspektiv. Nejprve je potřeba zvýšit stávající kompetence podnikatelských subjektů v destinaci. Jejich kompetence, zdroje, technologie a schopnosti mají rozhodující vliv na rozvoj, a tím na atraktivitu destinace. Specifické zdroje, schopnosti, dovednosti a know-how mohou být podle autora považovány za udržitelnou konkurenční výhodu regionu teprve v případě, že toto všechno je ohodnoceno zákazníky a porovnáno s konkurencí. Nakonec vše stojí na podnikatelské aktivitě a schopnostech úspěšně využít regionální potenciál na odpovídajících trzích, a tím dosáhnout úspěchu. K tomu je nutné být podnikatelsky aktivní a zajistit kvalitu vedení (Pechlaner et al., 2006).

Kozak (2004b) se zabývá benchmarkingem a jeho vztahem ke konkurenceschopnosti a výkonnosti destinace cestovního ruchu a uvádí, že tyto oblasti spolu velmi úzce souvisejí. Aby destinace byla schopná dosáhnout konkurenceschopnosti, je podle autora potřeba zvyšovat výkon destinace, který pak může být zlepšován pomocí benchmarkingu.

Konkurenceschopnost destinace (pokud destinaci budeme považovat za produkt cestovního ruchu) ovlivňuje řada faktorů, které jsou nejčastěji vyhodnocovány pomocí souboru kvantitativních a kvalitativních přístupů. Jedním z faktorů, které z našeho pohledu zásadně ovlivňují konkurenceschopnost destinace a tedy její úspěšnost na trhu cestovního ruchu, je koordinovaný management cestovního ruchu v destinaci a jeho organizační zajištění v podobě specifického podniku destinačního managementu na všech úrovních - od celostátní, přes regionální, až po oblastní a místní úroveň.

### **2.2.3 Úrovně destinací cestovního ruchu**

Především autoři z německy mluvících zemí tvrdí, že velikost destinace z pohledu zákazníka závisí především na vzdálenosti destinace od místa jeho trvalého bydliště, jeho potřebách a důvodu cesty. Na základě těchto faktorů si následně vybírá jako svůj cíl cesty resort - místo - region - zemi - kontinent (Bieger, 2008; Eisenstein, 2010; Freyer, 2011). Freyer (2011) však zmiňuje, že destinací cestovního ruchu podle těchto kritérií může být např. i jednotlivá atraktivita, úroveň rezortu a místo pak zahrnuje do jedné kategorie dělení destinací podle velikosti. Eisenstein (2010) pak s odkazem na Mundta (2006) uvádí jako nejmenší jednotku destinace z hlediska velikosti kromě rezortu např. i samostatný hotel. Specifikem rezortu jako samostatné jednotky destinace se zabývá Bieger (2008), při definování velikostí destinace podle vzdálenosti, kterou musí do destinace návštěvník překonat, však definuje už

pouze úrovně místo – region – země – kontinent. Specifické destinace na úrovni *místo* jsou pak uváděny tzv. turistická obec (Tourismusgemeinde), nebo město jako samostatný prostor pro cestovní ruch a volný čas (Landgrebe, 2005; Eisenstein, 2010).

Palatková (2011) tvrdí, že definice destinace je nejsložitější na regionální úrovni. Eisenstein (2010) se podrobněji zabývá touto problematikou a řeší vztah mezi regionem, turistickým regionem a destinací cestovního ruchu. Podle tohoto autora je region nazýván turistickým regionem, pokud jsou splněna následující tvrzení:

- pro vymezené zeměpisné jednotky jsou stanoveny strategické cíle, nabídky uspokojující potřeby poptávky jsou umístěny na trhu cestovního ruchu, aby bylo dosaženo konkurenční výhody,
- nositelé klíčových rozhodnutí a kompetencí postupují podle určitého plánu pro tvorbu turistické nabídky,
- jsou naplánována, iniciována a realizována opatření pro rozvoj potenciálu na straně poptávky k urychlení rozvoje cestovního ruchu,
- je zřízena organizační jednotka (organizace cestovního ruchu) pro příslušný region.

*„Geografické hranice turistického regionu nemusí odpovídat hranicím administrativní jednotky, nicméně v praxi to je velmi častým jevem. Na rozdíl od definice turistického regionu, která se zaměřuje na nabídku cestovního ruchu, je destinace cestovního ruchu definována z pohledu poptávky“* (Eisenstein, 2010, s. 11).

### **Kraje a turistické regiony České republiky**

V České republice jsou na úrovni destinace region definovány turistické regiony a turistické oblasti. Jak bylo uvedeno výše, hranice turistického regionu nemusí odpovídat hranicím administrativní jednotky, nicméně v praxi to je velmi častým jevem (Eisenstein, 2010). Situace v České republice tomu částečně odpovídá a ve většině případů kopírují turistické regiony administrativní hranice krajů.

#### ***Kraj***

Po znovuzavedení krajů jako územních samosprávných celků, které je vymezeno zákonem o krajích č. 129/2000 Sb. a který nabyl platnosti dne 1. ledna 2001, je Česká republika rozdělena do 14 krajů včetně Hlavního města Prahy. Kraje ČR odpovídají ve výše uvedené jednotné evropské klasifikaci územních jednotek regionům na úrovni NUTS III. Podle výše uvedeného zákona je kraj územním společenstvím občanů, které má právo na samosprávu, dále pak je definován jako veřejnoprávní korporace, která má vlastní majetek

a vlastní příjmy vymezené zákonem a hospodaří za podmínek stanovených zákonem podle vlastního rozpočtu a pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů. Kraj spravuje své záležitosti samostatně (tzn. v „samostatné působnosti“), státní správu, jejíž výkon byl zákonem svěřen orgánům kraje, vykonávají orgány kraje jako svou přenesenou působnost. Kraj je při výkonu státní správy správním obvodem. Kraj při výkonu samostatné působnosti a přenesené působnosti chrání veřejný zájem.

### ***Turistický region***

Turistický region je podle MMR (2007) definován jako územní celek, jehož nabídka cestovního ruchu svým množstvím, kvalitou, rozmanitostí a atraktivitou vyvolává návštěvnost. Potenciál území vytváří vhodné předpoklady pro realizaci konkurenceschopné nabídky produktů cestovního ruchu s důrazem na příjezdový cestovní ruch a pro vybrané z nich jsou součástí národních produktů. Území je v oblasti cestovního ruchu řízeno profesní organizací a jsou za území shromažďovány statistické informace. Je základní jednotkou národní propagace a marketingu cestovního ruchu České republiky. Mohou se členit na turistické oblasti.

#### **2.2.4 Vztah regionálního rozvoje a cestovního ruchu**

Novacká (2010) uvádí, že cestovní ruch působí jako důležitý ekonomický nástroj rozvoje lokality nebo regionu s cílem zvýšit životní úroveň místního obyvatelstva v podmínkách udržitelnosti na jedné straně a jako cílového místa účastníka cestovního ruchu na straně druhé. Foret & Foretová (2001) potvrzují význam cestovního ruchu pro regionální rozvoj, když tvrdí, že cestovní ruch v tomto směru má nezanedbatelné ekonomické rozměry. Také Franke (2012b) označuje cestovní ruch jako jeden z hlavních faktorů ekonomického rozvoje mnoha regionů. Regiony pak dělí do dvou skupin podle vlivu cestovního ruchu na strukturu hospodářství regionu. Do první skupiny řadí ty regiony, kde je cestovní ruch dlouhodobě se profilujícím oborem hospodářské aktivity (např. lázeňské regiony). V regionech druhé skupiny je pak cestovní ruch pouze doplňujícím oborem ekonomiky (většina regionů ČR).

Regionální rozvoj v České republice, včetně vymezení hlavních oblastí podpory, upravuje zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje. Tento zákon stanovuje podmínky pro poskytování podpory regionálnímu rozvoji s cílem vyváženého rozvoje státu nebo územního obvodu kraje, s tím související působnost správních úřadů, krajů a obcí a vytváří podmínky pro koordinaci a realizaci hospodářské a sociální soudržnosti. Jednou z konkrétně vyjmenovaných oblastí podpory regionálního rozvoje v rámci zákona 248/2000

Sb. je rozvoj cestovního ruchu (§ 3, pís. d). Další oblasti podpory tvoří např. rozvoj podnikání, rozvoj lidských zdrojů, výzkum a technologický vývoj, zlepšování vybavení regionu infrastrukturou, zajištění dopravní obslužnosti a další.

Freyer (2008) se zabývá pozicí cestovního ruchu v regionálních vědách. Tvrdí, že cestovní ruch nehraje v klasické regionalistice žádnou nebo jen velmi podřadnou úlohu. V nejlepším případě se volný čas a cestovní ruch objevuje v rámci hodnocení místa nebo regionu jako neekonomický (později „měkký“) faktor. Jones, Munday & Roberts (2003) pak doplňují, že některé přístupy identifikují turisty pouze jako spotřebitele bez spojitosti turistických aktivit na tvorbu kapitálu nebo dalších proměnných, které mohou být zásadními determinanty dlouhodobého procesu regionálního rozvoje.

Bieger (2008) prezentuje názor, že pro regionální nebo místní rozvoj jsou důležité především dvě funkce cestovního ruchu, a to funkce příjmová a funkce zaměstnanosti. K výše uvedeným funkcím cestovního ruchu (příjmové a zaměstnanostní) přidávají Foret & Foretová (2001) ještě funkci komunikační, jelikož může přispívat ke zviditelnění cílového místa i za jinými účely, než jen pro rozvoj cestovního ruchu. Na zaměstnanostní funkci cestovního ruchu se zaměřuje Franke (2012b), který zmiňuje, že cestovní ruch je také často označován jako selektivní motor ekonomického rozvoje zejména v regionálním měřítku a zdůrazňuje důležitost odvětví pro řešení nezaměstnanosti v periferních a problémových regionech (např. příhraniční oblasti). *„Zaměstnanostní multiplikátory v cestovním ruchu jsou v rámci celkového hospodářství zpravidla řazeny k nejvyšším a cestovní ruch je hnací silou ve vytváření pracovních míst zejména pro mladé lidi“* (Franke, 2012b, s. 12).

Weidenfeld (2013) se rovněž zabývá významem cestovního ruchu pro periferní regiony, kdy cestovní ruch označuje jako skutečnou příležitost pro rozvoj příhraničních oblastí. Cestovní ruch je podle autora často základem, nebo dokonce poslední možností pro okrajové regiony charakterizované nízkou hustotou obyvatelstva a odlehlostí, což jim brání v rozvoji jiných odvětví.

### **2.3 Simulační modely aplikované na rozvoj cestovního ruchu**

Garson (2008) uvádí, že počítačové simulace jsou v současnosti stále více využívány v oblasti společenských věd jako nástroj pro pochopení různých sociálních jevů. Pomocí simulace mohou vědci podle autora určovat kauzální účinky, specifikovat zásadní odhady parametrů a vyjasnit, jak se procesy vyvíjejí v čase. Navíc simulační metody jsou často časově a nákladově velmi efektivní, někdy jsou dokonce jediným možným prostředkem zkoumání

určitých jevů. Autor dále definuje čtyři hlavní oblasti simulací, které jsou využívány ve společenských vědách: 1) systémové dynamické modely; 2) síťové modely; 3) prostorové modely a 4) modely na bázi agentů.

Jedním ze základních přístupů, jak lze nahlížet a zkoumat odvětví cestovního ruchu, jsou systémové teorie. Z tohoto hlediska je cestovní ruch základně definován jako otevřený dynamický systém s dvěma podsystémy (včetně vzájemných vazeb) a vzájemnými vazbami mezi cestovním ruchem a dalšími okolními systémy (Kaspar, 1996). Podle tohoto Kasparova přístupu můžeme rovněž samotnou destinaci cestovního ruchu definovat jako otevřený, komplexní a přizpůsobivý systém, ve kterém se generuje množství vzájemných vztahů v environmentální, sociální a ekonomické oblasti. Farrell & Twining-Ward (2004), Lew & McKercher (2006), Rodriguez-Diaz & Espino-Rodriguez (2007) a Bieger (2008) pak dodávají, že destinace cestovního ruchu jako komplexní systém je potřeba důkladně modelovat pro zlepšení všeobecného managementu destinace.

Modelování v cestovním ruchu se používá především pro pochopení složitých systémů a vazeb, kdy na základě objasnění určitých jevů lze napodobit chování zkoumaného systému, simulovat jej na konkrétním modelu a následně jeho chování ovlivnit. Simulační modely se v cestovním ruchu využívají například pro predikci poptávky a nabídky, zjišťování dopadů cestovního ruchu na ekonomiku a na místní komunity a životní prostředí, pohyb turistů v destinaci nebo jako nástroj pro podporu rozhodování při plánování a výběru rozvojových a marketingových strategií (Buchta & Dolnicar, 2003; Lawson, 2006; Lew & McKercher, 2006; Lacitignola et al., 2007; Ahlert, 2008; Athanasopoulos & Hyndman, 2008; Bonham, Gangnes & Zhou, 2009; Greiner, 2010; Liu, Tzeng, & Lee, 2012; Andergassen et al., 2013).

Systém destinace cestovního ruchu zahrnuje obrovské množství aktérů (stakeholderů). Vzhledem ke složitosti vztahů mezi místními stakeholdery je destinace cestovního ruchu považována za jeden z nejkomplicovanějších systémů. Na rozvoji a tvorbě produktu cestovního ruchu a na destinačním managementu se spolupodílí velké množství stakeholderů různé důležitosti, ale také velmi odlišného chování. Z tohoto pohledu lze na destinaci cestovního ruchu pohlížet jako na dynamický systém, kde se každý stakeholder snaží o prosazení svých zájmů a svým chováním ovlivňuje prostředí, ve kterém jedná a reaguje.

Následující podkapitoly se zabývají nejprve obecným vymezením systémového myšlení a systémové dynamiky, následující část je zaměřena na využití těchto teorií v regionálním rozvoji a cestovním ruchu na základě konkrétních modelů publikovaných v odborné literatuře a vědeckých pracích. Závěrečná podkapitola se věnuje inteligentním systémům v oblasti cestovního ruchu, které v současné době propojují všechny uvedené přístupy především



z hlediska využití informačně-komunikačních technologií nejen pro sestavení samotného modelu, ale i pro sběr a analýzu dat, se kterými model pracuje.

### 2.3.1 Systémové myšlení a systémová dynamika

V širším pojetí může být systémové myšlení definováno jako „*disciplína, která pomáhá konstruovat s realitou lépe sladěné mentální modely a vyvozovat z nich důsledky přesněji a spolehlivěji*“ (Vojtko & Mildeová, 2007, s. 39). V užším pojetí pak může být definováno jako „*paradigma, metoda a jazyk pro vytváření lepších mentálních modelů, jejich kvalitnější simulaci a komunikaci*“ (Vojtko & Mildeová, 2007, s. 39). Systémové myšlení se ukazuje jako vhodné pro řešení problémů managementu v reálném světě, než v jakémkoliv jiném oboru. To vedlo ke vzniku řady výkonných systémových přístupů k managementu (Jackson, 2003). Za jeden z nejvýznamnějších je považována Sengeho teorie učící se organizace (LO = Learning organization).

*„Naše ekonomiky jsou globalizovanější než kdykoli v minulosti. To se samozřejmě týká i podnikání a podniků. Podniky, které se zapojily do globální konkurence, jsou vystavovány nepolevujícím tlakům na náklady a výkonnost. Času, který mají lidé k dispozici k úvahám a zamyšlení, je dnes méně, pokud jim vůbec nějaký zbývá, a zdroje, jež mohou mnohé organizace vyčlenit na rozvoj lidí, bývají ještě vzácnější. Přitom je ovšem třeba promýšlet daleko více věcí než to, jak prostě jen urychlit změnu. Globalizace podnikání a průmyslového rozvoje zvyšuje hmotnou životní úroveň velkého množství lidí, avšak současně přináší významné vedlejší účinky v podobě celé řady sociálních a environmentálních problémů“* (Senge, 2007, s. 15).

Systémové myšlení je umění zjednodušit složitosti v rámci celku, jako komplexního systému. „*Vidíme svět jako stále složitější a chaotický, protože používáme neadekvátní mentální modely pro jeho vysvětlení. Když něco pochopíme, už to nevidíme jako chaotické, ale ani jako komplexní*“ (Gharajedaghi, 2006, s. 25).

Základními kroky systémového myšlení jsou poznání struktury systému, která se skládá ze stavů (rezervoárů, akumulací) a toků. Stavů a toků jsou pak uspořádány tak, že vytvářejí zpětnovazebné smyčky (Vojtko & Mildeová, 2007). Pro pochopení struktury systému je podle Jacksona (2003) nezbytné stanovit následující: 1) hranice systému; 2) síť zpětnovazebných smyček; 3) tokové a stavové proměnné a 4) pákové body.

Systémová dynamika je pak historicky starší disciplínou, než systémové myšlení. Systémové myšlení představuje širší pojem, systémová dynamika je však jeho důležitou součástí. Využívá počítačových simulačních modelů, které se následně dají využít jako

systemy pro podporu rozhodování. Na jejich základě pak lze testovat pravděpodobné dopady různých politik v komplexních sociálních systémech (Vojtko & Mildeová, 2007). Podle Jacksona (2003) rozvoj systémové dynamiky spočíval v rozšíření možností systémového myšlení pro řešení více strategických problémů. Nástroje a metody systémové dynamiky se rychle staly trvalou součástí simulací v oblasti společenských věd, zejména v oblasti obchodu a podnikání (Sterman, 2000). Systémově dynamické modely definuje Garson (2008) jako soustavy rovnic nebo dokonce jako jedinou rovnici, pomocí kterých můžeme chápat určité aspekty reality. Podle autora je hranice mezi počítačovými simulacemi a statistickými výpočty velmi tenká, zejména pokud matematické systémy obsahují náhodné faktory nebo jiné neurčitosti a nemají tedy jediné "řešení".

Proces tvorby systémově dynamických modelů, který definoval už Forrester (1961, 1971), se skládá z následujících fází. Prvním krokem je definování a vyjasnění si problému a identifikace proměnných, které ovlivňují daný problém. Druhým krokem je konstrukce modelu zpětnovazebných smyček, který odkryje vztahy mezi proměnnými. Ten pak musí být ve třetím kroku převeden do matematického modelu, který na základě stavů a toků zachycuje základní interakce v systému. Pomocí uživatelského softwaru pak může být transformován do počítačové simulace. Ve čtvrtém kroku je model validován porovnáním chování v reálném světě. Na modelu jsou pak prováděny experimenty, jak alternativní rozhodnutí může zlepšit výkon. V posledním kroku jsou formulována doporučení, jak určitými rozhodnutími lze změnit situaci k lepšímu (Jackson, 2003).

Novější metodologický postup nabízí Maani a Cavana (2000), který sestává z následujících kroků: 1) strukturování problému; 2) modelování příčinných smyček; 3) dynamické modelování; 3) plánování a modelování scénářů vývoje; 4) implementace a organizační učení. Konečná fáze je pak při tomto postupu více zaměřena na učení se mezi všemi stakeholdery, než k dosažení konkrétních rozhodnutí (Maani a Cavana, 2000 In. Jackson, 2003). Vojtko & Mildeová (2007) pak doplňují, že nutným předpokladem pro umožnění kvalitního učení se, je formulování dynamických hypotéz o příčinách chování systému, které jsou následně testovány na počítačovém modelu. Dynamická hypotéza je pracovní teorie o tom, jak se objevil určitý problém (Sterman, 2000). Autor dále uvádí, proč je nutné se zabývat právě teorií „dynamických hypotéz“. *„Hypotéza musí být dynamická, protože musí poskytnout vysvětlení dynamiky charakterizující problém ve smyslu struktury systému, která je vyjádřena pomocí základních zpětných vazeb a stavů a toků. A hypotéza z toho důvodu, že tvrzení je vždy provizorní, s výhradou revize nebo zamítnutí pomocí učení se v rámci modelování a reálného světa“* (Sterman, 2000, s. 95).

Systémová dynamika hledá endogenní vysvětlení jevů (proměnných v rámci hranic systému). Endogenní přístup vytváří dynamiku systému prostřednictvím interakce proměnných a agentů zastoupených v modelu. Specifikací struktury systému a pravidel interakce (pravidla rozhodování v systému) je možné odkrýt vzory chování vytvořené na základě těchto pravidel a této struktury a objevit, jak se může změnit chování, pokud změníte strukturu a pravidla (Sterman, 2000).

Naproti tomu přístup založený na exogenních proměnných (proměnné mimo hranice modelu) vysvětluje dynamiku stanovených proměnných ve smyslu jiných veličin, jejichž chování se předpokládá. Endogenní vysvětlení systémové dynamiky neznamena, že by modely nikdy neměly zahrnovat žádné exogenní proměnné. Počet vnějších vstupů by však neměl být vysoký, a každý „kandidát na exogenní vstup“ musí být pečlivě prověřen a musí být důkladně zváženo, zda se v systému skutečně vyskytuje významná zpětná vazba z endogenních prvků do zvažovaného exogenního vstupu. Pokud ano, hranice systému musí být rozšířeny a tato proměnná musí být modelována jako endogenní (Sterman, 2000).

V současné době se systémová dynamika vyvinula do mnohostranných simulací, které kombinují například soustavy rovnic a systémově dynamické algoritmy rozhodovacích stromů se simulací na základě agentů a 3D grafickým zobrazením (Garson, 2008).

### **2.3.2 Využití systémové dynamiky pro rozvoj cestovního ruchu**

Systémová dynamika v cestovním ruchu a destinačním managementu je používána především jako nástroj pro predikci dopadů změn určitých proměnných na destinaci cestovního ruchu a pro podporu strategických rozhodnutí a strategické plánování obecně.

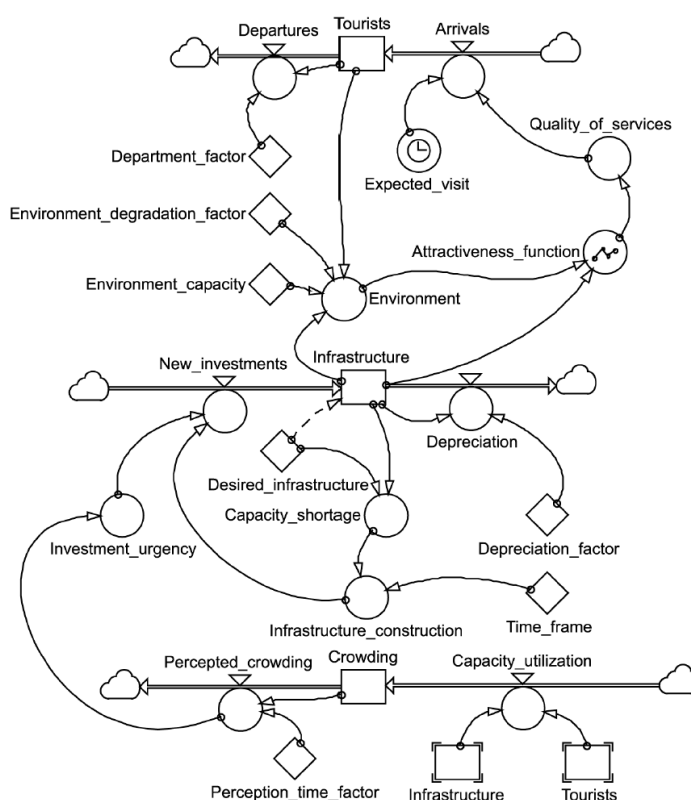
První modely, které se zabývaly souvislostmi mezi vývojem světové populace, globální ekonomikou, přírodními zdroji a fyzickým prostředím, byly vyvinuty Forresterem (1971), na něž pak navázali Meadows et al. (1972, 1974). Tyto modely byly zaměřeny spíše na plánování a podporu rozhodovacích procesů v regionálním rozvoji, proto jsou v následujícím textu uvedeny pro příklad také modely vztahující se k rozvoji regionu. První modely byly navrženy tak, aby umožnily zkoumat účinky populace a hospodářského růstu jako výsledek lidské činnosti na únosnou kapacitu Země (Sterman, 2000).

Z těchto modelů vychází např. Sobotková (2011), která se teoreticky zabývá využitím systémové dynamiky a její aplikace jako nástroje pro modelování ekonomiky regionu a jeho konkurenceschopnosti. Pro sestavení modelu a simulaci využívá software Vensim PLE. Model konkurenceschopnosti regionu je v tomto případě sestaven z pěti submodelů (demografický model, model trhu práce, model kapitálu a produkce, infrastrukturní model,

model kvality života), kde jsou definovány proměnné každého submodelu a následně je celý systém konkurenceschopnosti simulován. Model této autorky na jedné straně analyzuje vztahy mezi jednotlivými subjekty regionu jako komplexního systému, na druhé straně nabízí predikci vývoje tohoto systému.

Využitím systémové dynamiky v oblasti cestovního ruchu a její aplikací na slovinský trh cestovního ruchu (Obrázek 2) se zabývají Lazanski & Kljajic (2006), kteří rozlišují tři různé pohledy na modelování komplexních systémů: 1) z pohledu reálného objektu (originální, nezávislý na pozorovateli); 2) z pohledu subjektu (výzkumník nebo pozorovatel se svými znalostmi) a 3) z pohledu samotného modelu objektu. Dále se zabývají vztahy mezi těmito pohledy a řeší především pozici a úlohu pozorovatele ve vztahu k objektu modelování. Autoři postupovali tak, že nejprve vytvořili příčinný smyčkový diagram trhu cestovního ruchu Slovinska a jeho rozvoje. Proto za objekt modelu považují cestovní ruch, jehož vztah k subjektu (pozorovateli/deskriptorovi) je vysvětlen pomocí modelu cestovního ruchu.

**Obrázek 2: Makro-model cestovního ruchu Slovinska (diagram stavů a toků)**



Zdroj: Lazanski a Kljajic (2006, s. 1056)

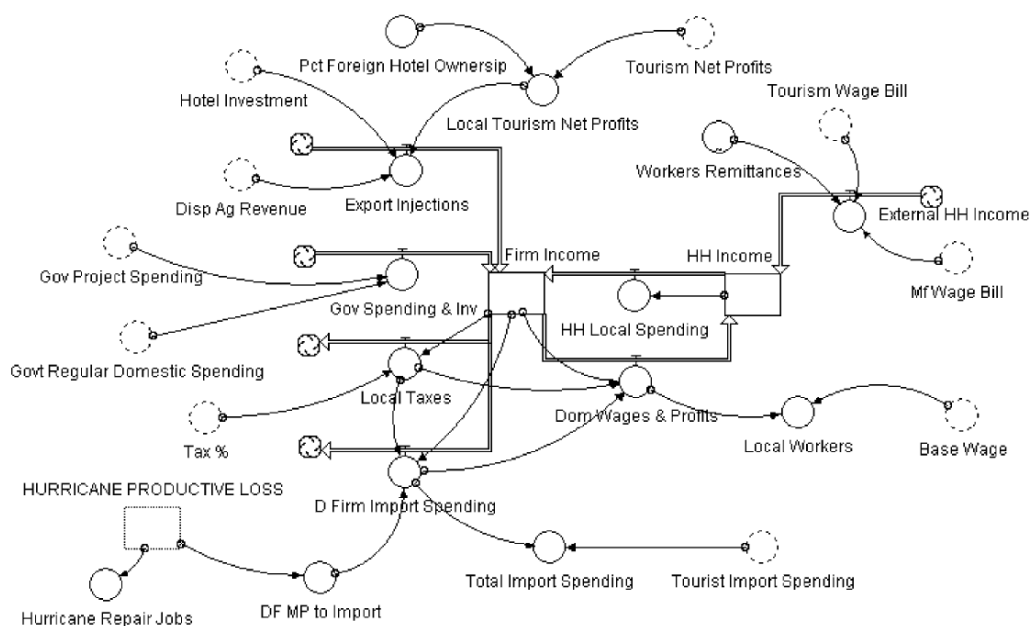
Nejprve sestavili v programu POWERSIM pomocí příčinného smyčkového diagramu strukturu makro-modelu cestovního ruchu, který zahrnoval proměnné (HDP, populaci, lokální

a globální trh cestovního ruchu, kvalitu služeb, kvalifikaci populace, primární produkci, sekundární nabídku cestovního ruchu a sektor služeb) a definoval vztahy mezi nimi. Následně byl sestaven diagram stavů a toků, ze kterého už mohly být odvozeny dynamické rovnice, které jsou nezbytné pro počítačovou simulaci.

Parametry však nebyly kvantitativně posuzovány vzhledem ke složitosti analyzování konkrétních detailů modelu. V tomto případě byl systémově dynamický model sestaven na základě endogenního vysvětlení jevů.

Naproti tomu Patterson et al. (2004), kteří se zabývají dynamickým systémem udržitelného cestovního ruchu na karibském ostrově Dominika (Obrázek 3), nejprve identifikovali exogenní proměnné jako globální ekonomiku, politiku a klimatické podmínky a teprve následně koncipovali tři široké endogenní oblasti zkoumání, ve kterých identifikovali jednotlivé proměnné: společnost (populace, migrace atd.), ekosystém (využití krajiny, přenosná kapacita atd.) a ekonomiku (HDP, příjmy z cestovního ruchu atd.). Popis modelu řeší nejprve každou z těchto oblastí samostatně a nezávisle na ostatních, následně se zabývá bilaterálními interakcemi a průniky těchto oblastí, v jejichž rámci definuje další proměnné: socio-ekologická (lokální hrdost, pobytové praktiky atd.), ekologicko-ekonomická (legislativa, urbanizace atd.) a socio-ekonomická (atraktivita turistů, zaměstnanost apod.). Průnikem všech tří endogenních oblastí je cestovní ruch v destinaci, kde definují dvě proměnné: kvalita života a kvalita zážitku z cestování.

**Obrázek 3: Model vnitřní ekonomiky ostrova Dominika (diagram stavů a toků)**



Zdroj: Patterson et al. (2004, s. 132)

Pro sestavení modelu byl využit software STELLA. V případě tohoto modelu byla systémová dynamika využita především jako nástroj pro kvantifikaci při sledování interakce velkého souboru heterogenních dat a předpokladů s výrazným vlivem exogenních proměnných.

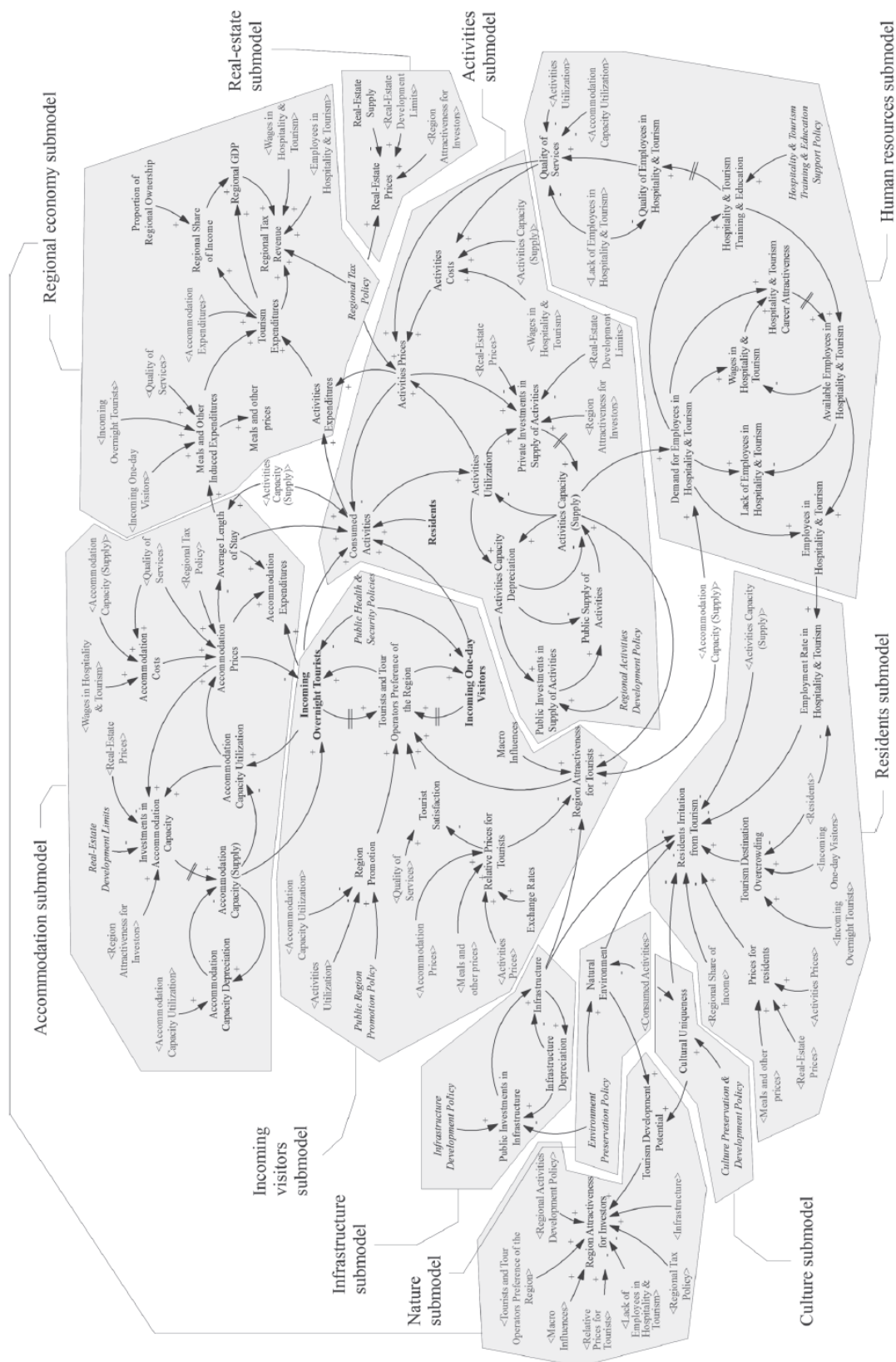
Vojtko & Volfová (2015) sestavili systémově dynamický metamodel udržitelného cestovního ruchu v regionu. Navržený model rozdělují vzhledem k jeho složitosti do následujících deseti submodelů: 1) Návštěvníci; 2) Volnočasové aktivity pro návštěvníky a rezidenty; 3) Ubytování pro návštěvníky; 4) Infrastruktura; 5) Nemovitosti vhodné pro rozvoj; 6) Rezidenti; 7) Lidské zdroje; 8) Regionální ekonomika jako celek; 9) Přírodní prostředí a 10) Kulturní potenciál. Metamodel udržitelného cestovního ruchu v regionu znázorňuje Obrázek 4.

Autoři zůstávají u sestavení příčinného smyčkového diagramu, pomocí něhož se snaží nalézt odpověď na otázku, jak může dynamický simulační model pomoci k pochopení zásadních stakeholderů, jejich aktivit a vztahů mezi nimi pro úspěšný management udržitelného cestovního ruchu v destinaci na úrovni regionu. Tento metamodel považují za první krok k řadě simulačních modelů ve spojitosti s udržitelným rozvojem cestovního ruchu v destinaci na regionální úrovni.

Schianetz et al. (2007) představují na základě Sengeho teorie učící se organizace (LO = Learning Organization) koncept „učících se destinací“ (LTD = Learning Tourism Destination). Na šesti případových studiích zkoumají potenciál systémově dynamického modelování jako nástroje pro implementaci a posílení kolektivních procesů učení. Výsledky ukazují, že systémová dynamika je schopna podporovat komunikaci mezi stakeholdery a stimulovat organizační učení. Autoři dále shrnují, že modelování dynamických systémů bylo v posledních třech desetiletích použito k posouzení otázek udržitelnosti v destinacích cestovního ruchu na mnoha různých úrovních. V případových studiích, kterými se autoři zabývají, je systémově dynamické modelování využito především pro podporu strategického plánování tak, aby strategická rozhodnutí vedla k udržitelnosti cestovního ruchu v destinaci. Téměř všechny destinace, které byly zkoumány, se nacházejí v ekologicky zranitelných oblastech, proto je ve většině případů kladen velký důraz na ochranu životního prostředí a posuzování vlivů na životní prostředí.

Na uvedených případových studiích dokladují Schianetz et al. (2007) konkrétní přínosy modelování dynamických systémů v rozvoji cestovního ruchu a destinačního managementu.

Obrázek 4: Systémově dynamický metamodel udržitelného cestovního ruchu na úrovni regionu



Zdroj: Vojtko & Volfová (2015, s. 33)

Například projekt v malé rakouské obci Oberurgl považují autoři studie za jeden z nejlépe prozkoumaných a zdokumentovaných projektů systémově dynamického modelování v oblasti udržitelnosti cestovního ruchu. Systémově dynamický model zde pomohl identifikovat "kvalitní" cestovní ruch místo "masového" cestovního ruchu jako hlavní strategický cíl a získat povědomí o ekonomických, sociálních a environmentálních závislostech, které jsou spojené s konkrétním jednáním.

Autoři však dodávají, že většina turistických destinací představuje mnohem složitější systémy s větší rozmanitostí mentálních modelů a strategických cílů. To znamená, že ve většině případů je obtížnější dosáhnout konsenzu o společné vizi a aktivní, vyváženou účast všech klíčových stakeholderů, než v takto malé obci.

Případová studie z indonéského ostrova Bali zase ukázala, že u stakeholderů, kteří se aktivně zapojili do budování systémově-dynamického modelu destinace, došlo k významným změnám v myšlení a konsenzu mezi původně konkurujícími si subjekty (Schianetz et al., 2007).

V případě řeckých ostrovů Sporady napomohlo systémově dynamické modelování k tvorbě konsenzu, co by mělo být hlavním předmětem zkoumání v oblasti cestovního ruchu, zejména ke stanovení prioritních oblastí pro další sběr dat a výzkum (Schianetz et al., 2007).

V australské destinaci Douglas shire přispělo využití systémové dynamiky k rozpoznání rozdílů a společných rysů v mentálních modelech jednotlivých stakeholderů, což rovněž následně usnadnilo dosažení shody v zásadních strategických otázkách. Projekt poukázal na zásadní význam zapojení stakeholderů do procesu implementace, a to zejména v průběhu formulování cílů a sběru dat (Schianetz et al., 2007).

Z projektu čínské destinace Guilin vyplývá podle Schianetze et al. (2007) poučení, že rozvoj cestovního ruchu (a to i v destinaci s původně vysokou atraktivitou, dobrými marketingovými strukturami a dostupností) může být neudržitelný, pokud destinační management není postaven na systémovém porozumění a spolupráci stakeholderů. Systémově dynamický model v tomto případě ukázal, že pokles trhu cestovního ruchu byl způsoben vnitřními silami (např. neřešením negativních dopadů na životní prostředí nebo nízkou kvalitou rezortů a neodpovídajícím zařízením) a nikoliv exogenními faktory jako např. finanční krizi v jihovýchodní Asii. Pomocí tohoto modelu bylo zjištěno, že politiky a strategie přijaté k řešení problému vedly k rychlému zhoršení situace.

Z výše uvedených konkrétních příkladů vyplývá, že využití systémově dynamických modelů v oblasti destinačního managementu může výrazně přispět ke změně myšlení o rozvoji cestovního ruchu v destinaci. Systémová dynamika umožňuje nalézt konsenzus mezi



stakeholdery se zdánlivě heterogenními zájmy, jelikož odkrývá celou řadu mentálních modelů a souvislostí, které při běžném zkoumání mohou zůstat skryty. Představuje tak významný nástroj pro destinační plánování a podporu pro strategické rozhodování o rozvoji cestovního ruchu v destinaci.

V oblasti cestovního ruchu lze nalézt příklady obou přístupů k tvorbě systémově dynamického modelu, tedy na základě vysvětlení endogenních jevů (uvnitř hranic systému), ale i na základě primárního vymezení exogenních proměnných, které definovaný systém ovlivňují z vnějšku. Oba přístupy mají své opodstatnění, ovšem přílišný počet exogenních vstupů může ovlivnit systém natolik, že může zakrýt některé důležité skutečnosti a vazby uvnitř systému.

Oproti jiným metodám hodnocení ekonomických přínosů cestovního ruchu v destinaci, které byly identifikovány v podkapitole 2.4.6 *Hodnocení ekonomických přínosů cestovního ruchu v destinaci*, přináší z našeho pohledu systémová dynamika tu výhodu, že do modelu lze zahrnout rovněž „měkké“ faktory spojené například se sociálním a environmentálním prostředím. Na rozvoj cestovního ruchu v destinaci můžeme proto nahlížet v širších souvislostech, tedy v aspektu všech tří základních dimenzí udržitelnosti (ekonomické, sociální a environmentální). Systémově dynamické modelování nám pak umožňuje sledovat nejen ekonomické výkony, ale také sociokulturní a environmentální vlivy a jejich vzájemnou provázanost.

### **2.3.3 Inteligentní systémy a modelování v cestovním ruchu**

Inteligentní systémy, modelování a simulace jsou založeny na informačních a komunikačních technologiích a mají v cestovním ruchu široké využití. Gretzel (2011) dokonce uvádí, že cestovní ruch představuje hlavní pole pro aplikaci inteligentních systémů.

Odvětví cestovního ruchu se vyznačuje vysokou složitostí, proto rozhodování v této oblasti vyžaduje velmi sofistikované zpracování informací v širších souvislostech.

Inteligentní systémy se vyznačují vysokou citlivostí na své okolí, a jsou schopny poučit se z činností, které jsou prováděny k dosažení konkrétních cílů. Jsou stále více využívány k vyhledávání informací pro podporu cestovního ruchu, rozhodování i zefektivnění pracovních procesů. Aby bylo možné modelovat odvětví cestovního ruchu, tyto systémy vyžadují hlubší pochopení jejich povahy. Co tedy dělá inteligentní systém inteligentním je, že má schopnost profitovat ze zkušeností, získat a udržet znalosti, rychle a úspěšně reagovat na nové situace a pochopit je při použití nejnovějších informačně-komunikačních technologií. Inteligentní systémy jsou v nepřetržité komunikaci se svým prostředím a průběžně

vyhodnocují odpovědi, které dostávají z tohoto prostředí s ohledem na akce, které se zde odehrávají, s cílem určit vhodnost pro další využití. Inteligentní systémy mohou být tedy charakterizovány jako flexibilní, adaptabilní, paměťové, učící se, z časového hlediska dynamické systémy, které mají schopnost uvažovat a řídit nejisté a nepřesné informace (Gretzel, 2011).

Inteligentní systémy jsou, kromě jiného, využívány velmi často pro řešení zásadních manažerských úkolů v oblasti cestovního ruchu, které jsou spojeny především predikcí poptávky. Řada inteligentních modelů se zabývá přesností predikce poptávky po cestovním ruchu, jako např. MAFFS (Modular Genetic-Fuzzy Forecasting System), kombinace lineárního a nelineárního modelu predikce poptávky nebo další nové hybridní modely, které kombinují některé již používané technologie pro zpřesnění predikce poptávky (Wang, 2004; Chen, 2011; Shahrabi, Hadavandi & Asadi, 2013; Pai, Hung & Lin, 2014). Další modely tohoto druhu jsou využívány v oblasti destinačního plánování a zlepšení implementace politik cestovního ruchu v destinaci. Základem je MCDM model (multiple-criteria decision-making), který je kombinován s dalšími přístupy, jako např. CBR (case-based reasoning) nebo NRM (network relationship map) (Alptekin & Büyükožkan, 2011; Liu et al., 2012).

Při přesném stanovení předpokládaných trendů na základě inteligentních systémů může podle našeho názoru veřejný, ale i soukromý sektor vytvářet co nejpřesnější modely pro plánování rozvoje cestovního ruchu a rozhodování o výběru vhodné strategie pro celou destinaci, ale i pro jednotlivé podnikatelské subjekty a další stakeholdery v destinaci cestovního ruchu.

## **2.4 Destinační management**

### **2.4.1 Kooperace stakeholderů v destinaci cestovního ruchu**

Z hlediska managementu a marketingu je podle Buhalise (2000) destinace jedním z nejkomplicovanějších subjektů, vzhledem ke složitosti vztahů mezi místními stakeholdery.

Lang (2007) definuje stakeholdery jako zájmové skupiny a uvádí, že jsou to všichni, kteří něco vložili, tzn. že „vsadili něco do hry“ (*at stake*). Autor dále doplňuje, že vzhledem k pluralitě zájmů různých stakeholderů se v souvislosti s managementem hovoří o konceptu stakeholder value, jehož snahou je vyvážit kontrastní cíle stakeholderů. Galvasová (2008) pak definuje stakeholdery podle vztahu k řešenému problému, který vzniká v procesu zkoumané formy spolupráce, jako zainteresované subjekty, na které bude jistá aktivita působit.

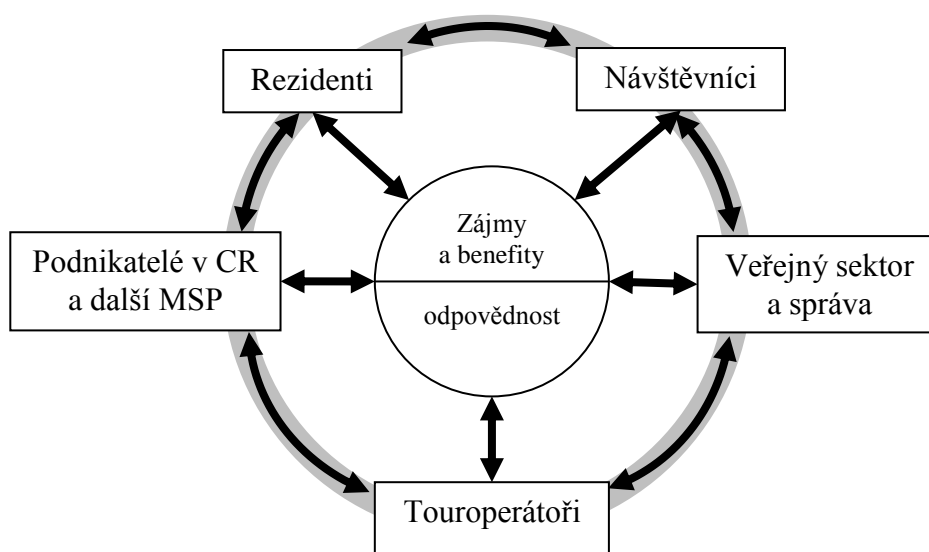
Galvasová (2008) z pohledu forem spolupráce definuje dále shareholdery, které označují jako subjekty „podílející se“, které jsou hlouběji zapojené do procesu řešení či přípravy daného problému.

V případě destinace cestovního ruchu je potřeba chápat stakeholdery jako zájmové skupiny, které jsou zainteresované, nebo kterých se bezprostředně dotýká problematika rozvoje cestovního ruchu. Vzhledem k jejich rozdílným a různorodým zájmům je k efektivnímu managementu destinace potřeba na stakeholdery nahlížet jako na partnery spolupráce při rozvoji cestovního ruchu ve vymezeném území.

Management a marketing destinace je náročný z toho důvodu, že na rozvoji a tvorbě produktu cestovního ruchu a na destinačním managementu obecně se spolupodílí velké množství stakeholderů různé důležitosti (Sheehan & Ritchie, 2005).

Buhalis (2000) dále uvádí, že nastavení a implementace strategických cílů destinace závisí na vzájemném vztahu mezi stakeholdery, který vyjadřuje pomocí tzv. "dynamického kola stakeholderů cestovního ruchu".

**Obrázek 5: Dynamické kolo stakeholderů cestovního ruchu**



Zdroj: zpracováno podle Buhalis (2000, s. 99)

Oproti situaci z konce 90. let 20. století a začátku 21. století, kterou popisuje Buhalis (2000), je nutno doplnit výčet stakeholderů cestovního ruchu o dalšího významného aktéra, který zásadním způsobem v současné době ovlivňuje trh cestovního ruchu, a tím jsou on-line distributoři. Z důvodu rozvoje a poptávky po dynamických balíčcích přebírají on-line distributoři postupně úlohu klasických touroperátorů a cestovních agentur v distribuci produktu cestovního ruchu. Vzhledem ke specifikům distribuce produktu cestovního ruchu

autor samostatně vyčleňuje touroperátory ze skupiny podnikatelů v cestovním ruchu a dalších MSP.

Jednotliví aktéři nebo zájmové skupiny zainteresované do spolupráce v oblasti cestovního ruchu v destinaci tvoří podle Strobla & Peterse (2013) společenské sítě. Aktéři v destinaci jsou podle autorů vzájemně propojeni formálními i neformálními, kooperativními i konkurenčními vztahy, které mohou být považovány za společenskou síť.

Spolupráce všech stakeholderů v destinaci představuje jeden ze základních předpokladů úspěchu a konkurenceschopnosti destinace na trhu cestovního ruchu. Význam spolupráce a partnerství aktérů v destinaci je v literatuře k destinačnímu managementu a marketingu akcentován řadou autorů (Bennett, 1999; Buhalis, 2000; Mason, 2003; Mundt, 2004; Bieger, 2008; Beritelli, 2011; Štumpf & Dvořák, 2011).

Elbe, Hallén & Axelsson (2009) definují kooperaci v tomto smyslu jako partnerství mezi aktéry v systému cestovního ruchu, který se skládá ze vzájemného porozumění, sdílení cílů a hodnot a schopnosti řešit společné úkoly.

Úzká kooperace subjektů v regionu s cílem tvorby produktu a jeho prosazení se stává nutností namísto konkurenčního boje osamocených subjektů mezi sebou uvnitř destinace a jejich neschopnosti prosadit se na trhu samostatně. Destinace se tak stává určitým druhem holdingu zajišťujícího komplexní řetězec služeb (Palatková, 2006).

Lednický (2008) rovněž podmiňuje úspěšnost destinace trvalou kooperací jednotlivých podnikatelských i nepodnikatelských subjektů a jako možnou formu partnerství zmiňují klastr. Mason (2003) zmiňuje obecně další formy spolupráce v cestovním ruchu, jako jsou koalice, fóra, aliance nebo PPP (public-private partnership).

Buhalis (2000) potvrzuje význam rozvoje partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem na místní úrovni za účelem koordinace aktivit. Holešinská (2012) pak dodává, že cílem kooperace je komplexní rozvoj a nalezení konsensu mezi prosazováním veřejného a individuálního zájmu s cílem dosahování zisku (popř. užitku). Dále uvádí, že hlavním přínosem vzájemné kooperace stakeholderů jsou synergické efekty. Vzhledem ke struktuře malých a středních podniků, které tvoří podstatnou platformu pro realizaci cestovního ruchu v destinaci, dochází podle autorky k efektivnějšímu využívání finančních prostředků, implementaci inovací, zavádění nových metod řízení a managementu kvality, vznikají výnosy z rozsahu, lze lépe čelit externalitám zejména ve vztahu k životnímu prostředí atd.

Beritelli (2011) se velmi podrobně věnuje spolupráci mezi významnými aktéry v destinaci cestovního ruchu. Konstatuje, že spolupráce hraje centrální úlohu pro komunity turistické destinace a je ústřední podmínkou udržitelného plánování a rozvoje destinace, ale

i realizace konkrétních projektů atd. Jedním ze zajímavých závěrů je však fakt, že pouhá výměna informací mezi subjekty ještě nevede ani přímo ke spolupráci ani nepřímo ke vzájemné důvěře či porozumění mezi stakeholdery.

Každý ze zainteresovaných stakeholderů v destinaci musí podle Fyalla, Garroda & Wanga (2012) pochopit všechny možnosti spolupráce a přijmout jejich důsledky. Destinace, které chtějí být úspěšné a výkonné se budou podle autorů muset zabývat také mnoha omezeními, překážkami a problémy, které spolupráce takového množství zainteresovaných stran a subjektů přináší. Varra, Buzzigoli & Loro (2012) uzavírají, že integrační roli mezi potřebami různých stakeholderů hraje právě destinační management.

Štumpf & Dvořák (2011) se zabývají kooperací v oblasti cestovního ruchu v Jihočeském kraji a navrhují opatření, která povedou k efektivnímu rozvoji spolupráce v oblasti cestovního ruchu v Jihočeském kraji: 1) závazná deklarace partnerství a nastavení pravidel spolupráce subjektů veřejného, soukromého a neziskového sektoru v oblasti cestovního ruchu na místní a regionální úrovni; 2) zakládání lokálních organizací cestovního ruchu (LTO = Local Tourism Organization) pro koordinaci horizontální spolupráce subjektů na místní (oblastní) úrovni; 3) koordinace vertikální spolupráce na úrovni stát – kraj – turistická oblast ze strany národní organizace cestovního ruchu (NTO = National Tourism Organization) a regionální organizace cestovního ruchu (RTO = Regional Tourism Organization).

#### **2.4.2 Destinační management a marketing**

Podle Novacké (2003) představuje destinační management celkovou koordinaci aktivit jednotlivých zainteresovaných subjektů. Tyto subjekty pak podle autorky vytvářejí produkt cestovního ruchu dané destinace. Zmíněné aktivity reprezentované jednotlivými službami v požadované kvalitě jsou pak implementovány za účelem dosažení synergického efektu v rámci podmínek trvale udržitelného rozvoje v daném prostředí. Cílem je pak uspokojení potřeb klientů, podnikatelských záměrů a společenských zájmů.

Destinační management je podle Biegera (2008) specifickou formu řízení, která spočívá v procesu založeném na kooperaci stakeholderů a na koordinaci v oblasti plánování, organizování a rozhodování v destinaci, přičemž klíčovým faktorem úspěšné realizace destinačního managementu je vzájemná komunikace. Haugland et al. (2011) pak kladou důraz na koordinaci a integraci zdrojů, produktů a služeb jednotlivých subjektů, na kterých je závislá nejen úspěšnost těchto individuálních aktérů, ale také celé destinace.

Podle sankt-gallenského konsenzu „*management destinace cestovního ruchu odpovídá manažerským procesům s cílem přilákat návštěvníky (turisty a jednodenní návštěvníky) a alokovat čas a peníze v určitém geografickém prostoru (jak je definován návštěvníky)*“ (Laesser & Beritelli, 2013, s. 47). Jako stěžejní aktivity, které zahrnuje destinační management, definují autoři konsenzu: 1) plánování (v oblastech souvisejících s cestovním ruchem); 2) lobby (v zastoupení všech stakeholderů v oblasti cestovního ruchu); 3) marketing (produkt, cena, marketingová komunikace a distribuce); 4) koordinace služeb (zaměřeno na vytvoření bezproblémového zážitku zákazníka).

Podle Eisensteina (2010) se moderní destinační management věnuje vytváření silných výkonných struktur, prostřednictvím kterých mohou být uvnitř destinace prosazovány takové strategie, které zajistí úspěch destinace na trhu cestovního ruchu.

Goeldner & Ritchie (2009) uvádějí, že destinační management je komplexní, multidimenzionální proces, při kterém musejí být splněny dva základní parametry, pokud chce být destinace úspěšná. Těmito parametry jsou konkurenceschopnost a udržitelnost. Samostatně nejsou podle autorů dostatečné, ale společně se vzájemně doplňují a tvoří základní předpoklad úspěchu. Mazanec, Wober & Zins (2007) rozšiřují indikátory úspěchu destinace, které jsou předmětem zájmu destinačního managementu: 1) počet turistů a generované výdaje; 2) míra vypořádání se s negativními efekty sezónnosti prostřednictvím nástrojů managementu; 3) úspěšné využití stávajících kapacit; 4) rozsah ochrany přírodních a kulturních zdrojů; 5) spokojenost zákazníka s poskytnutým produktem cestovního ruchu; 6) účinné využití marketingové komunikace a reklamy; 7) míra akceptace stávající politiky cestovního ruchu místními obyvateli.

Bartl & Schmidt (1998) In. Palatková (2006) definují destinační management jako strategii a cestu pro silné regiony, které mají odvalu ke koncentraci sil pro společný rozvoj, organizaci a aktivní prodej svých klíčových konkurenčních výhod. Důležitý fakt zmiňuje sama Palatková (2006), která tvrdí, že koncepce managementu destinace je typická pro lokální nebo regionální úroveň, neboť vychází ze snadnějšího řízení procesů, než je tomu na národní úrovni.

Destinační management podle Ritchieho (2003) sestává celkově z devíti následujících komponent: 1) organizace; 2) marketing; 3) kvalita služeb/zážitků; 4) informace/výzkum; 5) rozvoj lidských zdrojů; 6) finance a rizikový kapitál; 7) návštěvnický management; 8) správcovství zdrojů; 9) krizový management. Autor dodává, že pokud existuje aktivita v managementu destinace, která musí být vykonána před ostatními, jedná se o organizaci jako základní krok k založení a fungování DMO.

Důležitým nástrojem, který podporuje destinační management, je také management znalostí, protože je spojen se schopností vytvářet hodnoty a generovat pro destinaci konkurenční výhodu (Pyo, 2005). Varra et al. (2012) doplňují význam managementu znalostí z pohledu destinačního marketingu, kdy na destinační produkt je často nahlíženo z pohledu „orientace na zákazníka“. Produkt destinace cestovního ruchu by však podle tohoto přístupu měl být navržen z hlediska „orientace na místní komunitu“ jako ucelený soubor znalostí, který vyjadřuje identitu místní komunity.

*„Destinační management může kromě marketingových aktivit zahrnovat také všechny vnitřní aktivity v destinaci (toto vysvětlení stojí blíže k politice cestovního ruchu), ale v teorii a praxi se koncepty destinačního managementu a marketingu překrývají. Management destinace představuje do značné míry východisko pro marketing destinace“* (Palatková, 2011, s. 19).

Marketingem destinace cestovního ruchu se zabývá řada autorů a publikací (Bennett, 1999; Buhalis, 2000; Királ'ová, 2003; Freyer, 2004; Bausch, Bieger & Pechlaner, 2005; Palatková, 2006; Dreyer, Endreß & Menzel, 2008; McCartney, Butler & Bennett, 2008; Youcheng Wang, 2008; Elbe et al., 2009; Palatková, 2011; Morgan, 2012).

Palatková (2006) charakterizuje destinaci cestovního ruchu z marketingového hlediska jako jeden produkt, složený zároveň z bezpočtu dalších produktů. Marketing destinace pak označuje jako vědomou i nezáměrnou kooperaci, protože všechny subjekty v destinaci, ať chtějí nebo ne, spoluvytvářejí její charakter.

Bennett (1999) poukazuje ve spojitosti s marketingem destinace na fakt, že neexistuje v této oblasti produkt, nad kterým by měl producent (organizace destinačního marketingu) úplnou kontrolu. Produkt destinace je podle autora tvořen vládou, malými a středními podniky a přírodním prostředím. Buhalis (2000) ještě dodává, že marketing destinace by měl vyvažovat strategické cíle všech zúčastněných stran stejně tak jako udržitelnost lokálních zdrojů.

Pro marketing destinace v 21. století definuje Bennett (1999) následující nástroje k dosažení úspěchu: 1) partnerství a spolupráci; 2) odstranění jakýchkoliv byrokratických zásad; 3) přenesení odpovědnosti za environmentální a sociální rozvoj na konečný produkt; 4) zajištění silné vazby mezi sdělením a produktem. V návaznosti na tyto nástroje je důležité zmínit ještě jeden aktuální aspekt, který uvádí Beirman (2002), a to rostoucí pravděpodobnost, že téměř každá destinace se může ocitnout v určité krizi způsobené např. přírodní katastrofou, válkou, epidemií či ekonomickými podmínkami, což bude mít vliv na její prodejnost.

Prideaux & Cooper (2003) řeší vztah mezi marketingem a růstem destinace a definují faktory, které ovlivňují schopnost destinace realizovat úspěšný marketing. Mezi tyto faktory řadí mj. rozvoj jediné organizace, zodpovědné za marketing destinace a profesionalizaci destinačních marketingových strategií.

Specifické nástroje z pohledu strategického marketingu destinace cestovního ruchu, které jsou předmětem mnoha vědeckých studií, představují image destinace a značka destinace (Chaudhary, 2000; Blain, 2005; Bonn, 2005; Ryan, 2005; Ekinci & Hosany, 2006; Tasci, 2006; Govers, Go & Kumar, 2007; Murphy, Moscardo & Benckendorff, 2007; Tasci et al., 2007; Tasci & Gartner, 2007; McCartney et al., 2008).

Řada autorů se však také zabývá také nástroji marketingového mixu destinací, především pak marketingovou komunikací (Buhalis, 2000; Gretzel, Yuan & Fesenmaier, 2000; Dore & Crouch, 2003; Hudson, 2006; Paskaleva-Shapira, 2007; McCartney et al., 2008; Rasul & Manandhar, 2009).

#### **2.4.3 Destinační plánování a strategie destinace cestovního ruchu**

Plánování za účasti nejrůznějších stakeholderů v destinaci cestovního ruchu je velmi důležitým nástrojem pro zvyšování konkurenceschopnosti destinace (Beritelli & Laesser, 2011).

Rodriguez-Diaz & Espino-Rodriguez (2007) chápou destinaci jako komplexní systém, který je potřeba důkladně plánovat a modelovat pro zlepšení všeobecného managementu destinace. Jejich model strategického zhodnocení destinace cestovního ruchu zahrnuje různé faktory ovlivňující konkurenceschopnost destinace, mezi které náleží geografický, environmentální a socio-kulturní faktor, veřejná infrastruktura, poskytovatelé služeb a politický faktor, které jsou základem pro definování jedinečnosti destinace a schopnosti zaujmout návštěvníky. Formica & Kothari (2007) dodávají, že organizace cestovního ruchu mohou získat konkurenční výhodu právě pomocí precizního plánování a výběrem integrovaného modelu, který rozšíří hodnotový řetězec pro jejich zákazníky. Podle Soteriou & Coccossise (2009) je pro strategické plánování v destinaci nezbytné integrování zásad udržitelného rozvoje.

V procesu strategického plánování destinace je rovněž využíváno metody tvorby scénářů budoucího vývoje (Yeoman, 2005; Formica & Kothari, 2007).

Tato metoda je založena na uspořádání vnímání alternativních prostředí v budoucnosti, která se odvíjí od různých rozhodnutí. Jinými slovy se jedná o „soubor řízených cest vývoje“, tzn. jak si představujeme efektivní vývoj naší vlastní budoucnosti. Scénáře jsou pečlivě



vytvořené příběhy o budoucnosti s psychologickým rozměrem, které postrádají empirická data (Schwartz, 1996).

Protože se cestovní ruch stále rozvíjí, musí přijímat specifické strategie za účelem implementace politik definovaných ve vizi destinace (Ritchie, 2003).

Formica & Kothari (2007) přibližují současný trend, kdy formulace destinační strategie přímo souvisí s prognózováním budoucích událostí a jejich následného dopadu na destinaci. Cílem strategie destinace je podle Biegera (2008) vybudování a udržení její konkurenceschopnosti na trhu cestovního ruchu. Podává informaci o tom, jak může dosáhnout trvalé konkurenční výhody prostřednictvím identifikace, rozvoje a využití klíčových kompetencí, jak se může vyprofilovat na trhu a na jakých trzích se chce prezentovat prostřednictvím jakých produktů.

Strategie rozvoje cestovního ruchu v destinaci lze podle Ritchieho (2003) rozdělit do tří širokých kategorií: strategie zaměřené na nabídku, strategie zaměřené na poptávku a strategie zaměřené na organizační strukturu.

Haugland et al. (2011) uvádí, že aktivity zahrnuté do vývoje celkové destinační strategie, která generuje hodnotu pro individuální aktéry, přispívá k celkovému rozvoji destinace cestovního ruchu. Dále se zabývají předpoklady pro rozvoj „*integrovaných mnohaúrovňových destinačních strategií*“, jelikož rozvoj destinace vyžaduje realizovat takové strategie, které procházejí napříč hranicemi a úrovněmi mnoha aktérů. Pro úspěšnou integrovanou mnohaúrovňovou strategii pak definují 3 klíčové oblasti, které musí vzájemně spolupůsobit: 1) schopnosti destinace (image, značka, kompetence a zdroje destinace); 2) koordinace na úrovni destinace; 3) mezidestinační vazby (např. transfer inovací).

#### **2.4.4 Udržitelný cestovní ruch v destinaci**

Udržitelnosti, udržitelnému rozvoji a jeho aplikaci v oblasti cestovního ruchu se věnuje řada autorů (McCool, Moisey & Nickerson, 2001; Kirstges, 2003; Nasser, 2003; Ritchie, 2003; Baumgartner, 2006; Reid, 2006; Moscardo, 2008; Soteriou & Coccossis, 2009; Novacká, 2013). Zásadní otázky související s touto problematikou si však kladou McCool et al. (2001): 1) Co je udržitelný cestovní ruch?; 2) Jak by měl být udržován cestovní ruch jako odvětví ekonomiky?; 3) Co by měl cestovní ruch udržovat?

Udržitelný cestovní ruch je definován jako cestovní ruch, který je ekonomicky životaschopný, ale zároveň neničí zdroje, na kterých závisí budoucnost cestovního ruchu, zejména fyzické prostředí a sociální struktury místních komunit (Swarbrook, 1999 In. Ritchie, 2003). S obdobnou definicí přichází i Nasser (2003), který doplňuje, že udržitelný cestovní

ruch má své kořeny v trvale udržitelném rozvoji a při splnění výše uvedených podmínek (ekonomická životaschopnost, ekologická a kulturní citlivost) může k tomuto rozvoji přispívat. Moscardo (2008) tvrdí, že cestovní ruch nemůže být udržitelný sám o sobě, ale potvrzuje předchozí teorie, že za určitých okolností může přispívat k udržitelnému rozvoji v některých regionech.

Goeldner & Ritchie (2009) definují nejdůležitější premisy udržitelného rozvoje cestovního ruchu: 1) předpoklad provázanosti aktivit a subjektů; 2) předpoklad multidisciplinarity cestovního ruchu, který nemůže být chápán pouze z hlediska jedné vědní disciplíny; 3) předpoklad předchozích zkušeností implementace udržitelnosti pro cestovní ruch; 4) předpoklad „Příroda je lepší“, který je založen na preferování přírodních hodnot před uměle vytvořenými; 5) předpoklad politiky a moci založený na nerovnoměrném rozdělení globálního světa, vývoji populace a bohatství.

Konkurenceschopnost a udržitelnost cestovního ruchu je na evropské úrovni řešena v dokumentu *Agenda pro trvale udržitelný a konkurenceschopný evropský cestovní ruch*, který přijala Komise ES v roce 2007 pod číslem KOM (2007) 621. Tento dokument zdůrazňuje snahu EU v oblasti cestovního ruchu "zůstat konkurenceschopnou při současném dodržování zásad trvalé udržitelnosti" (Agenda pro trvale udržitelný a konkurenceschopný evropský cestovní ruch, s. 3 In. Novacká, 2010) a dále definuje trvalou udržitelnost jako "vytvoření správné rovnováhy mezi dobrými podmínkami pro turisty, potřebami přírodního a kulturního prostředí a rozvojem destinace a podniků a jejich konkurenceschopnosti" (Novacká, 2010, s. 5). Autorka dále uvádí, že zásady pro udržitelnost a konkurenceschopnost na evropské úrovni lze dodržovat za předpokladu permanentní spolupráce zainteresovaných subjektů na všech úrovních destinace cestovního ruchu, tj. evropské, národní, regionální a lokální.

Hall (2006) zmiňuje jeden z důležitých aspektů trvale udržitelného rozvoje cestovního ruchu, když tvrdí, že deklarování udržitelného cestovního ruchu se vztahuje především na aktivity v destinaci samotné. Zřídka se podle autora pozornost upíná na obvykle „neudržitelné“ způsoby dopravy a cestování, jako jsou letecká nebo automobilová doprava, které jsou pro mnoho turistů nezbytné, aby mohli vůbec danou destinaci navštívit.

Paskaleva-Shapira (2007) potvrzuje vztah udržitelnosti a konkurenceschopnosti s managementem destinace cestovního ruchu. Holešinská (2007) dále uvádí, že v obecné rovině vede aplikace destinačního managementu k dosažení udržitelného rozvoje cestovního ruchu a k upevnění pozice destinace na trhu, tj. konkurenceschopnosti.

„Podpůrné faktory a infrastruktura musí být rovněž udržovány a řízeny udržitelným způsobem, pokud má být dosažena tržní a ekonomická konkurenceschopnost. Každá destinace pak musí přezkoumat svou schopnost zachovat všechny dimenze udržitelnosti (environmentální, ekonomickou, sociální, kulturní a politickou), pokud chce rozvíjet a udržet si skutečnou konkurenceschopnost“ (Ritchie, 2003, s. 49).

Dwyer et al. (2009) se zabývá globálními trendy, které by destinační management měl implementovat v rámci udržitelného rozvoje cestovního ruchu v destinaci: 1) Zaměřit se na udržitelný výnos z návštěvníka (yield per visitor) spíše než na počet turistů; 2) současně je nutné zajistit výměnu zdrojů v ekonomicko-environmentálním vztahu; 3) dlouhodobě se zaměřovat na ekonomické, environmentální a sociální cíle než prosazovat pouze politiku krátkodobého růstu; 4) spotřebitelé by měli být vzděláváni v důležitosti využívání produktů šetrných k životnímu prostředí; 5) rozvoj cestovního ruchu v destinaci by měl být realizován za účasti a pro místní obyvatele dané destinace. Ritchie (2003) pak dokonce pro takové destinace cestovního ruchu používá termín *udržitelná destinace* (the sustainable destination). Situaci, kdy destinace z dlouhodobého hlediska neudrží všechny prvky svého klíčového potenciálu a které se orientují pouze na krátkodobý profit, pak Woodside & Martin (2008) označují jako *krátkozrakost v udržitelném cestovním ruchu* (myopia in sustainable tourism).

Soteriou & Coccossis (2009) uvádějí způsob, jak integrovat zásady udržitelného rozvoje do strategického plánovacího procesu destinace cestovního ruchu. Faktory, které ovlivňují integrování zásad udržitelného rozvoje, rozdělují do tří kategorií: 1) exogenní faktory (udržitelná strategie rozvoje); 2) organizační faktory (zdroje a komise pro vrcholový management) a 3) systémové faktory (funkční integrace, komplexnost, participace, nástroje, interní a externí orientace, vnímání udržitelnosti). Další z možností, jak v procesu strategického plánování pomoci destinaci cestovního ruchu k dosažení udržitelného rozvoje, prezentují Musil & Luštický (2010). Z jejich pohledu je důležitá důkladná analýza potenciálu destinace, její atraktivita, zatížení cestovním ruchem, včetně systematického monitoringu chování návštěvníků a následné využití těchto dílčích analýz jako podkladů pro zpracování komplexního modelu chování návštěvníků v destinaci.

Závěrem lze konstatovat, že důraz na management udržitelné destinace cestovního ruchu může v dlouhodobém časovém horizontu posílit ekonomickou výkonnost a konkurenceschopné umístění destinací při zabezpečení toho, že nový rozvoj cestovního ruchu respektuje potřeby místní komunity a životního prostředí (Novacká, 2010).

## 2.4.5 Organizace destinačního managementu (DMO)

Pro organizaci destinačního managementu existuje v česky psané i zahraniční literatuře řada termínů. V českém prostředí je možno se setkat s termíny jako *destinační společnost*, *destinační agentura* nebo *organizace cestovního ruchu* (OCR), se kterou pracuje i národní Agentura CzechTourism (především pro organizace na regionální úrovni). Lze se však setkat i s termínem *podnik destinačního managementu*, který může z hlediska vlastnické struktury fungovat jako veřejná společnost, podnik v soukromém vlastnictví nebo na bázi partnerství veřejného a soukromého sektoru (viz podkapitola 2.5.2 *Typologie podniků v destinačním managementu*)

Ve švýcarské a rakouské škole je pro DMO převážně využíván německý termín *Tourismusorganisation* (s angl. ekvivalentem *tourism organization*), ale výjimkou není ani používání anglických výrazů *destination organization* nebo *destination management company* (DMC). V angloamerické škole se lze setkat s pojmem *tourist organization* nebo *destination organization*, nejběžněji používaným mezinárodně uznávaným termínem (i podle UNWTO) je však pojem *destination management organization* (DMO), popř. *destination marketing organization*.

DMO definuje Bieger (2004) jako hlavního nositele kooperace v destinaci. Sheehan & Ritchie (2005) dodávají, že tato organizace koordinuje činnosti k přilákání turistů do své geograficky vymezené oblasti (destinace).

DMO mohou být buď veřejné, nebo soukromé. Úloha této organizace vychází ze specifík produktu cestovního ruchu, kdy záměrem DMO je strategicky řídit a vést destinaci tak, že bude poskytovat konzistentní produkt cestovního ruchu zákazníkovi (Strobl & Peters, 2013).

Úlohu organizace destinačního managementu (DMO) dále popisuje Eisenstein (2010), který uvádí nejdůležitější funkce, které DMO plní: 1) plánovací funkce (strategická a rozvojová funkce); 2) koordinační funkce; 3) marketingová funkce.

Ritchie (2003) považuje za zásadní, aby DMO fungovala na strategické i operativní úrovni. Vedoucí postavení a koordinační role, kterou DMO musí plnit, jsou podle autora základem trvalého a dlouhodobého úspěchu. Bornhorst et al. (2010) však rozlišují mezi úspěchem destinace a úspěchem DMO. Úspěch DMO a úspěch destinace vykazuje určité podobnosti, ale také některé důležité rozdíly, které by odborníci z praxe a výzkumní pracovníci měli zvažovat. Společné faktory úspěšnosti destinace cestovního ruchu a DMO

jsou podle autorů následující: 1) podpora ze strany místních komunit; 2) marketing a 3) výkon destinace.

Podle Biegera (2008) by DMO měly (za pomoci vnitřních zdrojů nebo outsourcingu) plnit následující úkoly: 1) plánování (formulování mise a zvolení vhodné strategie); 2) tvorba destinačního produktu (zřízení informační centrály a dalších informačních kanceláří, vytvoření obchodovatelných produktů cestovního ruchu, péče o zákazníka, řízení kvality atd.); 3) marketing (formulování marketingové strategie, výzkum trhu, řízení značky, image, reklama, podpora prodeje, PR, cenová strategie, aktivní prodej destinace, vytvoření rezervačního systému apod.); 4) zastupování zájmů (poskytování informací stakeholderům, včetně místních obyvatel, vytváření silnější "důvěry v cestovní ruch", politické lobbování za jednotlivé projekty atd.). Elbe et al. (2009) zdůrazňují, že hlavní funkcí DMO je zodpovědnost za marketing vlastní destinace. To potvrzují i Dore & Crouch (2003), Štumpf & Dvořák (2012) nebo Laesser & Beritelli (2013), kteří uvádí, že v běžné praxi DMO je více spojována s organizací destinačního marketingu (speciálně s propagací nebo marketingovou komunikací destinace) než managementu. Dore & Crouch (2003) pak dodávají, že propagace destinace je pak běžně stěžejní aktivitou a také hlavní položkou v rozpočtu DMO.

Manažerské úkoly pro zajištění efektivní, dobře fungující DMO pak definuje také Ritchie (2003) a dělí je do dvou základních částí: 1) vnitřní (např. vnitřní vyhlášky, struktura komisí, rozpočet/rozpočtový proces, organizačně-administrativní postupy, management členské základny, vztahy s veřejností a publikace); 2) vnější (marketing, služby pro návštěvníky/kvalita služeb, návštěvnický management, informace/výzkum, finance a rizikový kapitál, správcovství zdrojů, řízení lidských zdrojů).

Pikkemaat et al. (2006) se zabývá úlohou DMO při inovaci produktu destinace cestovního ruchu. Inovaci chápe jako motor růst celé ekonomiky, která má pro vysoce rozvinuté turistické regiony z mnoha hledisek centrální význam. DMO se pak musí jako koordinátor stát nositelem inovace v destinaci. Na podnikatelské úrovni jsou základně nositeli inovací jednotlivé podniky cestovního ruchu. Výzvou pro DMO však je urychlovat rozvoj úspěšných inovací (Pikkemaat et al., 2006).

Blain (2005) se podrobněji zabývá řízením značky destinace jako jedné z důležitých úkolů DMO v oblasti marketingu. Výsledky výzkumu, který se zabýval pohledem zástupců DMO na řízení značky destinace, ukazují, že přední představitelé DMO všeobecně chápou koncept řízení značky destinace, v praxi se pak zabývají pouze vybranými částmi tohoto konceptu, jako je design loga a jeho vývoj.

Podle Palatkové (2006) je DMO základním prvkem managementu destinace na několika úrovních:

- místní (lokální) organizace cestovního ruchu (LTO = Local Tourism Organization),
- regionální organizace pro cestovní ruch (RTO = Regional Tourism Organization),
- národní organizace pro cestovní ruch (NTO = National Tourism Organization),
- kontinentální organizace cestovního ruchu (v Evropě Evropská komise cestovního ruchu - ETC).

Ritchie (2003) zmiňuje, že jsou v podstatě tři základní úrovně, na kterých DMO nejčastěji funguje. Jedná se o: 1) národní úroveň; 2) regionální/krajská/oblastní úroveň; 3) městská/obecní úroveň.

DMO na národní úrovni (NTO) je považována za oficiální administrativní orgán odpovědný za cestovní ruch, který je založen za účelem dosahování národních cílů v oblasti cestovního ruchu (Seppala-Esser, Airey & Szivas, 2009).

Její forma a odpovědnost se značně liší v závislosti na různých faktorech, jako jsou politické, ekonomické, sociální a kulturní zázemí dané země, velikost země a význam cestovního ruchu pro národní hospodářství (Soteriou & Coccossis, 2009).

Jedním z nejčastějších úkolů NTO je marketing, mnoho z nich se však zabývá dalšími činnostmi na podporu cestovního ruchu v destinaci, včetně rozvoje produktu, kontroly kvality, výzkumu, vzdělávání a lobbyngu. Často jsou mnohé z nich příjemci podpory ze soukromého sektoru, ovšem v drtivé většině případů se jedná o veřejné organizace fungující za podpory z veřejných zdrojů (Sheehan & Ritchie, 2005; Seppala-Esser et al., 2009).

Štumpf & Dvořák (2011) považují za zásadní úlohu regionální DMO (RTO), která plní roli prostředníka mezi národní a lokální úrovní. Především na její funkčnosti je přímo závislá úspěšnost spolupráce iniciované a realizované „shora“ i „zdola“.

Dredge (2006) se zabývá úlohou lokální DMO (neboli LTO), přičemž ji ve většině destinací považuje za vrcholný orgán odvětví cestovního ruchu, který je zpětně podporován řadou formálních i neformálních sítí, které spojují veřejný a soukromý sektor. Význam LTO pro koordinaci horizontální spolupráce subjektů na místní (oblastní) úrovni pak podtrhují i Štumpf & Dvořák (2011). Zakládání LTO a jejich začleňování do nadřazených (=regionálních) struktur se podle autorů jeví jako ideální pro systematickou kooperaci a koordinaci aktivit v destinaci na lokální úrovni. Jako jeden z hlavních úkolů LTO pak uvádějí odstraňování bariér spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem a komunikace se všemi zainteresovanými subjekty, včetně poskytování informací o možnostech zapojení se do spolupráce (začínajícím) poskytovatelům služeb.

Pro místní a regionální orgány je velmi důležité si uvědomit fakt, který uvádí Prideaux & Cooper (2003). Autoři zkoumali vztah mezi marketingem a růstem destinace a definovali faktory, které ovlivňují schopnost realizovat úspěšný destinační marketing. Mezi tyto faktory patří, mimo jiné, rozvoj jedné organizace odpovědné za marketing destinace (tedy DMO) a profesionalizace destinačních strategií.

Důležitý pohled prezentuje King (2002), který poukazuje na to, že DMO se musí oprostit od propagace na trzích masového cestovního ruchu a stále spoléhat na zastaralé distribuční systémy. Místo toho musí zapojit zákazníka k zajištění účinné komunikace a poskytování zážitků, které jsou požadovány. Tento pohled konkretizují Gretzel, Yuan & Fesenmaier (2000), kteří považují za důležitý klíč k úspěchu integraci IT do organizační struktury DMO, aby mohla držet krok s vývojem nových technologií, inovativními reklamními strategiemi, změnami na spotřebitelském trhu a rostoucí konkurencí v důsledku narůstající globalizace.

DMO jako specifický podnik cestovního ruchu představuje podle našeho názoru zásadní článek organizační struktury managementu destinace, který stojí uprostřed zájmů a aktivit všech stakeholderů participujících přímo či nepřímo na rozvoji cestovního ruchu a jehož hlavním úkolem je koordinace všech aktivit, nalezení konsenzu mezi různorodými zájmy a jejich optimalizace pro udržitelný rozvoj cestovního ruchu v destinaci. Na lokální nebo oblastní úrovni představuje DMO hlavního iniciátora spolupráce mezi veřejnou správou na lokální (oblastní) úrovni a místními podnikateli, DMO na regionální úrovni pak kromě koordinace regionálních zájmů s místní/oblastní úrovní představuje významný mezičlánek v organizaci managementu cestovního ruchu mezi místní/oblastní a celostátní úrovní. DMO aplikuje systémový přístup k managementu cestovního ruchu v destinaci, který vychází z oficiálních závazných dokumentů dané turistické destinace na místní/oblastní, regionální nebo národní úrovni.

#### **2.4.6 Hodnocení ekonomických přínosů cestovního ruchu v destinaci**

Vzhledem k významným politickým důsledkům je výzkum dopadů cestovního ruchu na ekonomiku v posledních několika desetiletích populárním tématem výzkumu. Výzkumy sledují nejen samotné ekonomické přínosy cestovního ruchu, ale také změny plynoucí z externích šoků a jejich dopad na systém cestovního ruchu, jako jsou konkrétní události a politiky. Hlavní důvody, proč je zpracováváno stále více studií o dopadech cestovního ruchu na ekonomiku, jsou především postupná tvorba metodologie v této problematice a zvyšující se potřeba podpůrných statistických nástrojů (Song et al., 2012).

Satelitní účet cestovního ruchu je metodickým nástrojem výzkumu a chápání cestovního ruchu. Základním stavebním kamenem tohoto nástroje je komplexní přístup k chápání souvislostí a vazeb jednotlivých ukazatelů popisujících poptávku a nabídku cestovního ruchu. TSA je v současné době v mezinárodním měřítku považován za základní statistický nástroj k měření dopadů cestovního ruchu na národní (popř. regionální) ekonomiky. Jeho aplikace však rovněž naráží na řadu problémů.

Lejsek (2009) s odkazem na Metodiku Satelitního účtu cestovního ruchu České republiky definuje TSA jako soustavu tabulek, kterými jsou popsány hlavní charakteristiky odvětví cestovního ruchu, které je tak zasazeno mezi ostatní odvětví do soustavy národních účtů. Jde tedy o satelit k národním účtům, který je tvořen deseti tabulkami obsahujícími údaje o poptávce po cestovním ruchu a o nabídce tohoto odvětví. Doplněny jsou i informace o nepeněžních ukazatelích (počtu návštěvníků a přenocování apod.), tabulky o zaměstnanosti, tvorbě hrubého fixního kapitálu a o společenské spotřebě cestovního ruchu. Satelitní účet v plném rozsahu má v současné době jen málo zemí, většina se spokojuje s prvními šesti tabulkami a tabulkou desátou.

Předkládání výsledků by přitom mělo být vždy doprovázeno jasným odkazem na přesné pokrytí proměnných a na metodologii používanou při jejich odhadování (Lejsek, 2009).

Jak potvrzují Lejsek (2009), Frechtling (2010) nebo Franke (2012a), klíčovým ukazatelem TSA je vyjádření podílu cestovního ruchu na tvorbě hrubé přidané hodnoty (HPH) a hrubého domácího produktu (HDP). Franke (2012a) dále zmiňuje důležitý fakt, že uvedené podíly cestovního ruchu na hlavních makroekonomických ukazatelích vyjadřují tzv. přímý vliv cestovního ruchu. Tento vliv předpokládá přímý vztah mezi poskytovatelem produktu a jeho spotřebitelem (návštěvníkem). Aktivita účastníků cestovního ruchu však nevyvolávají pouze potřebu vyrábět přímo spotřebovávané produkty, zvyšují potřebu vyrábět i jiné produkty, které přímo nespotřebovávají. Výpočty tzv. nepřímého vlivu cestovního ruchu vyžadují maticové operace, jejichž výsledkem jsou koeficienty komplexní spotřeby, kterými lze nepřímý vliv cestovního ruchu kvantifikovat (Franke, 2012a).

Cestovní ruchu hraje stále ve větší míře důležitou úlohu ve strategických dokumentech regionálního rozvoje a zároveň je považován za velmi důležitý pro ekonomický rozvoj daného území. V důsledku toho mnoho regionů, zejména těch méně prosperujících, vynakládá značné prostředky do rozvoje turistických aktivit, propagace akcí cestovního ruchu a podporují další aktivity v oblasti cestovního ruchu. V této souvislosti se však vyskytují následné potíže při posuzování ekonomického přínosu těchto činností. V současné době je však velmi komplikované poskytnout přesný a spolehlivý soubor účtů, na základě kterých by



bylo možné přijímat zásadní rozhodnutí o politice cestovního ruchu a efektivním směřování zdrojů na regionální úrovni (Jones, Munday & Roberts, 2003).

Pro regionální politiku je proto nezbytné disponovat nástrojem pro měření dopadů cestovního ruchu na regionální či místní úrovni. Jednou z možností je vytvoření a zavedení regionálních satelitních účtů cestovního ruchu (RTSA). Obdobně jako na národní úrovni jsou základem pro sestavení RTSA regionální účty. RTSA poskytuje regionalizovaný pohled na spotřebu cestovního ruchu v podobě výdajů vícedenních turistů i jednodenních návštěvníků (Smeral, 2006).

Jak podotýká Frechtling (1999), cestovní ruch je především lokální aktivitou, která významně přispívá do ekonomiky určitých regionů, ale naopak v některých regionech je její význam zanedbatelný. Autor se dále zamýšlí nad tím, jaké využití pro regionální či místní organizaci destinačního managementu nebo lokální podnikatele má potom TSA na národní úrovni, čímž zdůvodňuje potřebu RTSA.

Rütter & Berwert (1999) uvádějí, že zvyšující se poptávka po informacích o cestovním ruchu na regionální úrovni a potřeba zlepšovat plánování rozvoje cestovního ruchu jsou klíčovými důvody, proč je RTSA vyžadován.

Sestavení regionálních satelitních účtů cestovního ruchu je však velmi problematické především z důvodu nedostatku spolehlivých statistických dat. Na nižší než národní úrovni je tak stále více používanou metodou měření dopadu cestovního ruchu na místní nebo regionální ekonomiku input-output analýza. V některých z hlediska cestovního ruchu vyspělých zemích, jako např. v Rakousku nebo v Kanadě, je však TSA sestaven a využíván už i na regionální úrovni.

## **2.5 Podniky jako součást managementu destinace**

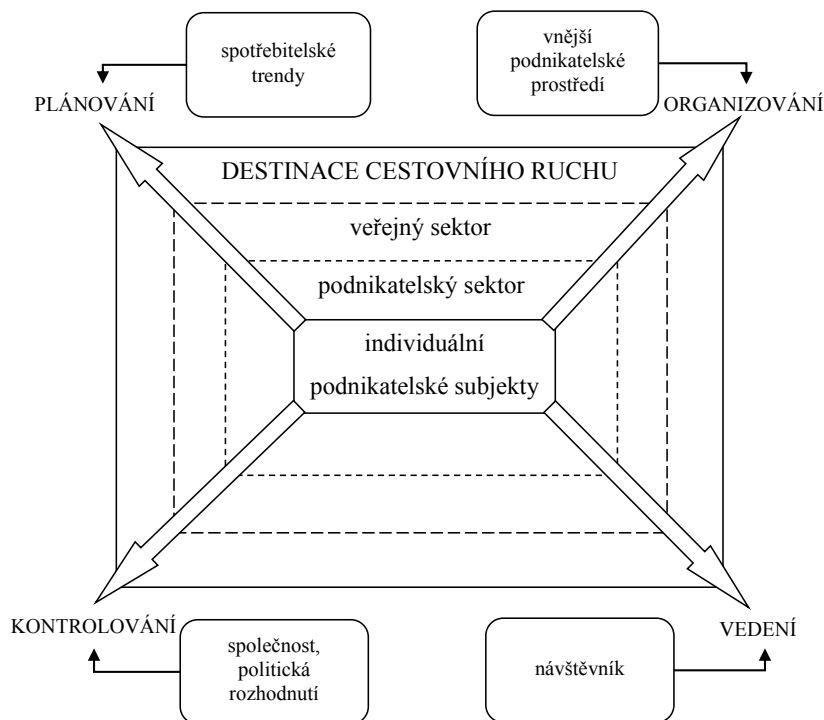
### **2.5.1 Úloha podniku v destinačním managementu**

Úlohou podnikatelských subjektů v destinaci cestovního ruchu obecně je participace na zajištění komplexního řetězce služeb pro návštěvníky (Ritchie, 2003; Roth, 2003; Bieger, 2008; Eisenstein, 2010). Podniky cestovního ruchu v souvislosti s destinací označuje Ritchie (2003) za páteř produktu destinace. V nejrůznějších odvětvích, a v cestovním ruchu především, nezávisí řetězec služeb v destinaci na jednotlivých podnicích, nýbrž na celé podnikatelské síti. Bieger (2008) nahlíží na destinaci jako na virtuální podnik, který charakterizuje jako síť právně samostatných, ale ekonomicky vázaných podnikatelských

subjektů. Tyto subjekty pak podle autora společně tvoří komplexní řetězec a zajišťují poskytování služeb na bázi společných zdrojů.

Page (2007) vyjadřuje postavení podniků v destinačním managementu, který považuje za mnohvrstevný proces. Individuální podnikatele a podnikatelské prostředí umísťuje do středu tohoto procesu, ze kterého vycházejí manažerské činnosti, které postupují dalšími vrstvami destinačního řízení, jak ukazuje následující schéma.

**Obrázek 6: Pozice podniků v destinačním managementu**



Zdroj: Page (2007, s. 26)

Štumpf & Dvořák (2012) nahlízejí na podnikatelské subjekty v destinačním managementu jako na jeden ze základních stavebních kamenů, které tvoří základy managementu destinace. Dalšími stavebními kameny jsou pak veřejná správa v podobě obcí, měst a krajů, nestátní neziskové organizace a rezidenti (místní komunita). Celý systém destinačního managementu pak stojí na třech základních pilířích – kooperaci, koordinaci a komunikaci. DMO pak podle autorů zastřešuje celý proces.

Bieger (2008) rozlišuje činnosti v oblasti destinačního managementu podle úrovně řízení a kompetencí na normativní, strategické a operativní. Na úrovni politických orgánů (normativní úroveň) jsou koordinovány obecné rozvojové vize relevantní k oblasti cestovního ruchu a další související plány konkrétních oblastí regionálního rozvoje, které mají návaznost na oblast cestovního ruchu (např. doprava, sportovní zařízení apod.). Na úrovni DMO

(strategické úrovni) probíhá marketingové plánování destinace a plánování jednotlivých nabídek destinace. Na úrovni jednotlivých podnikatelských subjektů (operativní úrovni) musí být koordinovány strategie těchto podniků a jejich příspěvek ke komplexní nabídce destinace (Bieger, 2008).

K rozvoji destinace cestovního ruchu může významně přispět spolupráce a vytváření sítí mezi (malými) podniky (Tinsley & Lynch, 2001). To potvrzuje i výzkum Strobla & Peterse (2013), ze kterého však vyplývá, že spíše než vazby mezi podnikatelskými jednotkami samotnými, je předmětem velkého zájmu vytváření sítí mezi podniky začleněnými do struktury destinace cestovního ruchu. Vztahem malých a středních podniků (MSP) s organizací destinačního managementu (na národní úrovni) se zabývají také Seppala-Esser et al. (2009), kteří tvrdí, že MSP jsou do určité míry závislé na zdrojích NTO (National Tourism Organization, národní organizace cestovního ruchu). Výzkum dokonce potvrdil, že s rostoucí velikostí podniku, rostoucím podílem zahraničních hostů a s rostoucí sofistikovaností marketingového plánování firmy roste také její závislost na zdrojích organizace destinačního managementu (NTO). Samozřejmě však záleží také na geografické poloze, ekonomice dané země, úrovni rozvoje cestovního ruchu apod. Zdroje organizace destinačního managementu, na kterých jsou MSP nejvíce závislé, jsou podle autorů destinační marketing a znalosti z oblasti marketingu.

Dwyer et al. (2009) se zabývají důsledky, které v čím dále více turbulentním a rychle se měnícím světě mají globální trendy (tzv. *megatrendy*) na podnikatelské subjekty v cestovním ruchu a destinační management. Inovace a rozvoj vedený interními i externími faktory bude podle autora pokračovat, ale destinace a firmy nepřizpůsobující své strategie změnám, které probíhají v jejich okolí, budou jen obtížně udržovat konkurenční výhodu. Dále se zabývá podobnostmi důsledků, které mají tyto vlivy na management podnikatelských subjektů a na management destinace. Témata, která byla identifikována na úrovni podniků, jsou do značné míry v souladu s těmi, které byly považovány za velmi důležité také pro management destinace. Důsledky globálních trendů na management podniků v oblasti cestovního ruchu rozděluje do následujících témat: 1) strategický management; 2) cílený marketing; 3) risk management; 4) udržitelný provoz; 5) inovace ve vývoji produktu. Důsledky těchto trendů na management destinace pak vymezuje následovně: 1) cílený marketing; 2) risk management; 3) klimatické změny; 4) udržitelný rozvoj cestovního ruchu; 5) vzdělávání v oblasti managementu cestovního ruchu.

Zajímavou otázku z hlediska managementu cestovního ruchu si pokládají Molina-Azorin, Pereira-Moliner & Claver-Cortés (2010), proč firmy v oblasti cestovního ruchu

dosahují různých úrovní výkonnosti. Tvrdí, že výkony podniků v odvětví cestovního ruchu závisejí hlavně na destinaci, kde firma působí (lokalizační nebo také destinační efekt), a na vnitřních zdrojích a charakteristikách podniku (firemní efekt). Výsledky výzkumu ukázaly, že oba efekty velmi významně ovlivňují výkonnost podniku, ale také že firemní efekt je důležitější než efekt destinační (lokalizační). Oba efekty jsou však ve vzájemném vztahu a manažeři firem by se neměli podle autorů zabývat pouze řízením svého podniku a interními zdroji, ale také by měli využívat výhod plynoucích ze zdrojů destinace a participovat na managementu destinace (Molina-Azorin, Pereira-Moliner & Claver-Cortés, 2010).

V literatuře o výkonnosti firmy v odvětví cestovního ruchu dominuje podle Songa et al. (2012) neparametrický přístup analýza obalu dat (DEA = data envelopment analysis). Tato metoda má podle autora dvě výhody: 1) Není vyžadována žádná funkční závislost mezi vstupy a výstupy; 2) je možno pracovat rychle s více vstupy v jakémkoliv paradigmatu účinnosti. Dalšími dobře vyvinutými metodami jsou podle autorů např. analýza stochastické hranice (parametrický přístup) nebo semiparametrické metody, které kombinují parametrický a neparametrický přístup.

Na jedné straně existují destinace s rovnoměrným rozložením sil, ve kterých je rovnováha mezi soukromým a veřejným sektorem vyžadována, na druhé straně se v některých destinacích objevují nerovnoměrnosti v řízení destinace způsobené buď silným podnikem cestovního ruchu, nebo silnou veřejnou správou. K nalezení konsenzu zájmů mezi veřejným a soukromým sektorem i dalšími aktéry v destinaci cestovního ruchu (rezidenti, zájmová sdružení) vyvstává podle našeho názoru potřeba koordinace aktivit a zájmů prostřednictvím samostatného (nezávislého) subjektu v podobě podniku destinačního managementu (DMO).

## **2.5.2 Typologie podniků v destinačním managementu**

V odvětví cestovního ruchu lze nalézt různé typy a formy podnikání a podnikatelských uskupení, které se podílejí na destinačním managementu, od globálních strategických aliancí, přes hotelové řetězce, franchisingové řetězce stravovacích služeb, střední a malé podniky až k mikropodnikům rodinného typu. Specifický podnikatelský subjekt představuje v některých destinacích rovněž samotná DMO.

Destinace zahrnuje velký počet podniků cestovního ruchu, které se velmi liší svou velikostí a povahou nabízeného produktu. Jak cestovní ruch roste, mnohé z těchto společností začaly podle autora operovat na multinacionální úrovni. Dále se však v destinaci vyskytuje také obrovské množství malých a středních podniků rozmístěných v celém odvětví. Prostřednictvím franchisingu a smluv o řízení však cestovní ruch prochází něčím jako

revolucí, která spočívá v koncentraci, konsolidaci a křížení vlastnictví mezi mnohými malými společnostmi. Je však pravděpodobné, že malé a střední podniky zůstanou základním rysem odvětví cestovního ruchu (Ritchie, 2003).

Z hlediska velikosti podniků, podílejících se na managementu destinace cestovního ruchu, se Crotts et al. (2000) nebo Kreilkamp (2001) zabývají nejprve významem globálních strategických aliancí. Autoři tvrdí, že rozvoj a řízení aliancí je rozhodující strategickou dovedností v oblasti cestovního ruchu. Crotts et al. (2000) dále zmiňují a potvrzují důležitost spolupráce podnikatelských subjektů v cestovním ruchu, když tvrdí, že „*velmi málo se může dít v tomto odvětví, aniž by více firem spolupracovalo na obslužení spotřebitele*“ (Crotts et al., 2000, s. 1).

Přítomnost a vliv velkých mezinárodních řetězců se však napříč destinacemi liší, a proto řada autorů považuje za páteř soukromého sektoru v cestovním ruchu nepřeborné množství malých a středních podniků (MSP), kterým dominují mikropodniky často zaměstnávající méně než deset lidí (Moutinho, 2000; Jones & Haven-Tang, 2005; Thomas, Shaw & Page, 2011).

Tyto podniky se také vyznačují vysokou heterogenitou. Woodside & Martin (2008) ovšem tvrdí, že např. hotelové řetězce stále udávají tempo a standardy odvětví ubytovacích zařízení, kdežto drtivá většina malých a středních podniků bojuje o udržení ziskovosti, nebo dokonce o přežití. Smeral (1998) se zabývá dopady globalizace, které mají podle autora velký vliv na MSP v evropském cestovním ruchu. Globálně působící dodavatelé, klesající náklady na dopravu a vznik nových destinací vyvíjejí podle autora tlak na evropské MSP v tradičních destinacích.

V oblasti podnikání v cestovním ruchu pak specifickou roli hrají tzv. *rodinné podniky*. Co dělá rodinný podnik unikátní a hodný zvláštního zájmu, který ho odlišuje od ostatních, je nejen jeho téměř globální význam (z hlediska počtu těchto podniků) nebo typicky malá velikost, ale spíše to je vize nebo potřeba majitelů začít podnikat z osobních, rodinných, případně mezigeneračních důvodů. Ty jsou často založeny na životním stylu, místní a majetkové vázanosti a touze po samostatnosti. Významným specifikem rodinného podnikání je také fakt, že ve velkém množství případů se majitelé rodinných firem nesnaží (nebo ani nejsou schopny) podporovat růst a maximalizaci zisku svého podniku (Getz, 2003).

Z hlediska povahy nabízeného produktu se na managementu destinace podílí celá řada podnikatelských subjektů. Roth (2003) dělí podniky v destinaci na základě komplexního řetězce služeb podle jednotlivých aktivit, které návštěvník v cílovém místě provozuje/požaduje:

- informační služby: turistická informační centra + další podniky,
- stravovací služby: restaurace, hotely, snack-bary a další,
- ubytovací služby: hotely, penziony, hostely, kempy a další,
- dopravní služby v destinaci: horské lanovky, výletní lodní doprava, autobusy a další,
- animační služby: sportcentra apod.,
- zábavní služby: bary, diskotéky, kina, divadla apod.

V souvislosti s tímto dělením je nutno zdůraznit, že na zajištění komplexního řetězce služeb v destinaci se podílejí služby zajišťované soukromými i veřejnými subjekty (případně i služby zajišťované v partnerství soukromého a veřejného sektoru – Public Private Partnership)

Z hlediska druhového členění služeb cestovního ruchu zjistili Sheehan & Ritchie (2005), že na managementu destinace se nejvíce ze všech stakeholderů podílejí hotely nebo asociace hotelů (více než místní a regionální samospráva), dále provozovatelé turistických atraktivit, které však mohou mít povahu jak soukromého, tak i veřejného subjektu. Z dalších podnikatelských subjektů podle nabízeného produktu cestovního ruchu se podle autorů jedná o zařízení pro kongresový cestovní ruch (kongresová a konferenční centra apod.), restaurace nebo asociace restaurací.

Z výše uvedeného je patrné, že do managementu destinace se z hlediska povahy nabízeného produktu zapojují především takové podnikatelské subjekty, které nabízejí charakteristické produkty cestovního ruchu nebo produkty s cestovním ruchem významně související.

Specifickým podnikem, který se podílí na managementu destinace cestovního ruchu jako koordinující subjekt, může být v některých případech samotná DMO (viz podkapitola 2.4.5 *Organizace destinačního managementu (DMO)*). Palatková (2011) ve výčtu organizací destinačního managementu podle právní formy uvádí dvě možnosti obchodní společnosti, a to společnost s ručením omezeným (s.r.o.) a akciovou společnost (a.s.). Holešinská (2007) pak doplňuje ještě družstvo, které se však jako DMO v českém prostředí příliš nevyskytuje. Lednický (2008) zmiňuje jako možnou a osvědčenou formu partnerství podnikatelských i nepodnikatelských subjektů pro potřeby managementu destinace také klastr, který umožňuje kombinaci podniků různých typů vlastnictví (soukromé, státní, municipální).

Podle Palatkové (2011) je z hlediska fungování DMO výhodou s.r.o. její jednoznačná orientace činností obchodním směrem, a tedy minimalizace prostoru pro politické tlaky. Nevýhodou je však potřeba dosahovat zisku, i když většina aktivit DMO je neziskového

charakteru ve veřejném zájmu. Další s tím související nevýhodou může být menší dostupnost veřejných prostředků. Za určitých okolností však může DMO v podobě obchodní společnosti konkurovat subjektům, které má zastupovat (Palatková, 2011).

Jako jednoznačnou výhodu a.s. jako DMO vidí Palatková (2011) v možnosti propojit v jednom subjektu veřejný a soukromý sektor nejen majetkově, ale i v procesu rozhodování a následné kontroly. Oproti s.r.o. se akcionářem může stát neomezený počet subjektů, což může být v řízení destinace cestovního ruchu v určitých případech výhodou.

Bieger (2008) uvádí čtyři nejčastěji využívané možnosti DMO jako čistě soukromých organizací v německy mluvících zemích. Z různých právních forem soukromých společností jsou podle autora ve Švýcarsku, Německu a Rakousku nejvíce využívány turistický spolek (Fremdenverkehrsverein), akciová společnost (Aktiengesellschaft), nadace (Stiftung) a družstvo (Genossenschaft). Využívanou právní formou DMO v Rakousku a ve Švýcarsku je i společnost s ručením omezeným (GmbH).

DMO však může mít i zcela specifickou formu. Ta je definována legislativou daných zemí nebo regionů k rozvoji a podpoře cestovního ruchu. Příkladem může být veřejná instituce s právní subjektivitou (*Körperschaft der öffentlichen Rechts*) v Horním Rakousku ustanovená podle § 4, odst. 1 Hornorakouského zákona o cestovním ruchu (Land Oberösterreich, 2003).

Právnícká osoba založená výhradně podle zákona č. 91/2010 Z.z. o podpoře cestovního ruchu Slovenské republiky podporuje a vytváří podmínky pro rozvoj cestovního ruchu na území kraje nebo oblasti (§ 8 a § 13 Zákona č. 91/2010 Z.z. o podpoře cestovního ruchu).

Zajímavé závěry zkoumání role DMO v závislosti na přítomnosti různých typů podniků v destinaci uvádí Beritelli, Bieger & Laesser (2007). V destinacích se silnými (velkými) podniky cestovního ruchu, hraje DMO při strategickém rozvoji doplňkovou roli. V destinacích se slabými (malými) nebo méně dobře organizovanými podniky cestovního ruchu má DMO vedoucí roli v definování rozvojových strategií a je často dobře podporována veřejnou správou.

### **2.5.3 Konkurenceschopnost podniku v destinaci cestovního ruchu**

Ritchie (2003) se v otázce konkurenceschopnosti zabývá vztahem mezi destinací a podniky cestovního ruchu a tvrdí, že konkurenceschopnost destinace je znatelně závislá na konkurenceschopnosti podniků v destinaci, a to jak každého podniku individuálně, tak i všech podniků (služeb) jako celku. Autor uvádí dvě situace, kterými vysvětluje, proč v některých destinacích je cestovní ruch silným ekonomickým odvětvím s mnoha aktivními,

inovativními a konkurenceschopnými firmami a v některých destinacích je jich nedostatek. Za prvé, odvětví cestovního ruchu je taženo svazkem konkurenčních výhod, s jejichž pomocí je cestovní ruch rozvíjen. Např. klima, krajina, historické a kulturní atraktivity mohou působit jako katalyzátor pro rozvoj cestovního ruchu, ale i podnikatelského prostředí v odvětví. Druhá situace vychází z předpokladu, že řada sociálních, ekonomických, kulturních a politických faktorů může vytvořit příznivější prostředí, ve kterých jsou podniky schopny se rozvíjet, růst, vyzrávat a udržovat konkurenční výhodu v odvětví cestovního ruchu.

Woodside & Martin (2008) poukazují na důležitost přesného modelování a predikce poptávky pro konkurenceschopnost destinace cestovního ruchu i pro podniky, které v ní působí. Přesné vyhodnocení budoucí poptávky napomáhá destinaci v nalezení pozice na světovém trhu tak, aby mohla konkurovat ostatním destinacím. Z hlediska podnikatelských subjektů autoři tvrdí, že úspěch mnoha podniků závisí z velké části nebo zcela na úrovni poptávky v odvětví cestovního ruchu a poptávka je tak klíčovým determinantem ziskovosti podniku. Z výše uvedeného pak vyvozují, že přesné predikce poptávky v cestovním ruchu jsou zásadní pro efektivní plánování v podnicích tohoto odvětví, což částečně způsobuje nestálou povahu produktu cestovního ruchu.

Destinace, ve které se nacházejí podniky cestovního ruchu, významně ovlivňuje konkurenceschopnost těchto podniků a potažmo jejich výkon. Přírodní a kulturní zdroje, infrastruktura cestovního ruchu, kvalitativní a environmentální charakteristiky a další faktory jsou důležité aspekty poskytované destinací, které se mohou stát klíčovými faktory úspěchu ve smyslu konkurenceschopnosti podniku, pokud pomáhají udržovat atraktivitu pro návštěvníky. Vnitřní firemní zdroje, jako lidský kapitál, marketing a management, jsou však rovněž důležité pro zlepšení ziskovosti společnosti. Pokud se tedy zodpovědné orgány "starají" řádně o destinaci a udržují ji konkurenceschopnou, podniky cestovního ruchu budou rovněž schopné zvyšovat svou konkurenceschopnost. Charakteristiky podniku tak mohou ovlivnit konkurenceschopnost destinace, charakteristiky destinace pak na druhou stranu mají často vliv na výkon podniku (Molina-Azorin et al., 2010).

Konkurenceschopností z hlediska marketing managementu destinace i podniků v destinaci se zabývá Buhalis (2000) a uvádí následující faktory, které jsou z tohoto pohledu určující: 1) partnerství mezi soukromým a veřejným sektorem a úzká spolupráce mezi všemi lokálními dodavateli tak, aby vytvářeli kvalitní produkt destinace; 2) nové technologie a internet, které mohou zlepšit efektivnost všech místních dodavatelů a také poskytnout nástroje pro vývoj a distribuci diferencovaného produktu cestovního ruchu; 3) optimalizace dopadů cestovního ruchu a dosažení strategických cílů všemi stakeholdery.



Podle výše uvedeného je zřejmé, že konkurenceschopnost podnikatelských subjektů v destinaci je do značné míry ovlivňována konkurenceschopností destinace cestovního ruchu a její nabídky jako celku. Destinace a její primární nabídka může mít naopak významný vliv na konkurenceschopnost soukromého sektoru a celého odvětví cestovního ruchu v destinaci i na konkurenceschopnost jednotlivých podnikatelských subjektů.

## **2.6 Shrnutí teoretického přehledu řešené problematiky**

Politika cestovního ruchu vychází z koncepce, která je relativně závazným výsledkem určitého myšlenkového (hospodářsko-politického) proudu a ze které následně vychází management cestovního ruchu v daném území (destinaci cestovního ruchu). Politika cestovního ruchu je do značné míry ovlivňována aktuálně vládoucí politickou reprezentací, která rozhoduje o prioritách rozvoje svého území také v odvětví cestovního ruchu.

Vázanost podnikatelských aktivit (ekonomických statků) na primární potenciál (veřejné statky a volné zdroje) představuje základ interakce mezi veřejným a soukromým sektorem při určování rozvoje cestovního ruchu v destinaci. Za jeden z předpokladů plánování rozvoje proto lze považovat vzájemnou kooperaci mezi veřejnou správou a soukromým sektorem, jejímž výsledkem by měla být konkurenceschopná destinace s důrazem na udržitelný cestovní ruch, a to jak z hlediska ekonomického, tak i environmentálního a socio-kulturního.

Konkurenceschopnost destinace ovlivňuje řada faktorů. Za jeden z nejvýznamnějších lze považovat koordinovaný management cestovního ruchu v destinaci a jeho organizační zajištění v podobě specifického podniku destinačního managementu. Konkurenceschopnost podnikatelských subjektů v destinaci je pak do značné míry ovlivňována konkurenceschopností destinace jako celku. Destinace a její primární nabídka může mít naopak významný vliv na výkony soukromého sektoru a celého odvětví cestovního ruchu v destinaci i na výkonnost jednotlivých podnikatelských subjektů.

Schopnost konkurovat na trhu cestovního ruchu je z hlediska jednotlivých podnikatelů předmětem jejich individuálního zájmu, konkurenceschopnost celého odvětví a agregované výsledky soukromého sektoru v destinaci pak především předmětem zájmu veřejné správy (i vzhledem k daňovým výnosům z odvětví cestovního ruchu). Konkurenceschopnost celé destinace by pak měla být předmětem zájmu destinačního managementu reprezentovaného specifickým podnikem managementu destinace, neboli organizací destinačního managementu (DMO).

Systém destinace cestovního ruchu zahrnuje obrovské množství aktérů (stakeholderů). Vzhledem ke složitosti vztahů mezi místními stakeholdery je destinace cestovního ruchu považována za jeden z nejkomplicovanějších systémů. Na rozvoji a tvorbě produktu cestovního ruchu a na destinačním managementu se spolupodílí velké množství stakeholderů různé důležitosti, ale také velmi odlišného chování. Z tohoto pohledu lze na destinaci cestovního ruchu pohlížet jako na dynamický systém, kde se každý stakeholder snaží o prosazení svých zájmů a svým chováním ovlivňuje prostředí, ve kterém jedná a reaguje.

Systémová dynamika v cestovním ruchu a destinačním managementu je používána především jako nástroj pro predikci dopadů změn určitých proměnných na destinaci cestovního ruchu a pro podporu strategických rozhodnutí a strategické plánování obecně. Oproti jiným metodám hodnocení ekonomických přínosů cestovního ruchu v destinaci přináší systémová dynamika tu výhodu, že do modelu lze zahrnout rovněž „měkké“ faktory spojené například se sociálním a environmentálním prostředím. Na rozvoj cestovního ruchu v destinaci můžeme proto nahlížet v širších souvislostech. Systémově dynamické modelování nám pak umožňuje sledovat nejen ekonomické výkony, ale také sociokulturní a environmentální vlivy a jejich vzájemnou provázanost. Jako velmi přínosné pro hodnocení ekonomických dopadů cestovního ruchu na regionální úrovni se jeví zavádění regionálních satelitních účtů cestovního ruchu (RTSA), které mohou být významným zdrojem dat pro výše uvedené modely. Ty následně mohou usnadnit rozhodování o budoucím rozvoji cestovního ruchu v rámci regionálních ekonomik.

Využití systémově dynamických modelů v oblasti destinačního managementu může výrazně přispět ke změně myšlení o rozvoji cestovního ruchu v destinaci. Systémová dynamika umožňuje nalézt konsenzus mezi stakeholdery se zdánlivě heterogenními zájmy, jelikož odkrývá celou řadu mentálních modelů a souvislostí, které při běžném zkoumání mohou zůstat skryty. Představuje tak významný nástroj pro destinační plánování a podporu pro strategické rozhodování o rozvoji cestovního ruchu v destinaci.

Z přehledu řešené problematiky vyplývá, že k nalezení konsenzu zájmů mezi veřejným a soukromým sektorem i dalšími aktéry v destinaci cestovního ruchu (rezidenti, návštěvníci) vyvstává potřeba koordinace aktivit a zájmů prostřednictvím samostatného (nezávislého) subjektu v podobě organizace destinačního managementu (DMO). Ta představuje specifický podnik cestovního ruchu, který řídí rozvoj cestovního ruchu v destinaci a je zásadním článkem organizační struktury managementu destinace. Stojí uprostřed zájmů a aktivit všech stakeholderů participujících přímo či nepřímo na rozvoji cestovního ruchu. Jejím hlavním

úkolem je koordinace všech aktivit, nalezení konsenzu mezi různorodými zájmy a jejich optimalizace pro udržitelný rozvoj cestovního ruchu v destinaci.

Na základě přehledu teoretických poznatků o managementu destinace cestovního ruchu lze na závěr obecně uvést, že udržitelný rozvoj cestovního ruchu může v dlouhodobém časovém horizontu posílit ekonomickou výkonnost a konkurenceschopnost destinací při respektování potřeb místních komunit a životního prostředí.

## 3 VÝSLEDKY A DISKUZE

### 3.1 Vymezení řešeného území

Tato část práce se zabývá nejprve vymezením regionů jižních Čech a Horního Rakouska jako geografických a administrativních jednotek včetně srovnání základních socio-ekonomických ukazatelů. Dále se zabývá vzájemnými vztahy mezi těmito regiony a jejich začleněním do struktur přeshraniční spolupráce na regionální i nadregionální úrovni. Další část se věnuje oběma regionům z pohledu destinace cestovního ruchu a komparací základních ukazatelů výkonnosti a intenzity cestovního ruchu v obou destinacích.

Geografické vymezení jižních Čech jako destinace cestovního ruchu není zcela jednoznačné a lze ho chápat v několika různých pojetích (viz podkapitola 3.1.2 *Jižní Čechy jako destinace cestovního ruchu – základní charakteristiky*). Pro potřeby této práce nahlížíme na vymezení destinace především z hlediska řízení destinace na regionální úrovni. Jižní Čechy jsou v této práci chápány jako oblast působnosti regionální organizace destinačního managementu Jihočeské centrály cestovního ruchu, tedy jako území shodné s administrativním vymezením Jihočeského kraje.

Geografické vymezení Horního Rakouska jako destinace cestovního ruchu je oproti destinaci jižní Čechy zcela jednoznačné. Vymezení administrativní jednotky – Spolkové země Horní Rakousko (Land Oberösterreich) je shodné s vymezením území z hlediska řízení a marketingu destinace na regionální (zemské) úrovni.

#### 3.1.1 Přeshraniční regiony jižní Čechy a Horní Rakousko

Spolupráce je jedním ze základních předpokladů pro úspěšný rozvoj cestovního ruchu a konkurenceschopnost jakékoliv destinace. Ačkoliv si jednotlivé destinace na trhu cestovního ruchu konkurují, mnohem více jim přináší vzájemná kooperace a úzké vazby mezi regiony, které v konečném důsledku přinášejí návštěvníkům uspokojení z komplexního zážitku.

Podstata přeshraniční spolupráce v oblasti cestovního ruchu tkví především v neustálém vytváření silného partnerství mezi regiony ze sousedních zemí, v tomto případě jižních Čech a Horního Rakouska. Fyzické hranice zmizely a návštěvník v příhraničí už mnohdy nepozná, zda je v Rakousku nebo v České republice. Význam přeshraniční spolupráce v cestovním ruchu však nespočívá pouze v zajištění propustnosti hranic a společné infrastruktury. Kultura a způsob života, které se v česko-rakouském příhraničí mohou zdát kvůli jazykové bariéře tak vzdálené, jsou si přitom historicky a lidsky velmi blízké (Cimler & Riedl, 2014).

Horní Rakousko a jižní Čechy jsou příhraničními regiony Rakouska a České republiky, které mají společnou historii a dlouhotrvající obchodní vztahy. Partnerství mezi těmito dvěma regiony bylo obnoveno v 90. letech 20. století v mnoha různých oblastech. Cestovní ruch hraje v hospodářství obou regionů významnou úlohu. Přeshraniční spolupráce je realizována v mnoha oblastech a společné rozvojové projekty jsou řešeny rovněž v odvětví cestovního ruchu.

Základní geografické a administrativní vymezení regionů Jihočeského kraje a Spolkové země Horní Rakousko ukazuje mapa v Příloze 1.

Tabulka 1 srovnává základní geografické a socio-ekonomické ukazatele obou regionů, a to rozlohu území, počet obyvatel, HDP per capita, míru nezaměstnanosti a úroveň administrativní jednotky podle Nomenclature Units of Territorial Statistic (NUTS).

**Tabulka 1: Základní socioekonomické ukazatele (Jihočeský kraj vs. Horní Rakousko)**

Indikátor	Region	
	<i>jižní Čechy</i> <sup>1</sup>	<i>Horní Rakousko</i> <sup>2</sup>
Oficiální název regionu jako administrativní jednotky	Jihočeský kraj	Spolková země Horní Rakousko (Land Oberösterreich)
Rozloha (km <sup>2</sup> )	10 057	11 987
Počet obyvatel	636 707 (2013)	1 421 939 (2013)
HDP per capita	306 421 CZK (11 052 EUR) <sup>3</sup> (2009)	32 800 EUR (2009)
Míra nezaměstnanosti	5,7 % (2012)	2,9 % (2012)
Jednotka NUTS	NUTS III	NUTS II

<sup>1</sup> Zdroj: Český statistický úřad

<sup>2</sup> Zdroj: Statistik Austria

<sup>3</sup> Směnný kurz pro přepočet: 1 EUR = 27,725 CZK (k 31. 12. 2014)

Horní Rakousko a Jihočeský kraj jsou rovněž členskými regiony širší platformy přeshraniční spolupráce, tzv. Evropského regionu Dunaj – Vltava. Geografické vymezení regionu je uvedeno v Příloze 2. Společný rozvoj cestovního ruchu v takto vymezeném území je jednou ze sedmi perspektivních oblastí, které byly v pilotní fázi existence tohoto pracovního společenství vymezeny jako priority spolupráce zapojených regionů (Evropský region Dunaj-Vltava (ERDV). O nás., 2015).

Přesto, že mezi regiony Horního Rakouska a Jihočeského kraje jsou patrné administrativní a socio-ekonomické rozdíly, z historického, geografického i politického

hlediska se jedná o přirozené partnery přeshraniční spolupráce, která je na oficiální úrovni rozvíjena v mnoha oblastech společenského života.

### 3.1.2 Jižní Čechy jako destinace cestovního ruchu – základní charakteristiky

#### 3.1.2.1 Vymezení destinace

Geografické vymezení jižních Čech jako destinace cestovního ruchu není zcela jednoznačné a lze ho chápat v několika různých pojetích: 1) vymezení podle administrativní jednotky; 2) vymezení z hlediska řízení destinace na regionální úrovni; 3) vymezení z hlediska marketingových aktivit na národní úrovni.

V prvním a ve druhém pojetí, tedy podle administrativní jednotky (na úrovni NUTS III – kraj) a z hlediska destinačního managementu (neboli působnosti regionální organizace destinačního managementu – Jihočeské centrály cestovního ruchu), je destinace jižní Čechy geograficky vymezena shodně s hranicemi Jihočeského kraje, jak ukazuje mapa krajů České republiky v Příloze 3.

Jako oficiální název administrativní jednotky je používán *Jihočeský kraj*, pro účely marketingu území jako destinace na trhu cestovního ruchu je pak využíván z hlediska vnímání návštěvníků přirozenější termín *jižní Čechy*. Grafické vyjádření obou názvů pak vzájemně koresponduje (Obrázek 7).

**Obrázek 7: Logo Jihočeský kraj vs. jižní Čechy**



Zdroj: JCCR (n.d.)

Z hlediska třetího pojetí jsou *jižní Čechy* vymezeny pro potřeby marketingových aktivit České centrály cestovního ruchu - agentury CzechTourism jako turistický region. Území však nekopíruje administrativní hranice Jihočeského kraje, jelikož Šumava je definována jako samostatný turistický region. Jižní Čechy jsou tedy v tomto případě geograficky vymezeny tak, jak ukazuje mapa turistických regionů České republiky v Příloze 4.

Pro potřeby této práce, která se zabývá vlivem destinačního managementu na efektivnost podniku cestovního ruchu, je nezbytné nahlížet na vymezení destinace

především z hlediska řízení destinace na regionální úrovni. Jižní Čechy budou v této práci chápány jako oblast působnosti regionální organizace destinačního managementu Jihočeské centrály cestovního ruchu, tedy jako území shodné s administrativním vymezením Jihočeského kraje.

### **3.1.2.2 *Intenzita cestovního ruchu v destinaci***

Základními ukazateli, které jsou statisticky sledovány na úrovni regionů a destinací cestovního ruchu v České republice, jsou návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení<sup>1</sup> (počet hostů, počet přenocování a průměrná délka pobytu) a kapacity hromadných ubytovacích zařízení a jejich vytiženost (počet ubytovacích zařízení, počet pokojů, lůžek a míst pro stany a karavany, čisté využití lůžek a pokojů).

Vývoj návštěvnosti v jižních Čechách (Jihočeském kraji) v hromadných ubytovacích zařízeních je uveden v tabulce, která je součástí Přílohy 5.

Na základě výsledků projektu Ministerstva pro místní rozvoj *Zkvalitnění informací o vybraných sektorech cestovního ruchu* byl aktualizován Registr hromadných ubytovacích zařízení, který používá Český statistický úřad a došlo k revizi dat kapacit i návštěvnosti za roky 2012 a 2013. Z tohoto důvodu došlo k přerušení publikování dat v souvislé časové řadě. Nové srovnatelné časové řady jsou publikované od roku 2012 (Český statistický úřad, 2015).

Tabulky v Příloze 5 dále ukazují revidované údaje o návštěvnosti Jihočeského kraje v letech 2012 – 2014 a kapacity hromadných ubytovacích zařízení Jihočeského kraje v letech 2000 – 2012 a revidovaná data z let 2012 – 2014.

Z oficiálních statistik ČSÚ o návštěvnosti a kapacitě hromadných ubytovacích zařízení v Jihočeském kraji je patrný výrazný rozdíl mezi původní časovou řadou 2000 – 2012 (resp. 2013) a revidovanými daty z let 2012 – 2014. Rozdílná metodika zpracování dat pak způsobuje v návštěvnosti HUZ rozdíl o více než 100 000 návštěvníků za rok a v počtu přenocování o více než 250 000 přenocování za rok. Rovněž kapacita HUZ byla v původní časové řadě značně podhodnocena, a to o více než 300 ubytovacích zařízení a více než 9 000 lůžek.

V následující části bude původní časová řada z let 2000 – 2012 (resp. 2013) využita pouze pro zjištění trendů vývoje návštěvnosti a vývoje intenzity turistické aktivity v Jihočeském kraji.

---

<sup>1</sup> Hromadné ubytovací zařízení (HUZ) = zařízení s minimálně pěti pokoji a zároveň deseti lůžky sloužící pro účely cestovního ruchu, tj. poskytující přechodné ubytování hostům (včetně dětí) za účelem dovolené, zájezdu, lázeňské péče, služební cesty, školení, kursu, kongresu, symposia, pobytu dětí ve škole v přírodě, v letních a zimních táborech apod. (Zdroj: Český statistický úřad)

Z časové řady vývoje počtu návštěvníků v letech 2000 – 2013 je zřejmé, že návštěvnost Jihočeského kraje osciluje kolem počtu jeden milion návštěvníků ročně (s výjimkou roku 2002, kdy Českou republiku zasáhly povodně, což významně ovlivnilo návštěvnost Jihočeského kraje) s maximem v roce 2006. Od roku 2009 je pak zaznamenáván meziroční nárůst počtu návštěvníků v HUZ. Ve vývoji počtu přenocování je však patrný jiný trend, a to významný pokles tohoto ukazatele za celé sledované období mezi lety 2000 – 2013. Až na několik výjimek klesá i meziroční vývoj tohoto ukazatele, což svědčí o trendu zkracování délky pobytu v Jihočeském kraji z průměrných 4,4 na 2,8 přenocování. To potvrzuje celosvětový trend zkracování délky pobytu účastníků cestovního ruchu v destinacích cestovního ruchu, a tedy trend cestování vícekrát za rok na kratší pobyty.

Ve vývoji počtu ubytovacích kapacit v letech 2000 – 2012 lze zaznamenat určité meziroční výkyvy, které však nejsou v celkovém porovnání významné. Celkově se za sledované období 2000 – 2012 zvýšila kapacita lůžek v HUZ o 12 % s maximem v roce 2007.

Na základě těchto statistických dat byly vyčísleny následující základní ukazatele intenzity turistické aktivity v Jihočeském kraji v letech 2000 – 2012:

- Defertova turistická funkce ( $T_{(f)}$ )
- Modifikovaný index turistické intenzity (TI – Tourism intensity index)

Defertova turistická funkce ( $T_{(f)}$ ) byla vypočtena jako poměr ubytovací kapacity vyčíslená počtem lůžek v HUZ (N) a počtem rezidentů destinace, tedy obyvatel Jihočeského kraje (P) podle následujícího vzorce (Boniface, Cooper & Cooper, 2012).

(1)

$$T(f) = \frac{N * 100}{P}$$

Druhým sledovaným indexem je Modifikovaný index turistické intenzity (TI), který je vyčíslen jako poměr přenocujících návštěvníků (T) k počtu rezidentů v destinaci (P) (Musil, 2008). Tento index tedy ukazuje, kolik návštěvníků připadá na jednoho obyvatele destinace v daném roce.

(2)

$$TI = \frac{T}{P}$$

Na základě takto definovaných ukazatelů turistické aktivity v Jihočeském kraji lze vyvodit, že intenzita turistické aktivity, pokud se jedná o ubytované návštěvníky a kapacity HUZ, stagnuje. V letech 2000 – 2013 nejsou patrné významné výkyvy těchto ukazatelů, čímž se



potvrzuje trend stagnace návštěvnosti a vývoje ubytovací kapacity v dané destinaci. Mírný nárůst TI je zaznamenáván v letech 2004 – 2006. V roce 2006 vykazuje maximální hodnotu rovněž  $T_{(t)}$ . Pozitivní trend je sledován v posledních letech, kdy od roku 2011 mírně narůstají oba sledované indexy.

Výpočet těchto indexů však vykazuje určité limity. Jedním z nejvýznamnějších problémů je metodika zjišťování dat Českým statistickým úřadem, kde se značně liší revidovaná data oproti původní časové řadě. Validita původních dat je tak novým přepočtem značně snížena.

Dalším problémem je sledování ubytovací kapacity pouze v HUZ, ubytovací kapacita celé destinace je tedy značně podhodnocena, protože nereflektuje množství menších ubytovacích zařízení s kapacitou pod 10 lůžek a ubytování v soukromí. Vypočtená Defertova funkce ( $T_{(t)}$ ) pak vykazuje výrazně nižších hodnot, než je reálný stav. Omezením vypovídací hodnoty samotné Defertovy funkce o intenzitě turistické aktivity je pak její pomíjení vytíženosti ubytovacích kapacit (tedy čistého využití lůžek).

Se systémem sledování údajů o návštěvnosti pouze v HUZ souvisí rovněž limitace výpočtu Modifikovaného indexu turistické intenzity (TI), který v ideálním případě počítá s celkovým počtem přenocujících návštěvníků v destinaci, tedy i přenocujících mimo HUZ, které však oficiální statistiky nesledují.

I přes tyto limitující faktory mají výpočty vypovídací hodnotu, a to především z hlediska vývoje a určení trendu intenzity turistické aktivity v destinaci. Pro výpočty byla využita srovnatelná data v jednotlivých letech, proto nastíněný vývoj ukazatelů může být považován pro tento účel za validní. Vypočtené absolutní hodnoty ukazatelů však budou oproti realitě značně podhodnoceny.

### **3.1.3 Horní Rakousko jako destinace cestovního ruchu – základní charakteristiky**

#### **3.1.3.1 Vymezení destinace**

Geografické vymezení Horního Rakouska jako destinace cestovního ruchu je oproti destinaci jižní Čechy zcela jednoznačné. Vymezení administrativní jednotky – Spolkové země Horní Rakousko (Land Oberösterreich) je shodné s vymezením území z hlediska řízení a marketingu destinace na regionální (zemské) úrovni a s vymezením z hlediska marketingových aktivit na národní úrovni.

Spolková země Horní Rakousko je administrativně vymezena jako jednotka NUTS II a z hlediska destinačního managementu je na úrovni spolkových zemí zřízena zemská organizace cestovního ruchu (*LTO – Landestourismusorganisation*), v tomto případě

*Honorakouská centrála cestovního ruchu (Oberösterreich Tourismus)*, která je zastřešující organizací lokálních a regionálních spolků cestovního ruchu (*Tourismusverbände*) a je odpovědná za marketing spolkové země Horní Rakousko („Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft", 2015). Geografické vymezení Horního Rakouska jako spolkové země v rámci Rakouské republiky ukazuje mapa v Příloze 6.

Jako oficiální název administrativní jednotky je používáno označení Spolková země Horní Rakousko (Land Oberösterreich), pro účely marketingu území jako destinace na trhu cestovního ruchu je pak využíván z hlediska vnímání návštěvníků rovněž přirozenější zkrácený termín Horní Rakousko (Oberösterreich). Grafické vyjádření obou názvů v podobě oficiálních log pak ukazuje následující obrázek.

#### **Obrázek 8: Logo Land Oberösterreich vs. Oberösterreich**



Zdroj: Oberösterreich Tourismus (n.d.)

#### **3.1.3.2 Intenzita cestovního ruchu v destinaci**

V Rakousku jsou některé statistiky o cestovním ruchu zveřejňovány v jiné podobě, než v České republice. Základními ukazateli, které jsou statisticky sledovány na úrovni regionů a destinací cestovního ruchu v Rakousku, jsou rovněž návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení (počet hostů, počet přenocování a průměrná délka pobytu) a kapacity hromadných ubytovacích zařízení a jejich vytíženost (počet ubytovacích zařízení, počet pokojů, čisté využití lůžek a pokojů), ale jsou sledovány i další indikátory jako intenzita cestovního ruchu v jednotlivých spolkových zemích, počet návštěvníků a přenocování v letní a zimní sezóně. Podle turistické sezóny je sledována i vytíženost ubytovacích kapacit, které jsou dále členěny na podniky a privátní ubytování. Vývoj návštěvnosti v Horním Rakousku shrnuje tabulka, která je součástí Přílohy 7.

Z údajů o návštěvnosti ubytovacích zařízení v Horním Rakousku vyplývá, že počet hostů se až na jedinou výjimku v roce 2002, kdy také Rakousko bylo zasaženo povodněmi,

neustále zvyšuje. Počet hostů v ubytovacích zařízeních se v Horním Rakousku od roku 2 000 do roku 2014 zvýšil o více než 600 000, což představuje nárůst o 32 %.

Průměrná délka pobytu však klesla v Horním Rakousku (obdobně jako v Jihočeském kraji) od roku 2000 do roku 2014 z 3,5 na 2,7 přenocování a opět koresponduje s celosvětovým trendem zkracování délky pobytu turistů v destinacích cestovního ruchu a cestování vícekrát za rok na kratší pobyty. V Horním Rakousku však nebyl pokles počtu přenocování tak rapidní a při neustále se zvyšujícím počtu hostů došlo za celé sledované období 2000 – 2014 dokonce k nárůstu počtu přenocování o více než 270 000, tedy o 4 %. V posledních třech letech však počet přenocování v Horním Rakousku poklesl v meziročním srovnání let 2013/2014 o 1,2 %.

Ubytovací kapacity zveřejňuje rakouský statistický úřad Statistik Austria vždy pouze pro aktuální období v porovnání s obdobím předchozím. Za rok 2014 uvádí, že Spolková země Horní Rakousko disponuje 3 500 ubytovacími zařízeními a 68 382 lůžky. V meziročním srovnání došlo oproti roku 2013 k redukci ubytovací kapacity (počtu lůžek) o 1,4 %.

Na základě těchto statistických dat byly pro Horní Rakousko vyčísleny stejné ukazatele intenzity turistické aktivity, tedy Defertova turistická funkce ( $T_{(t)}$ ) pro roky 2013 a 2014 (počet lůžek je k dispozici pouze za tato období) a Modifikovaný index turistické intenzity (TI – Tourism intensity index) pro období 2008 – 2014 (přesný počet obyvatel je k dispozici pouze za toto období).

Z tabulky v Příloze 7 lze vyvodit, že intenzita turistické aktivity v Horním Rakousku rovněž stagnuje. V letech 2008 – 2014 nejsou patrné významné výkyvy těchto ukazatelů, což je dáno především faktem, že se zvyšujícím se počtem návštěvníků roste i počet obyvatel Horního Rakouska. Mírný nárůst TI je zaznamenáván v letech 2010 – 2012. Od roku 2012 u TI dochází k pozvolnému poklesu. Výpočet těchto indexů vykazuje limity, které byly zmíněny už v předchozí podkapitole, výpočty mají tedy vypovídací hodnotu především z hlediska určení trendu intenzity turistické aktivity v destinaci. Vypočtené absolutní hodnoty ukazatelů budou oproti realitě podhodnoceny, v případě Horního Rakouska však méně než u Jihočeského kraje, protože návštěvnost je v Horním Rakousku sledována i za privátní ubytovací zařízení.

### **3.1.4 Komparační analýza základních ukazatelů cestovního ruchu (jižní Čechy vs. Horní Rakousko)**

Vzhledem k rozdílné metodice sběru dat o návštěvnosti a kapacitě ubytovacích zařízení v České republice a Rakousku je obtížné komparovat základní ukazatele o počtu hostů

a přenocování, jelikož v Horním Rakousku jsou údaje sledovány i za privátní ubytování (ubytovací zařízení s nižším počtem lůžek), v Jihočeském kraji pak pouze v HUZ (s počtem lůžek 10 a více). Komparace těchto ukazatelů je proto uvedena pouze pro doplnění údajů, z porovnání těchto však dat nelze vyvozovat jednoznačné závěry. Stejně tomu bude také u ukazatelů intenzity turistické aktivity, které vycházejí z výše uvedených dat o počtu hostů a počtu přenocování. Větší vypovídací schopnost bude mít komparace údajů o průměrné době pobytu, změně počtu návštěvníků a počtu přenocování za poslední 3 roky (2012 – 2014 vzhledem k přerušení časové řady ČSÚ) nebo porovnání pořadí regionů v rámci vlastní země.

**Tabulka 2: Komparační tabulka základních ukazatelů cestovního ruchu (jižní Čechy vs. Horní Rakousko)**

Indikátory	Regiony	
	<i>jižní Čechy</i>	<i>Horní Rakousko</i>
Počet hostů v ubytovacích zařízeních (2014)	1 176 046	2 568 125
Změna počtu hostů v ubytovacích zařízeních za poslední 3 sledované roky (2012/2014) v ±%	+6,2	+0,6
Pořadí regionu v rámci vlastní země v počtu hostů v ubytovacích zařízeních (2014)	3. ze 14	6. z 9
Počet přenocování v ubytovacích zařízeních (2014)	3 231 434	6 993 143
Změna počtu přenocování v ubytovacích zařízeních za poslední 3 sledované roky (2012/2014) v ±%	+2,5	-3,4
Pořadí regionu v rámci vlastní země v počtu přenocování v ubytovacích zařízeních (2014)	3. ze 14	7. z 9
Průměrná délka pobytu (v nocích)	2,7	2,7
Pořadí regionu v rámci vlastní země v průměrné délce pobytu (2014)	9. ze 14	7. z 9
Počet lůžek v ubytovacích zařízeních	59 247	68 382
Meziroční změna počtu lůžek v ubytovacích zařízeních (2013/2014) v ±%	-4,1	-1,4
Pořadí regionu v rámci vlastní země v počtu lůžek v ubytovacích zařízeních (2014)	2. ze 14	7. z 9
Defertova turistická funkce ( $T_{(f)}$ ) (2014)	9,30	4,80
Modifikovaný index turistické intenzity (TI) (2014)	1,89	1,84
Pořadí regionu v rámci vlastní země v intenzitě turistické aktivity ( $T_{(f)}$ ) (2014)	3. ze 14	7. z 9
Pořadí regionu v rámci vlastní země v intenzitě turistické aktivity (TI) (2014)	3. ze 14	8. z 9

Zdroj: vlastní zpracování

Z komparace obou regionů jako destinací cestovního ruchu vyplývá, že jižní Čechy patří v rámci České republiky k turisticky nejvýznamnějším regionům. Téměř ve všech sledovaných indikátorech se řadí mezi tři nejvýznamnější destinace na regionální úrovni v ČR. Oproti tomu Horní Rakousko nemá v rámci srovnání spolkových zemí Rakouské republiky tak silnou pozici a téměř ve všech ukazatelích se zařazuje mezi tři turisticky nejméně významné regiony. Na tomto místě je však potřeba pro celkový pohled na odvětví cestovního ruchu v obou regionech zmínit následující fakt. Ačkoliv Horní Rakousko nepatří v rámci celého Rakouska k turisticky nejvýznamnějším regionům, celá země se z pohledu cestovního ruchu řadí k nejkonzervativnějším zemím světa (2. v roce 2013, 12. v roce 2015), kdežto Česká republika se pohybuje až ve čtvrté desítce (31. v roce 2013, 37. v roce 2015) (Blanke & World Economic Forum, 2013; World Economic Forum, 2015).

Zajímavé je porovnání trendů vývoje návštěvnosti ubytovacích zařízení a ubytovací kapacity v obou regionech. Zatímco jižní Čechy vykazují za poslední tři sledované roky nárůst počtu hostů v HUZ o 6,2 % a počtu přenocování o 2,5 %, Horní Rakousko vykazuje odlišné výsledky. Počet hostů spíše stagnuje (nárůst pouze o 0,6 %), počet přenocování pak klesl za sledované období o 3,4 %. Počet přenocování a ubytovací kapacita v obou regionech však svědčí o vyšší vytíženosti ubytovacích zařízení v Horním Rakousku. Následkem nižší vytíženosti ubytovacích kapacit v jižních Čechách pak může být i pokles počtu lůžek, která se stávají nerentabilní, v meziročním srovnání 2013/2014 činil pokles 4,1 %. V Horním Rakousku se ubytovací kapacita za stejné období snížila o 1,4 %.

Podobnost především primární nabídky a druhů cestovního ruchu v jižních Čechách a Horním Rakousku, kdy převážná turistická aktivita je soustředěna do několika z pohledu cestovního ruchu významných center a oblastí, dokládá ukazatel průměrné délky pobytu ubytovaných turistů, který v obou regionech činí shodně 2,7 přenocování na jeden pobyt.

### **3.2 Destinační management v jižních Čechách a Horním Rakousku**

V této podkapitole je řešena problematika destinačního managementu na regionální úrovni ve vymezeném území jižních Čech a Horního Rakouska z několika pohledů. Nejprve jsou vymezeny základní legislativní podmínky pro řízení, podporu a rozvoj cestovního ruchu, dále je řešeno organizační zajištění managementu těchto regionů, způsob financování, systém hodnocení úspěšnosti regionu jako destinace cestovního ruchu a rovněž význam a pozice podniků v managementu destinace. Všechny vyjmenované oblasti destinačního managementu vykazují v těchto regionech významné odlišnosti.

### **3.2.1 Management destinace a úloha podniku destinačního managementu v jižních Čechách**

Aktivity v oblasti spolupráce v cestovním ruchu v jižních Čechách jsou vyvíjeny už od 90. let 20. století, kdy v roce 1994 vznikla Jihočeská centrála cestovního ruchu. V této době se však jednalo pouze o aktivitu několika jihočeských měst v oblasti společné marketingové komunikace. Náznak sofistikovanější struktury a organizačního zajištění managementu destinace jižních Čech přišel se vznikem krajů v roce 2000. V roce 2003 došlo na základě Strategie rozvoje cestovního ruchu k restrukturalizaci Jihočeské centrály cestovního ruchu a zapojení klíčových stakeholderů do této struktury – regionální samosprávy (Jihočeského kraje), podnikatelů (prostřednictvím Jihočeské hospodářské komory) a jihočeských měst a obcí (prostřednictvím Svazu měst a obcí Jihočeského kraje SMOJK). Uvedené tři organizace se podílely na řízení i financování JCCR a tvořily členskou základnu tohoto zájmového sdružení právnických osob. V současné době je Jihočeská centrála cestovního ruchu příspěvkovou organizací Jihočeského kraje, je tedy zcela řízena a financována Jihočeským krajem (Činnost JCCR - JCCR, n.d.).

#### **3.2.1.1 Legislativní podmínky**

V oblasti řízení cestovního ruchu neexistuje v ČR právní úprava, která by umožnila definovat role, kompetence a odpovědnosti jednotlivých nositelů politiky cestovního ruchu na regionální, oblastní a místní úrovni a zajistila koordinovaný rozvoj cestovního ruchu a provázanost realizovaných opatření a aktivit.

Rozvoj a systematická podpora cestovního ruchu nejsou na rozdíl od regionálního a místního rozvoje obecně zakotveny v zákonech České republiky. Z hlediska destinačního managementu na regionální, ale i na všech dalších úrovních, to znamená, že kraje přistupují k této problematice nejednotně.

Od roku 2010 je řešeno vytvoření zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu, který připravovalo Ministerstvo pro místní rozvoj. Ministerstvo pro místní rozvoj předložilo návrh věcného záměru zákona, jehož cílem je podpořit konkurenceschopnost cestovního ruchu ČR. Podstatou zákona je definovat systém kompetencí a odpovědností subjektů cestovního ruchu na národní a regionální úrovni (stát - kraj - oblast) a vytvořit tak funkční systém organizace a řízení cestovního ruchu. Zákon nechce upravovat podnikání v oblasti cestovního ruchu, ale vytvořit pro něj vhodné podmínky (MMR, 2013).

Při zpracování návrhu zákona je potřeba brát do úvahy řadu právních předpisů, jejichž výčet je uveden v Příloze 8.

Výše uvedený návrh věcného záměru zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu navrhuje možnou budoucí legislativní úpravu řízení a systematické finanční podpory rozvoje cestovního ruchu v ČR. V následujících podkapitolách je vždy pro srovnání uveden současný stav a klíčové změny, které představují pilíře nového systému destinačního managementu, jeho organizační struktury, financování, hodnocení úspěšnosti destinací a pozice podniků na různých úrovních destinačního managementu v ČR. Vzhledem k návrhu modelu, který je součástí této práce a simuluje scénáře vývoje destinačního managementu a rozvoje cestovního ruchu v příštích deseti letech, je nezbytné zabývat se případným přijetím tohoto návrhu zákona, který by změnil podmínky managementu destinace a financování rozvoje cestovního ruchu v ČR. Případné dopady této legislativní úpravy jsou v rámci navrženého modelu řešeny prostřednictvím scénářů budoucího vývoje a simulace modelu v nových podmínkách.

### **3.2.1.2 Organizační zajištění**

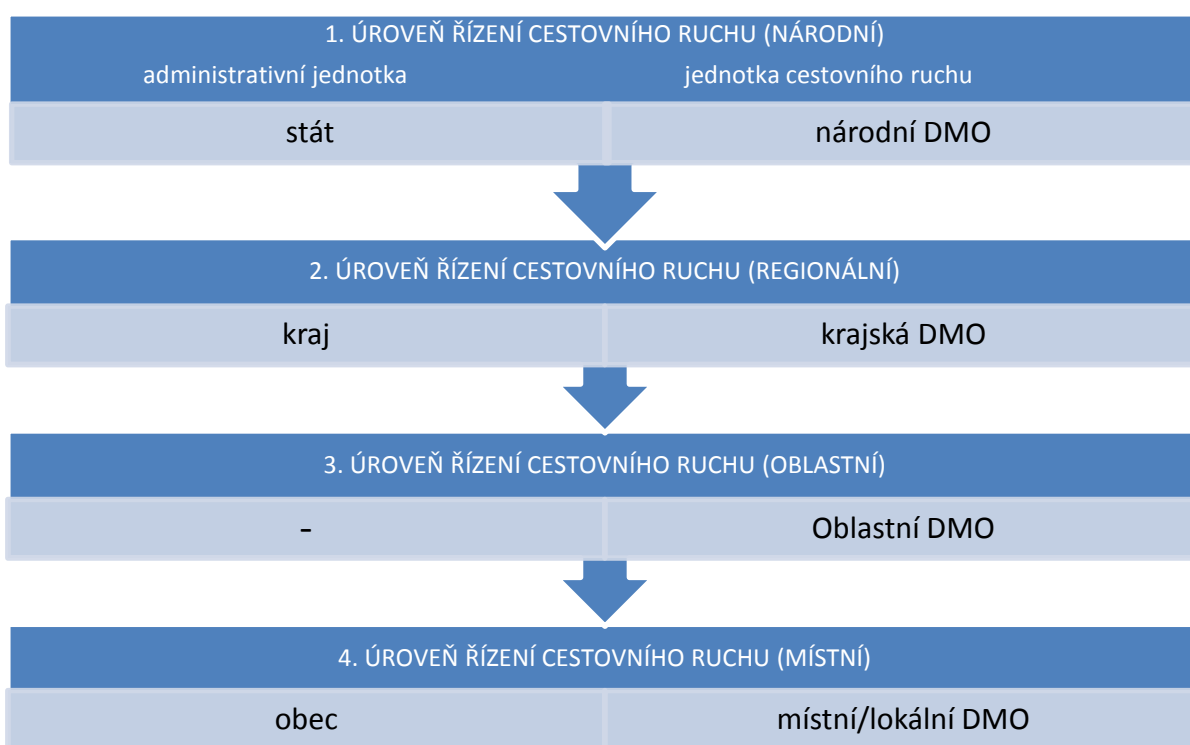
V současné době je v ČR vytvořen čtyř a víceúrovňový systém organizace cestovního ruchu. Takto vytvořená organizační struktura je neefektivní (neodpovídá potenciálu rozvoje cestovního ruchu v destinacích, požadované komplexnosti nabídky služeb cestovního ruchu, velikosti poptávky po návštěvě těchto destinací atd.). Navíc jednotlivým subjektům nejsou specifikovány kompetence v oblasti cestovního ruchu a nejsou jim vymezeny činnosti, které v rámci implementace politiky cestovního ruchu mají tyto subjekty vykonávat. Dochází tak ke znásobování realizovaných aktivit, které mají zpravidla protichůdné dopady. Zdroje na realizaci těchto aktivit jsou vynakládány neefektivně. To se následně promítá do poklesu konkurenceschopnosti a výkonnosti nejen jednotlivých destinací, ale i k celkovému poklesu konkurenceschopnosti ČR v cestovním ruchu (MMR, 2013).

Obrázek 9 ukazuje současný čtyřstupňový systém organizace cestovního ruchu v ČR. Navrhovaný zákon se má vztahovat pouze na první tři úrovně organizační struktury (státní – krajskou – oblastní), čtvrtá úroveň organizace (místní/lokální) by neměla být podle návrhu zákonem upravena. V případě, že na daném území nevznikne oblastní DMO, mělo by být toto území pokryto činností krajské DMO.

Vzhledem k faktu, že řízení cestovního ruchu v ČR není prozatím řešeno žádnou právní úpravou, vytváří kraje organizační jednotky – regionální/krajské DMO – samostatně a nejednotně. Některé činnosti v systému řízení území jako destinace cestovního ruchu jsou zajišťovány částečně krajskými úřady či orgány, částečně pak těmito regionálními/krajskými DMO, pokud existují. Problémem však zůstává nejednoznačné rozdělení kompetencí mezi těmito institucemi při řízení cestovního ruchu a následná duplicita některých činností.

Tato situace vyplývá také z členění ČR z hlediska marketingových aktivit v oblasti cestovního ruchu na turistické regiony. Na úrovni ČR jako destinace cestovního ruchu zabezpečuje institucionálně tyto aktivity, a tedy rovněž celkovou marketingovou koncepci, Česká centrála cestovního ruchu - CzechTourism, státní příspěvková organizace Ministerstva pro místní rozvoj České republiky. Na úrovni turistických regionů dochází k nezřetelné situaci v odpovědnosti za marketingové aktivity turistických regionů a krajů. Tato situace je dána také současným geografickým rozdělením turistických regionů, kdy vymezení turistických regionů nekopíruje v některých případech administrativní hranice krajů.

**Obrázek 9: Současný systém organizace cestovního ruchu v ČR**



Zdroj: vlastní zpracování na základě MMR (2013)

Zákon o podpoře rozvoje cestovního ruchu by rovněž podle návrhu přesně vymezoval kompetence jednotlivých institucí na různých úrovních řízení cestovního ruchu. Na krajské/regionální úrovni obecně definuje kompetence krajů následovně: „*Kraje implementují krajskou politiku cestovního ruchu (stanovují si cíle, priority, strategie i nástroje implementace). Při sestavování rámce a následné implementaci krajské politiky cestovního ruchu, musí kraje vycházet z národní politiky cestovního ruchu a národních strategických dokumentů, které dále rozvádějí*“ (MMR, 2013, s. 22). Konkrétní kompetence jsou pak dále v návrhu podrobně definovány a specifikovány.



Na úrovni regionálních/krajských DMO řeší zákon způsob a možnosti jejich založení (kraj musí být zakladatelem nebo spoluzakladatelem této organizace), jejich registraci u MMR do systému organizace a financování cestovního ruchu, vztah mezi krajem a krajskou DMO, ale i vztah mezi DMO na vertikální úrovni (národní DMO – krajská DMO – oblastní DMO), dále pak i povinnost DMO ustanovit poradní skupiny, které umožní rozvoj partnerství subjektů cestovního ruchu v destinaci a zapojení většího počtu stakeholderů do činnosti DMO. Poradní skupina DMO na krajské úrovni by pak podle tohoto návrhu musela být složena ze zástupců kraje, správ NP a CHKO (resp. AOPK ČR), odborných kulturních organizací, oblastní/ch organizace/í cestovního ruchu a profesních sdružení s celokrajskou působností, což by nepřímo iniciovalo soukromý sektor ke vstupu podnikatelských subjektů do krajských hospodářských komor. V současné době je členství v hospodářské komoře v ČR dobrovolné.

### **Jihočeská centrála cestovního ruchu – DMO na úrovni Jihočeského kraje**

Jihočeská centrála cestovního ruchu představuje krajskou DMO s působností vymezenou územím Jihočeského kraje. Byla založena v roce 1994 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 deseti 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 Jihočeského kraje jako celku, tedy nejen pouze za prezentaci několika jihočeských měst. Postupně došlo k dohodě mezi Jihočeským krajem, 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 další restrukturalizaci Jihočeské centrály cestovního ruchu na příspěvkovou organizaci Jihočeského kraje (Činnost JCCR, JCCR, n.d.).

Od roku 2003 do roku 2009 byla tato organizace založena na spolupráci třech významných stakeholderů – regionální samosprávy (Jihočeského kraje), podnikatelů

(prostřednictvím Jihočeské hospodářské komory JHK) a jihočeských měst a obcí (prostřednictvím Svazu měst a obcí Jihočeského kraje SMOJK). Tato struktura byla v České republice unikátní a představovala základnu pro vytvoření fungujícího destinačního managementu. Problémem však bylo financování organizace především ze strany JHK a SMOJK, a proto byla JCCR znovu restrukturalizována v roce 2009 na příspěvkovou organizaci kraje. V současné době, už ze své podstaty, působí především jako servisní organizace pro marketingovou komunikaci Jihočeského kraje jako destinace cestovního ruchu (Štumpf & Dvořák, 2012). Ze základních funkcí DMO, které definuje Eisenstein (2010), tak Jihočeská centrála cestovního ruchu plní především funkci marketingovou, ale řada marketingových aktivit stále spadá do činnosti Jihočeského kraje v samostatné působnosti, především Odboru kanceláře hejtmána, Oddělení marketingu a cestovního ruchu (např. tvorba produktové nabídky v oblasti cestovního ruchu dle aktuálních trendů a poptávky, příprava a realizace prezentace kraje na tuzemských a zahraničních veletrzích cestovního ruchu nebo vydávání tištěných propagační materiálů). Jihočeský kraj pak naplňuje také funkci plánovací (neboli funkci strategickou a rozvojovou) prostřednictvím zmíněného Oddělení marketingu a cestovního ruchu, které *„provádí analýzy rozvoje odvětví cestovního ruchu v kraji a zpracovává koncepci rozvoje cestovního ruchu na území kraje“* (Oficiální internetový portál Jihočeského kraje, 2014). Koordinační funkci by pak měla zajišťovat JCCR, která *„komunikuje a spolupracuje s městy, mikroregiony, Krajským úřadem Jihočeského kraje, s turistickými infocentry a podnikateli v oblasti cestovního ruchu; vytváří ze zástupců vybraných z výše uvedených organizací Poradní skupinu“* (Činnost JCCR, JCCR, n.d.). Ze složení členské základny, kdy jediným stakeholderem zainteresovaným v této organizaci je Jihočeský kraj, však vyplývá, že schopnost koordinovat zájmy všech stakeholderů (především podnikatelů a měst/obcí) je oproti předchozí struktuře se třemi kmenovými členy značně snížena v důsledku nižší zaangažovanosti těchto zájmových skupin do managementu cestovního ruchu v destinaci.

Z výše uvedeného vyplývá, že v Jihočeském kraji, stejně tak jako obecně na regionální úrovni destinačního managementu v ČR, stále existuje nejasné vymezení kompetencí při řízení destinace a souběh funkcí destinačního managementu, které současně naplňuje několik subjektů. Rozvojové aktivity a zájmy jednotlivých stakeholderů pak nejsou dostatečně koordinovány a zdroje pro rozvoj cestovního ruchu nejsou využívány efektivně.

### **3.2.1.3 Způsob financování**

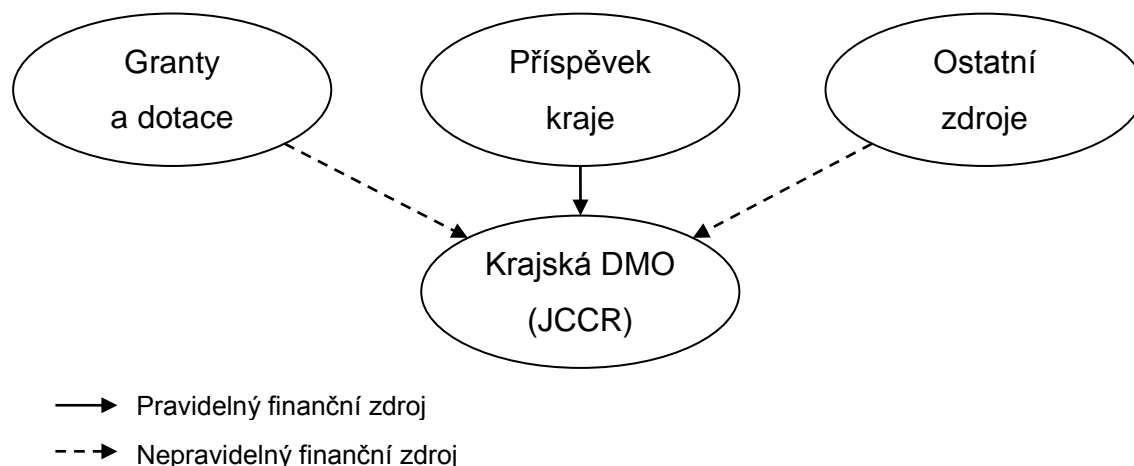
DMO na regionální úrovni představují významný faktor rozvoje regionů a podpory podnikání. Aby bylo možné využít potenciál těchto organizací, je nutné umožnit jejich dlouhodobý a koncepční rozvoj. V současné době nejsou tyto organizace systematicky financovány a celkově chybí koncepční finanční podpora cestovního ruchu jako odvětví národního hospodářství. Současná finanční podpora cestovního ruchu nereflektuje daňové výnosy z tohoto odvětví, potenciál území ani intenzitu cestovního ruchu v jednotlivých regionech a oblastech ČR.

Pravidelné příspěvky krajů a dalších subjektů, které na vzniku a následné činnosti regionálních DMO participují, zajišťují ve většině případů pouze provoz samotné organizace, aktivity směřující k rozvoji infrastruktury, marketingu destinace, vzdělávání apod. jsou prakticky závislé na financování prostřednictvím grantových a dotačních schémat. Destinační strategie jsou pak přizpůsobovány podmínkám poskytnutí této finanční podpory a mohou se odchýlovat od původních strategických vizí a cílů.

Probíhá zde také soutěž mezi jednotlivými projekty destinačních společností. Vzhledem k omezené alokaci finančních prostředků a nekoordinovanému čerpání podpory cestovního ruchu z jednotlivých operačních programů je zřejmé, že ne všechny destinační společnosti vždy obdrží finanční příspěvek a nemohou tak realizovat činnosti směřující k rozvoji destinace. Navíc relativně omezená alokace finančních prostředků je překážkou kooperaci a koordinaci jednotlivých projektových záměrů, dochází tak k podpoře izolovaných aktivit. Izolovaně pak fungují i jednotlivé úrovně řízení cestovního ruchu (státní – krajská – oblastní – místní), protože při financování DMO na jednotlivých stupních chybí provázanost mezi státním rozpočtem, krajskými a místními rozpočty a soukromými zdroji (MMR, 2013).

Jihočeská centrála cestovního ruchu (příspěvková organizace Jihočeského kraje) využívá vícezdrojové financování. Základem je každoroční příspěvek Jihočeského kraje jako zřizovatele této organizace, dále JCCR využívá dotace, příspěvky a granty z různých zdrojů na podporu cestovního ruchu, pomocí nichž např. vytváří produkty cestovního ruchu, rozvíjí infrastrukturu, kulturu v regionu a spoluprací s příhraničními regiony Horního a Dolního Rakouska a Bavorska. Dalšími zdroji mohou být např. sponzoring nebo vlastní výdělečná činnost. Současný systém financování JCCR jako regionální DMO Jihočeského kraje vyjadřuje následující schéma.

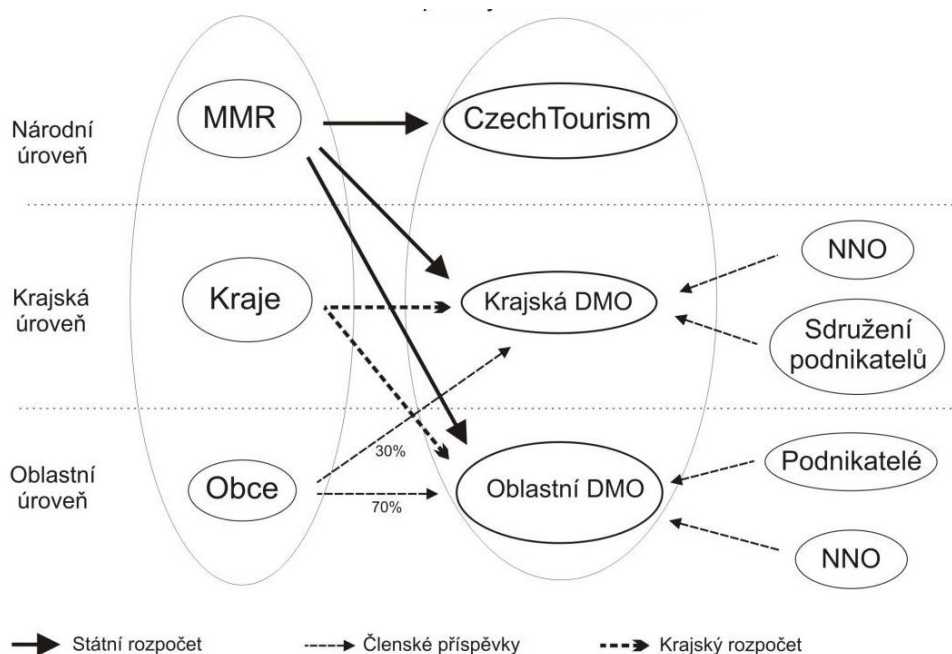
**Obrázek 10: Současný systém financování JCCR**



Zdroj: vlastní zpracování

Návrh zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu by vymezil nový systém financování rozvoje odvětví na státní, krajské a oblastní úrovni prostřednictvím systému podpory DMO na jednotlivých stupních, který pracuje s multiplikací finančních prostředků, respektive aktivací vnitřních zdrojů, jak ukazuje následující schéma (MMR, 2013).

**Obrázek 11: Návrh systému financování DMO v ČR**



Zdroj: MMR (2013)

Výše podpory pro krajské DMO by byla dána koeficientem rozpočtového určení daní krajů (váha 30 %), koeficientem rozpočtového určení daní všech obcí v daném kraji (váha 30 %)

a intenzitou cestovního ruchu měřenou počtem přenocování k počtu obyvatel (váha 40 %) (MMR, 2013).

Návrh by i nadále umožňoval vícezdrojové financování, avšak stabilizoval by systém financování DMO, který by nebyl primárně závislý na grantech a dotacích. DMO by měly obdržet finanční příspěvek ze státního rozpočtu, který by z části pokrýval jejich činnost a umožnil jim dlouhodobou realizaci podpory cestovního ruchu v destinaci. Příspěvek ze státního rozpočtu by byl následně kofinancován z příspěvku krajů, obcí a ostatních subjektů cestovního ruchu a reflektoval by význam daného území a jeho předpoklady pro rozvoj cestovního ruchu v podobě daňových výnosů a intenzity cestovního ruchu v dané destinaci.

#### **3.2.1.4 Systém hodnocení úspěšnosti destinace**

Úspěšnost jižních Čech jako destinace cestovního ruchu je v současné době vyhodnocována především na základě statistických údajů o vývoji počtu hostů, počtu přenocování a průměrné délce pobytu v hromadných ubytovacích zařízeních. Současný systém hodnocení destinací na krajské a nižší úrovni nezahrnuje vyčíslení podílu odvětví cestovního ruchu na HDP a zaměstnanosti (neexistuje Regionální satelitní účet cestovního ruchu RTSA), příjmů a daňových výnosů z cestovního ruchu, výnosnosti z návštěvníka (yield per visitor), intenzity cestovního ruchu nebo zatížení a únosné kapacity destinací.

Ministerstvo pro místní rozvoj sestavilo přehled deskriptorů a indikátorů cestovního ruchu, na základě kterých by mohla být hodnocena úspěšnost destinací cestovního ruchu na různých úrovních řízení cestovního ruchu v ČR. V Příloze 9 je uveden navrhovaný systém deskriptorů a indikátorů cestovního ruchu, včetně definice měrné jednotky, územní jednotky, za kterou je ukazatel sledován, a periodicity šetření.

Z ukazatelů pro měření ekonomického významu cestovního ruchu, které by měly být sledovány i na úrovni krajů, vyplývá nezbytnost zavedení regionálních satelitních účtů cestovního ruchu (RTSA), a to alespoň v omezené variantě příjmů a výdajů a modulu zaměstnanosti za jednotlivé kraje. Satelitní účet cestovního ruchu (TSA) je v současné době v České republice sestavován pouze na národní úrovni pro porovnání ekonomického významu cestovního ruchu s ostatními zeměmi, v Rakousku je však podíl cestovního ruchu na HDP a zaměstnanosti sledován i za některé spolkové země, je tedy sestavován i RTSA.

Navrhovaný systém hodnotících indikátorů a deskriptorů je velmi podrobný a je rozdělen do několika hlavních částí. Jednu z nejvýznamnějších představuje část hodnocení ekonomického významu cestovního ruchu, ke které by ovšem musel být sestaven RTSA, pomocí kterého by byl vyčíslen podíl cestovního ruchu na regionálním HDP a zaměstnanosti.

RTSA však prozatím v ČR naráží na nedostatek relevantních statistických dat na krajské úrovni. Další hodnotící indikátory jsou rozděleny do několika celků – hosté a návštěvnost, nejvýznamnější prvky kulturně-historické a přírodní nabídky, sportovně-rekreační a dopravní infrastruktura cestovního ruchu, řízení cestovního ruchu a regionalizace a rajonizace cestovního ruchu. Celkem je pro tento systém hodnocení navrženo 39 indikátorů a deskriptorů.

Současný systém hodnocení úspěšnosti destinací v ČR na regionální a nižší úrovni neřeší ekonomické dopady cestovního ruchu na daném území, ani hodnocení konkurenceschopnosti nebo socio-kulturních a environmentálních dopadů cestovního ruchu na destinaci. Cestovní ruch v jižních Čechách není tedy v současné době hodnocen na základě principů trvale udržitelného rozvoje. Navrhovaný systém vyššího počtu indikátorů a deskriptorů, rozdělených do několika logických celků, připomíná hodnocení konkurenceschopnosti zemí v oblasti cestovního ruchu podle TTCI (rozdělení do subindexů a jednotlivých kvantitativních ukazatelů), avšak některé indikátory budou na krajské, oblastní a místní úrovni jen velmi těžko měřitelné a porovnatelné.

#### ***3.2.1.5 Podniky jako součást managementu destinace***

Na základě Strategie rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji vznikla v roce 2002 myšlenka reorganizace členské základny JCCR. Do organizace vstoupili tři kmenoví členové - Jihočeský kraj, Jihočeská hospodářská komora (JHK) a Svaz měst a obcí Jihočeského kraje (SMOJK). Od roku 2003 do roku 2009 byla tato organizace založena na spolupráci třech významných stakeholderů – regionální samosprávy (Jihočeského kraje), podnikatelů (prostřednictvím Jihočeské hospodářské komory, JHK) a jihočeských měst a obcí (prostřednictvím Svazu měst a obcí Jihočeského kraje, SMOJK). Tato struktura byla v České republice unikátní a představovala základnu pro vytvoření fungujícího destinačního managementu. V tomto období byly podnikatelské subjekty cestovního ruchu zastoupeny v členské základně JCCR prostřednictvím Jihočeské hospodářské komory. Členové nominovaní Jihočeskou hospodářskou komorou zastupovali tuto zájmovou skupinu v předsednictvu JCCR a mohli se tedy přímo podílet na rozhodování o fungování DMO jižních Čech.

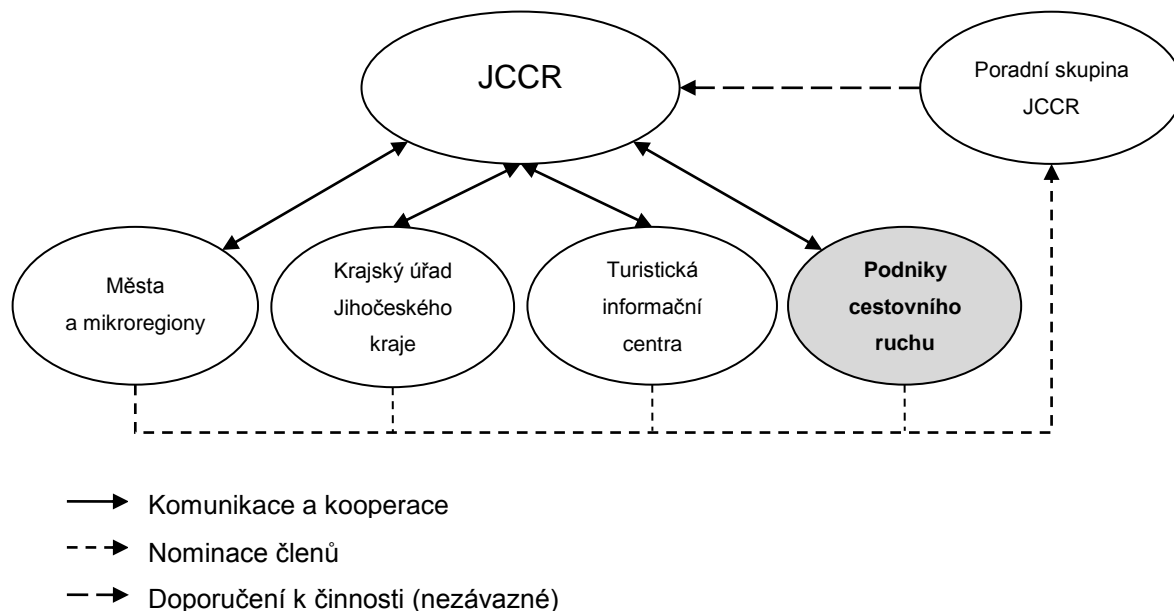
V roce 2009 došlo k další reorganizaci členské základny Jihočeské centrály cestovního ruchu na příspěvkovou organizaci Jihočeského kraje, který je v současné době jejím jediným zřizovatelem. Úkolem současné JCCR je mimo jiné komunikovat a spolupracovat s městy, mikroregiony, Krajským úřadem Jihočeského kraje, s turistickými infocentry a podnikateli

v oblasti cestovního ruchu. Podnikatelské subjekty jsou zastoupeny také v poradním orgánu JCCR, tzv. „Poradní skupině“ (Činnost JCCR, JCCR, n.d.). Koordinační činnost Jihočeské centrály cestovního ruchu a zapojení podnikatelských subjektů do managementu destinace jižní Čechy zobrazuje Obrázek 12.

Jihočeská hospodářská komora (JHK) hraje důležitou úlohu z hlediska koordinace společných zájmů podnikatelských subjektů v oblasti cestovního ruchu jako významného stakeholdera managementu destinace jižní Čechy. V rámci organizační struktury JHK funguje profesní sdružení podnikatelů v cestovním ruchu.

Sdružení Cestovní ruch v rámci JHK vzniklo v roce 2007 sloučením dvou dosavadních sdružení Jižní Čechy pohostinné a Služby v cestovním ruchu jako společná platforma pro spolupráci podnikatelů působících v oblasti služeb pro cestovní ruch. Cílem sdružení je podporovat rozvoj cestovního ruchu, zkvalitňovat služby a hájit zájmy členů a ostatních podnikatelů a subjektů v cestovním ruchu v Jihočeském kraji (JHK, 2013). Členství v Jihočeské hospodářské komoře, potažmo ve Sdružení Cestovní ruch, není ze zákona povinné.

**Obrázek 12: Zapojení podnikatelů do managementu destinace jižní Čechy**



Zdroj: vlastní zpracování

Roli podnikatelů v managementu destinace v České republice řeší také nově navrhovaný systém podpory rozvoje cestovního ruchu, který by umožnil zavedení managementu a marketingu destinací cestovního ruchu jako nástroje podpory podnikání v regionech,

a vymezuje následující kompetence podnikatelských subjektů v rámci řízení destinace cestovního ruchu:

- iniciují vznik oblastní DMO při splnění kritérií pro vznik turistické oblasti, podílejí se na jejím fungování,
- formou dobrovolných příspěvků se podílejí na financování krajské nebo oblastní DMO,
- podílejí se na tvorbě turistické nabídky – tvorbě produktů cestovního ruchu ve spolupráci s krajskou/oblastní DMO,
- podílejí se na tvorbě strategických dokumentů (rozvojová strategie, marketingový plán),
- podílejí se na marketingových aktivitách kraje/oblasti (tvorba produktu, propagace, distribuce, participace na monitoringu návštěvnosti destinace, atd.),
- sdružují se v profesních organizacích za účelem účasti v poradních skupinách DMO (může se jednat již o existující regionální pobočku hospodářské komory, či jiné profesní organizace), v případě organizací národní a regionální úrovně bude podnikatelská sféra zastoupena zástupci sdružení podnikatelů,
- prostřednictvím profesních organizací se podílí na realizaci Českého systému kvality služeb (MMR, 2013).

Soukromý sektor se v současné době přímo nepodílí na managementu destinace jižní Čechy ve smyslu členství v DMO Jihočeského kraje - Jihočeské centrále cestovního ruchu, jak tomu bylo v letech 2003 - 2009. Úloha podnikatelských subjektů v managementu destinace není přesně definována v žádném oficiálním závazném dokumentu Jihočeského kraje, rozdělení kompetencí mezi jednotlivé stakeholdery není zcela vyjasněno. V činnosti JCCR se uvádí, že organizace spolupracuje a komunikuje mj. s podnikateli a vybraní zástupci podnikatelských subjektů (stejně jako ostatních zájmových skupin) jsou členy Poradní skupiny JCCR. Nejsou však specifikovány a definovány kompetence soukromého sektoru v organizační struktuře destinačního managementu, jejich role při tvorbě regionální strategie cestovního ruchu, způsob výběru zástupců podnikatelských subjektů do Poradní skupiny JCCR, podíl na marketingových aktivitách destinace (např. způsob podpory a zapojení podnikatelských subjektů do klíčových tematických produktů destinace jako v Horním Rakousku), zajištění odpovídajícího standardu kvality služeb cestovního ruchu nebo úloha při profesionalizaci a znalostním managementu destinace. Samostatnou otázkou zůstává způsob finančního podílu podnikatelských subjektů na rozvoji cestovního ruchu na jednotlivých úrovních řízení destinace, které je v Horním Rakousku stanoveno Hornorakouským zákonem o cestovním ruchu a systém výnosů z daní a poplatků z cestovního ruchu umožňuje přerozdělení těchto



výnosů v plné výši zpět do odvětví cestovního ruchu (viz podkapitola 3.2.2 *Management destinace a úloha podniku destinačního managementu v Horním Rakousku*).

### **3.2.1.6 Intenzita spolupráce podniků cestovního ruchu a jejich zapojení do managementu destinace**

V této části práce je řešena kooperace v oblasti cestovního ruchu v jižních Čechách tak, jak je vnímána ze strany nabídky v daném odvětví. Metodika výzkumu je uvedena v podkapitole 1.2.2 *Použité metody a výzkumné techniky*. V následujícím textu jsou shrnuty nejvýznamnější výsledky vyplývající z tohoto výzkumu.

Poskytovatelé služeb cestovního ruchu v jižních Čechách hodnotili nejprve míru spolupráce s níže uvedenými subjekty:

- Agentura CzechTourism,
- Jihočeská centrála cestovního ruchu,
- města a obce,
- cestovní kanceláře a agentury a ostatní podnikatelé.

S agenturou CzechTourism, která působí jako národní DMO, spolupracuje alespoň částečně 48 % dotázaných poskytovatelů služeb cestovního ruchu z jižních Čech.

Intenzita spolupráce pak narůstá u regionální DMO, kterou představuje Jihočeská centrála cestovního ruchu. S touto organizací alespoň částečně spolupracuje 56 % dotázaných poskytovatelů služeb.

Markantně pak narůstá míra spolupráce na místní úrovni, tzn. s městy a obcemi a podnikatelskými subjekty. S municipální sférou spolupracuje alespoň částečně 69 %, s podnikateli pak 74 % poskytovatelů služeb. Jak s municipální sférou, tak i s podnikateli vůbec nespolečně 10 % dotázaných poskytovatelů služeb. Na národní úrovni s agenturou CzechTourism pak vůbec nekooperuje 28 % a na regionální úrovni s Jihočeskou centrálou cestovního ruchu 20 % respondentů (Štumpf & Dvořák, 2011).

Poskytovatelé služeb dále hodnotili podmínky, které vytváří veřejná sféra pro podnikání v cestovním ruchu. Podmínky pro podnikání ze strany veřejné sféry byly hodnoceny celkovou průměrnou známkou 2,86 (1 = nejlepší, 5 = nejhorší). Nejhorší průměrnou známkou 3,13 hodnotí podmínky pro podnikání ze strany veřejné sféry začínající poskytovatelé služeb, tzn. organizace působící v oblasti cestovního ruchu méně než 2 roky. Jako překážky pro činnost poskytovatelů služeb ze strany veřejné sféry byly uváděny např. přílišná byrokracie, daňová problematika, nedostatečná komunikace a informování ze strany veřejné sféry, nekonceptnost rozvoje cestovního ruchu či nedostatečná legislativa ve smyslu chybějícího zákona o řízení

a (finanční) podpoře cestovního ruchu. Nicméně i přes uváděné překážky, více než ¾ respondentů jsou se současnou situací spokojeni či žádné překážky neuvědí.

Dalším sledovaným ukazatelem bylo hodnocení míry spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem z pohledu poskytovatelů služeb. Více než polovina respondentů shledává spolupráci jako "spíše dostatečnou" (54 %). Celkově pozitivně pak hodnotí spolupráci mezi veřejným a soukromým sektorem 63 % poskytovatelů služeb.

Kooperaci poskytovatelů služeb s ostatními subjekty v regionu lze sledovat rovněž prostřednictvím jejich zapojení do projektů (v regionu, příp. i mimo region). Respondenti odpovídali na otázku, zda jsou zapojeni do nějakého projektu v rámci cestovního ruchu. Více než polovina (53 %) poskytovatelů služeb se již podílí na realizaci projektů v rámci regionu. Dalších 7 % je zapojeno do projektů v oblasti cestovního ruchu mimo region a 29 % by mělo zájem o spolupráci, ovšem prozatím do žádného projektu zapojeni nejsou. Pouze 11 % poskytovatelů služeb v oblasti cestovního ruchu v jižních Čechách se nezapojuje a ani v budoucnu nemá zájem se podílet na realizaci společných projektů (Štumpf & Dvořák, 2011).

Nejdůležitější výsledky a souvislosti tohoto výzkumu byly definovány následovně:

- 1) *Intenzita spolupráce poskytovatelů služeb cestovního ruchu klesá s úrovní, na které se kooperace realizuje (místní – regionální – národní).*

Z výsledků výzkumu vyplývá, že spolupráce probíhá nejintenzivněji na místní úrovni, a to jak s ostatními podnikateli, tak i s městem nebo s obcí. Intenzita spolupráce na regionální úrovni (tzn. s Jihočeskou centrálou cestovního ruchu) klesá a na národní úrovni (tzn. s agenturou CzechTourism) pak spolupracuje nejméně poskytovatelů služeb. Zatímco na místní úrovni, tedy s místními podnikateli a municipalitou, spolupracuje alespoň částečně 74 % resp. 69 % poskytovatelů služeb, s dalšími úrovněmi míra spolupráce klesá. S Jihočeskou centrálou cestovního ruchu spolupracuje alespoň částečně 54 %, s agenturou CzechTourism pak již pouze necelá polovina (48 %).

- 2) *Ochota zapojení se do společných aktivit a projektů je vysoká.*

Pozitivním zjištěním pro rozvoj spolupráce v oblasti cestovního ruchu je, že pouze 11 % poskytovatelů služeb v jižních Čechách se nezapojuje a ani v budoucnu nehodlá zapojit do projektů v oblasti cestovního ruchu. Zatímco 60 % je již v nějakém projektu zapojeno, dalších 29 % by o spolupráci mělo zájem, i když v současnosti do žádného projektu zapojeni nejsou. Důležité je však vhodně nastavit systém spolupráce na všech úrovních a podpořit zapojení dalších, především začínajících poskytovatelů služeb do společných rozvojových aktivit v cestovním ruchu.

3) *Podmínky pro podnikání ze strany veřejné správy jsou pouze průměrné.*

Hodnocení podmínek pro podnikání ze strany veřejné správy je poskytovateli služeb v cestovním ruchu hodnoceno průměrnou známkou 2,86. Otázkou zůstává, zda při všeobecném vnímání veřejné správy jako administrativního a úřednického aparátu, je možno považovat toto hodnocení za spíše pozitivní či spíše negativní závěr. Nicméně pro další rozvoj spolupráce ze strany veřejné správy by bylo vhodné zaměřit se na odstraňování nejčastěji zmiňovaných bariér, především přílišné byrokracie, nedostatečné komunikace a informování ze strany veřejné sféry, nekoncepčnosti rozvoje cestovního ruchu či nedostatečné legislativy (Štumpf & Dvořák, 2011).

### **3.2.2 Management destinace a úloha podniku destinačního managementu v Horním Rakousku**

Rakousko je v odvětví cestovního ruchu jednou z nejvyspělejších zemí Evropy. To potvrzuje i index konkurenceschopnosti zemí v cestovním ruchu (TTCI – Travel & Tourism Competitiveness Index), který sestavuje Světové ekonomické fórum (WEF) každé dva roky. Rozvoj cestovního ruchu a management jednotlivých turistických destinací je především v kompetenci spolkových zemí. V Horním Rakousku je již od roku 1990 v platnosti Hornorakouský zákon o cestovním ruchu, který řeší především organizační zajištění a způsob financování rozvoje cestovního ruchu na různých úrovních a systematickou podporu jednotlivých hornorakouských obcí a oblastí.

#### **3.2.2.1 Legislativní podmínky**

Základním zákonem, který upravuje podmínky pro rozvoj, řízení a podporu cestovního ruchu v Horním Rakousku, je Zemský zákon z 12. října 1989 o cestovním ruchu v Horním Rakousku (*Landesgesetz vom 12. Oktober 1989 über den Tourismus in Oberösterreich*), zkráceně Zákon o cestovním ruchu Horního Rakouska 1990 (*Oö. Tourismus-Gesetz, 1990*), který byl naposledy novelizován v roce 2003 (Land Oberösterreich, 2003).

Tento zákon vymezuje nejprve význam obcí Horního Rakouska v cestovním ruchu a jejich klasifikaci do tříd podle jejich turistického potenciálu. Dále řeší vznik, činnost a úlohu tzv. turistických spolků (*Tourismusverbände*) nebo sdružení turistických spolků (*Tourismus-Verbandgemeinschaften*). Významnou součástí tohoto zákona je i vymezení podmínek vzniku, činnosti, úkolů a financování Zemské organizace cestovního ruchu (LTO – *Landes-Tourismusorganisation*), která nese název *Oberösterreich Tourismus* (v češtině nejčastěji používán překlad Hornorakouská centrála cestovního ruchu) a která zastává úlohu regionální

DMO pro Horní Rakousko. Další část zákona je speciálně věnována lázeňským destinacím, významnou součástí je také část o finanční podpoře.

Obce s potenciálem cestovního ruchu jsou klasifikovány podle stanovených kritérií do čtyř tříd – A, B, C a zvláštní třída Statutární města. Do skupiny D jsou zahrnuty obce, které z pohledu cestovního ruchu nevykazují žádný potenciál. Kritéria pro zařazení hornorakouských obcí do jednotlivých tříd jsou počet přenocování v obci (průměrná hodnota za posledních pět let), intenzita přenocování (počet přenocování v obci na jednoho obyvatele) a specifický obrát v cestovním ruchu (*spezifischer Tourismusumsatz*), tedy zdanitelný obrát z odvětví ubytování a stravování na jednoho obyvatele (Land Oberösterreich, 2003).

Jak bylo uvedeno výše, legislativní podmínky pro management a marketing destinací upravují zákony na úrovni jednotlivých spolkových zemí. Systém řízení a rozvoje cestovního ruchu je v Rakousku decentralizován a podmínky pro jeho rozvoj jsou z hlediska legislativy v kompetenci spolkových zemí, Horní Rakousko nevyjímaje.

### **3.2.2.2 Organizační zajištění**

Organizační zajištění rozvoje cestovního ruchu ve Spolkové zemi Horní Rakousko řeší Zákon o cestovním ruchu Horního Rakouska 1990 (Oö. Tourismus-Gesetz 1990). Součástí tohoto zákona je i vymezení podmínek vzniku, činnosti, úkolů a financování Zemské organizace cestovního ruchu (LTO – *Landes-Tourismusorganisation*) *Oberösterreich Tourismus*, tedy regionální DMO pro Horní Rakousko. Zákon dále řeší organizační zajištění na dalších úrovních – oblastní a místní – a vymezuje úlohu, způsob zřízení (příp. zrušení), orgány, členství tzv. „turistických spolků“ (*Tourismusverbände*) a další s tím spojené záležitosti.

Turistický spolek může být založen jednou nebo více hornorakouskými obcemi s turistickým potenciálem (Land Oberösterreich, 2003). Může mít tedy působnost lokální (v případě založení jednou obcí, např. *Tourismusverband Linz* nebo *Tourismusverband Bad Ischl*), nebo oblastní (v případě založení více obcemi, např. *Tourismusverband Inneres Salzkammergut* nebo *Tourismusverband Mühlviertler Kernland*). Turistických spolků s jedinou členskou obcí se v Horním Rakousku nachází 89, spolků s více členskými obcemi je pak 14. Turistický spolek je podle § 4, odst. 1 Hornorakouského zákona o cestovním ruchu definován jako *veřejná instituce s právní subjektivitou*. Je odpovědný za oblast své působnosti, ve které provádí a podporuje opatření vhodná k rozvoji a zvýšení úrovně cestovního ruchu, dále podporuje opatření k udržení a podpoře cestovního ruchu třetích stran. Každé čtyři roky má za povinnost vypracovat koncepci rozvoje cestovního ruchu, která

zohledňuje koncepci na úrovni Spolkové země Horní Rakousko a obsahuje specifické plány pro budoucí rozvoj cestovního ruchu a marketingová opatření pro spravované území.

### **Oberösterreich Tourismus – DMO na úrovni Horního Rakouska**

Hornorakouská centrála cestovního ruchu (*Oberösterreich Tourismus*) je zřízena podle Hornorakouského zákona o cestovním ruchu k všeobecné podpoře odvětví cestovního ruchu a volnočasových aktivit v Horním Rakousku, zvláště pak řeší marketing a rozvoj cestovního ruchu, školení a další vzdělávání pracovníků organizací cestovního ruchu a další opatření. Tato zemská organizace cestovního ruchu má povinnost vytvářet každé čtyři roky pro region Horní Rakousko základní strategický dokument, který se věnuje oblastem marketingu, strategického rozvoje, infrastruktury, technologií a zajištění kvality v cestovním ruchu a který se nazývá Zemský koncept rozvoje cestovního ruchu (*Landes-Tourismuskonzept*) (Land Oberösterreich, 2003).

Také Oberösterreich Tourismus, stejně jako turistické spolky, je definován jako *veřejná instituce s právní subjektivitou* (podle § 22, odst. 2 Hornorakouského zákona o cestovním ruchu). Sídli v Linci a slučuje turistické spolky a sdružení turistických spolků, které působí na území Horního Rakouska. Zákon dále definuje orgány organizace, upravuje její činnost, financování a dohled, stanovuje zveřejňovací povinnost a další ustanovení (Land Oberösterreich, 2003).

Hlavními oblastmi aktivit regionální DMO Horního Rakouska Oberösterreich Tourismus jsou marketing, služby, síťování a strategický rozvoj, které se promítají i do organizační struktury organizace. Hlavní úkoly jsou definovány na základě Hornorakouského zákona o cestovním ruchu následovně:

- vývoj, implementace a stimulace vhodných marketingových opatření,
- poradenství turistickým spolkům pro rozvoj cestovního ruchu na základě průzkumů trhu,
- školení a další vzdělávání pracovníků turistických spolků.

Oberösterreich Tourismus také založil a stoprocentně vlastní tři operativní dceřiné společnosti – Oberösterreich Touristik (cestovní kancelář), Oberösterreich Tourismus Marketing (marketingová agentura pro realizaci marketingové strategie) a TTG Tourismus Technologie (využití ICT pro rozvoj cestovního ruchu). Všechny dceřiné společnosti mají právní formu GmbH, tedy společnost s ručením omezeným (Über uns - Oberösterreich Tourismus, n.d.).

### **3.2.2.3 Způsob financování**

Honorakouský zákon o cestovním ruchu definuje systém financování rozvoje cestovního ruchu ve Spolkové zemi Horní Rakousko. Zákon vymezuje tzv. „v cestovním ruchu zainteresované subjekty“ (*Tourismusinteressenten*), které mají povinnost přispívat do systému financování rozvoje cestovního ruchu prostřednictvím daně z obratu. Výše příspěvku je dána typem subjektu, klasifikací turistického potenciálu obce, kde subjekt působí, a výší obratu. Zákon rovněž definuje úřad pro vybírání příspěvků (*Interessentenbeitragsstelle*), který následně vybrané prostředky přerozděluje. 100 % vybraných příspěvků se vrací zpět do místních/oblastních turistických spolků na rozvoj cestovního ruchu (Land Oberösterreich, 2003).

Lázeňská místa dále vybírají lázeňské poplatky, které ve 100% výši poukazují místním turistickým spolkům (příp. lázeňským spolkům). Ostatní obce s turistickým potenciálem přispívají ve výši 95 % z celkových příjmů města za turistické poplatky místnímu turistickému spolku. Tyto poplatky jsou turistickým spolkům poukazovány minimálně ve čtvrtletních periodách. Činnost zemské organizace cestovního ruchu Oberösterreich Tourismus je finančně zajišťována z rozpočtu Zemské vlády Horního Rakouska (Land Oberösterreich, 2003).

### **3.2.2.4 Systém hodnocení úspěšnosti destinace**

Systém hodnocení úspěšnosti Horního Rakouska jako turistické destinace je zakotven v základním strategickém dokumentu rozvoje cestovního ruchu pro období 2011 – 2016. V dokumentu jsou nejprve stanoveny následující regionální ekonomické cíle:

- zvýšení podílu odvětví cestovního ruchu na tvorbě HDP Horního Rakouska,
- zvýšení počtu zaměstnaných v cestovním ruchu (Land Oberösterreich & WKOÖ, 2011).

Jako zdroj ověření pro sledování plnění těchto cílů je využíván Regionální satelitní účet cestovního ruchu (RTSA) pro Horní Rakousko. Regionální satelitní účet cestovního ruchu je na úrovni spolkových zemí Rakouska sledován v současné době pouze pro Horní a Dolní Rakousko a hlavní město Vídeň. Organizace destinačního managementu Horního Rakouska Oberösterreich Tourismus tak má k dispozici výkonný měřicí nástroj k určení významu cestovního ruchu v regionálním hospodářství a jeho pozice v porovnání s ostatními odvětvími, a to již od roku 2003. Regionální satelitní účet cestovního ruchu je sestavován ve spolupráci rakouského statistického úřadu Statistik Austria s honorakouskou centrálou cestovního ruchu Oberösterreich Tourismus (Oberösterreich Tourismus, 2014).

Další měření úspěchu rozvoje destinace ve stanoveném strategickém období do roku 2016 je rozděleno na čtyři oblasti. U každé jsou definovány způsoby ověření (Tabulka 3).

**Tabulka 3: Měření úspěchu Horního Rakouska jako destinace cestovního ruchu**

Oblast rozvoje	Způsob ověření
Trh	Sběr primárních dat o povědomí, image, destinačních značkách, destinačních tématech apod. na primárních zdrojových trzích Horního Rakouska
Stakeholderi	Sběr primárních dat o vnímání odvětví cestovního ruchu v Horním Rakousku ze strany stakeholderů (obyvatelé, ostatní sektory ekonomiky, zaměstnanci v cestovním ruchu)
Konkurenceschopnost	Relativní změna pozice Horního Rakouska v porovnání s ostatními spolkovými zeměmi v oblasti vytváření hodnoty, využití potenciálu a strukturálních změn
Shareholderi	Sběr primárních a sekundárních dat k ekonomické situaci v odvětví cestovního ruchu ze strany shareholderů (vlastníci a provozovatelé suprastruktury a infrastruktury cestovního ruchu). Hodnocení podle destinací, typů zařízení a příslušnosti k produktové značce

Zdroj: Land Oberösterreich & WKOÖ (2011)

Systém hodnocení úspěšnosti Horního Rakouska jako destinace cestovního ruchu je podle výše uvedeného založen na kombinaci kvantitativních a kvalitativních ukazatelů. K měření úspěšnosti pomocí kvalitativních faktorů (jako jsou vnímání značky, image destinace nebo vnímání odvětví cestovního ruchu stakeholdery a shareholdery) využívá především marketingových nebo sociologických výzkumů na základě sběru primárních (příp. sekundárních) dat.

K měření úspěšnosti na základě kvantitativních faktorů (jako jsou podíl cestovního ruchu na HDP nebo zaměstnanost v odvětví cestovního ruchu) využívá především RTSA, což svědčí o vyspělosti organizace destinačního managementu a systému hodnocení úspěšnosti destinace. Využití RTSA není běžné z důvodu vysoké náročnosti na jeho sestavení, o čemž svědčí i fakt, že i v jedné z turisticky nejvyspělejších zemí světa, za kterou je Rakousko všeobecně považováno, se k sestavení RTSA odhodlaly prozatím pouze tři destinace. K sestavení RTSA je zapotřebí nejen úzké kooperace regionální DMO a statistického úřadu, ale i vysoké zaangażovanosti dalších subjektů, především oblastních a místních turistických spolků a podnikatelských subjektů, které musí poskytovat pro celý systém relevantní data. Tomu napomáhá i jednoznačný legislativní rámec rozvoje a podpory cestovního ruchu, který zvyšuje důvěryhodnost managementu destinace i celého odvětví cestovního ruchu v Horním Rakousku.

### 3.2.2.5 Podniky jako součást managementu destinace

Úloha podnikatelských subjektů v řízení Horního Rakouska jako destinace cestovního ruchu je vymezena jednak Zákonem o cestovním ruchu Horního Rakouska (1990) a dále aktuálním strategickým dokumentem Kursbuch Tourismus Oberösterreich 2011 – 2016.

Zákon vymezuje především legislativní rámec pro financování rozvoje cestovního ruchu a participaci podnikatelských subjektů na systému financování. Jak bylo uvedeno výše, vymezuje tzv. „v cestovním ruchu zainteresované subjekty“ (*Tourismusinteressenten*), které mají povinnost přispívat do systému financování rozvoje cestovního ruchu prostřednictvím daně z obrátu. Výše příspěvku je dána typem podnikatelského subjektu, klasifikací turistického potenciálu obce, kde subjekt působí, a výší obrátu. Do systému kromě poskytovatelů služeb cestovního ruchu přispívají například i podniky, které nepůsobí v oblasti cestovního ruchu, ale vyvíjejí činnost v obcích s turistickým potenciálem (Land Oberösterreich, 2003). Tím je částečně řešena i případná kompenzace negativních externalit.

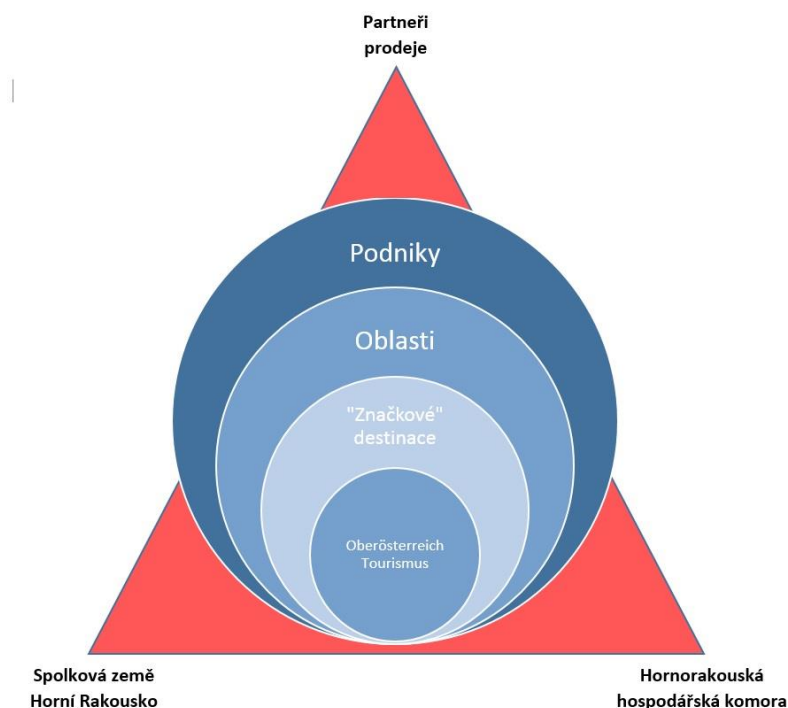
Ve strategickém dokumentu rozvoje cestovního ruchu Horního Rakouska 2011 – 2016 je v souvislosti s úlohou podnikatelských subjektů nejprve řešena celková filozofie spolupráce v destinaci na bázi rovnocenného partnerství a kooperace všech zapojených partnerů se všemi jejich právy a povinnostmi. V Obrázku 13 jsou podniky prezentovány jako součást struktury managementu destinace Horního Rakouska, kde na „základně“ jsou uvedeni „nositelé rozhodnutí“ za destinaci Horního Rakouska (Spolková země Horního Rakouska, Hornorakouská hospodářská komora a Oberösterreich Tourismus), směrem k vrcholu jsou pak zapojovány do systému řízení menší destinace na úrovni oblastí a podnikatelské subjekty, které tvoří operativní úroveň managementu destinace.

Strategický dokument dále definuje roli podnikatelských subjektů v síti partnerů pro znalostní management destinace Horního Rakouska. Do širší platformy spolupráce v této oblasti řadí instituce a skupiny blízké odvětví cestovního ruchu i instituce a podniky již v odvětví působící. Ze soukromého sektoru zařazuje do kooperační sítě znalostního managementu:

- soukromé podniky cestovního ruchu,
- dopravní společnosti,
- poskytovatele kulturních služeb,
- prodejní partnery,
- sportovní organizace,
- obchodní a výrobní společnosti,
- poradenství v oblasti podnikání (Land Oberösterreich & WKOÖ, 2011).



**Obrázek 13: Schéma spolupráce v destinaci Horní Rakousko na bázi rovnocenného partnerství**



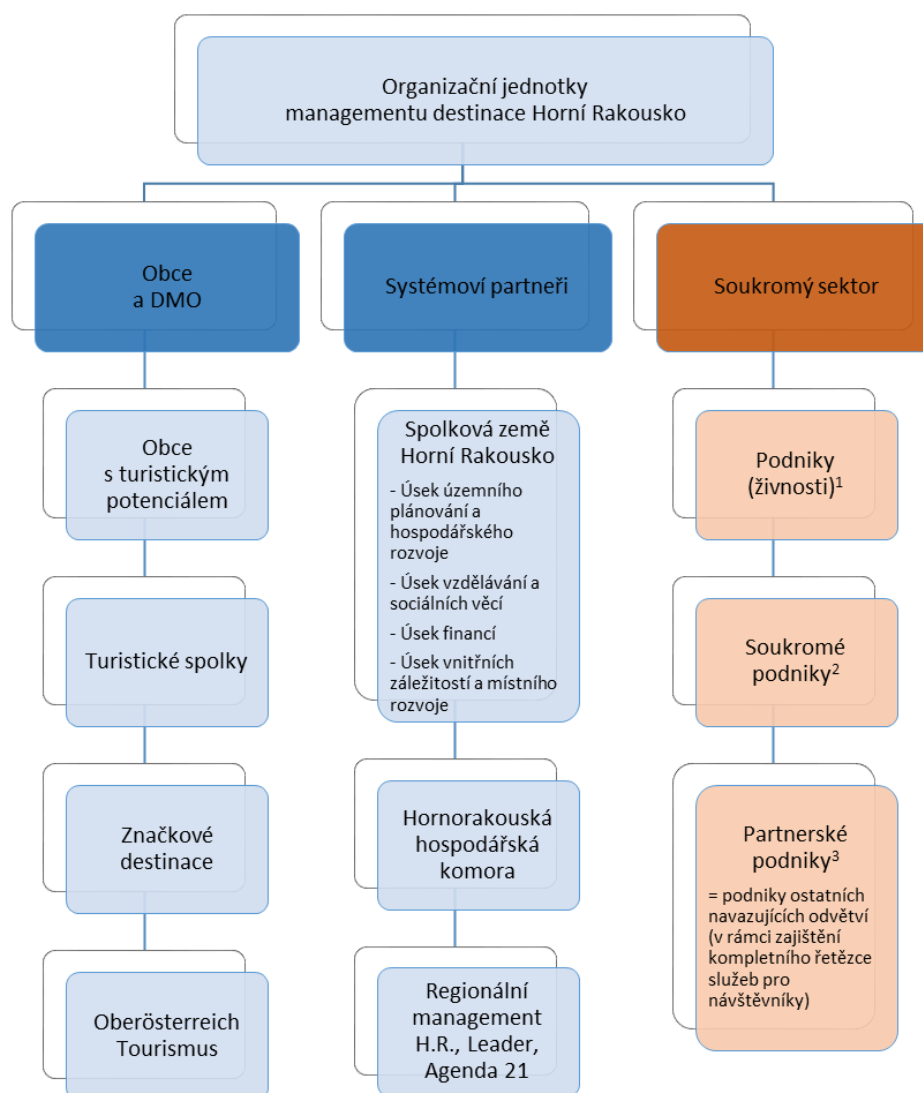
Zdroj: Land Oberösterreich & WKOÖ (2011, s. 23)

Z hlediska marketingového řízení destinace a tvorby klíčových destinačních produktů je pro podnikatelské subjekty vytvářen systém podpory pro zapojení do tematických produktů destinace Horní Rakousko. Důležitou úlohu má v tomto směru Hornorakouská hospodářská komora (*Wirtschaftskammer Oberösterreich, WKOÖ*).

V rámci organizačního zajištění destinačního managementu Horního Rakouska má soukromý sektor rovnocennou úlohu jako tzv. systémoví partneři (WKOÖ, Spolková země Horní Rakousko a další) a obce/DMO (Obce s turistickým potenciálem, turistické spolky, „značkové destinace“ a Oberösterreich Tourismus). Postavení podniků v rámci organizační struktury destinace Horní Rakousko znázorňuje Obrázek 14.

Soukromý sektor je v managementu destinace Horního Rakouska rozdělen do tří základních kategorií. První kategorii tvoří podniky služeb cestovního ruchu, jako jsou provozovatelé ubytovacích a stravovacích zařízení, incomingové cestovní kanceláře apod., druhou reprezentují privátní poskytovatelé ubytovacích služeb a třetí kategorii představují podniky ostatních odvětví, které nejsou primárně poskytovateli služeb cestovního ruchu, ale doplňují komplexní řetězec služeb pro návštěvníky destinace.

**Obrázek 14: Pozice podniků v destinačním managementu Horního Rakouska**



Pozn.: <sup>1</sup> Ubytovací zařízení, stravovací zařízení, zařízení pro volný čas, incomingové cestovní agentury, studentské ubytovny

<sup>2</sup> Ubytování na statku, ubytování v soukromí

<sup>3</sup> Průmysl, řemesla, obchod, kulturní zařízení, doprava

Zdroj: Land Oberösterreich & WKOÖ (2011)

Podniky mají v managementu Horního Rakouska jako destinace cestovního ruchu jasně definovanou úlohu, která je zakotvena v závazném strategickém dokumentu rozvoje cestovního ruchu Horního Rakouska. Zákon o cestovním ruchu pak vymezuje základní legislativní rámec pro financování rozvoje cestovního ruchu, na základě kterého podnikatelské subjekty participují podle jednoznačně nastavených a zákonem daných podmínek na systému financování cestovního ruchu v destinaci. Výše příspěvku je dána typem subjektu, klasifikací turistického potenciálu obce a výší obrátu. Vybrané finanční

prostředky se vrací zpět do místních/oblastních turistických spolků na rozvoj cestovního ruchu.

V úzké spolupráci s podnikatelskými subjekty je rovněž řešena celková filozofie kooperace v destinaci na bázi rovnocenného partnerství, podnikatelé tvoří operativní úroveň managementu destinace.

Z hlediska destinačního managementu hraje důležitou úlohu Hornorakouská hospodářská komora, která představuje jednoho ze systémových partnerů celého managementu destinace Horní Rakousko. Členství podnikatelských subjektů v Hospodářské komoře je v Horním Rakousku (na rozdíl od Jihočeského kraje a celé ČR) povinné, čímž je významně posílen význam tohoto subjektu v regionu nejen v odvětví cestovního ruchu.

V rámci organizačního zajištění destinačního managementu má tedy soukromý sektor v Horním Rakousku rovnocennou úlohu jako ostatní strategičtí partneři spolupráce v destinaci. Důvěru podnikatelů ve spravedlnost systému posiluje zákonem daný systém financování dalšího rozvoje cestovního ruchu, který zajišťuje vrácení daňových výnosů z cestovního ruchu zpět do odvětví. Význam soukromého sektoru v Horním Rakousku ještě posiluje velmi silné profesní sdružení v podobě Hornorakouské hospodářské komory.

### **3.2.3 Komparace podmínek destinačního managementu v jižních Čechách a Horním Rakousku**

Na základě analýzy struktury destinačního managementu, DMO na regionální a oblastní úrovni, způsobu financování a zdrojů pro rozvoj cestovního ruchu v obou vybraných regionech jsme identifikovali významné odlišnosti v obou systémech managementu destinace na úrovni regionů jižních Čech a Horního Rakouska, které shrnuje Tabulka 4.

Řízení, organizace a systematická finanční podpora je v Horním Rakousku definována v Hornorakouském zákonu o cestovním ruchu z roku 1990. Ten byl několikrát novelizován a nynější platné znění vychází z novely z roku 2003. V ČR v současné době neexistuje právní úprava vztahující se k destinačnímu managementu a řízení cestovního ruchu v destinacích. Od roku 2010 je však připravován nový zákon o podpoře rozvoje cestovního ruchu. Ten by měl řešit organizaci a institucionální zabezpečení rozvoje cestovního ruchu na třech úrovních řízení (státní – regionální – oblastní) a způsob systematické finanční podpory rozvoje cestovního ruchu na jednotlivých úrovních. V době zpracování disertační práce byl návrh tohoto zákona ve fázi věcného záměru.

V obou vymezených regionech působí regionální DMO. V Horním Rakousku veřejná instituce zřízená podle zmiňovaného zemského zákona o cestovním ruchu s názvem

Oberösterreich Tourismus, v jižních Čechách organizace s názvem Jihočeská centrála cestovního ruchu. Ta prošla vývojem od sdružení měst, přes zájmové sdružení právnických osob, až po nynější příspěvkovou organizaci Jihočeského kraje. Hlavním pravidelným zdrojem financování regionální DMO jsou regionální rozpočty (zemský v Horním Rakousku, krajský v jižních Čechách).

**Tabulka 4: Komparační tabulka podmínek destinačního managementu (jižní Čechy vs. Horní Rakousko)**

Podmínky	Regiony	
	<i>jižní Čechy</i>	<i>Horní Rakousko</i>
Zákon o cestovním ruchu (řízení, organizace, financování)	<b>NE</b> (ve stavu návrhu věcného záměru zákona o podpoře rozvoje CR na úrovni ČR)	<b>ANO</b> (Hornorakouský zemský zákon o cestovním ruchu z roku 1990)
Organizační zajištění destinačního managementu na regionální úrovni (regionální DMO)	<b>ANO</b> (Jihočeská centrála cestovního ruchu)	<b>ANO</b> (Oberösterreich Tourismus)
Právní forma regionální DMO	příspěvková organizace Jihočeského kraje	veřejná instituce (Körperschft der öffentlichen Rechts) zřízená podle zemského zákona o cestovním ruchu
Hlavní zdroj financování regionální DMO	krajský rozpočet	rozpočet zemské vlády
Organizační zajištění destinačního managementu na oblastní/místní úrovni (oblastní/místní DMO)	města/obce (svazky) MAS soukromé subjekty oblastní/místní DMO	zákonem zřízené oblastní/místní DMO (Tourismusverbände)
Právní forma oblastní/místní DMO	rozpočtová organizace města příspěvková organizace města svazek měst a obcí MAS s.r.o.	veřejná instituce (Körperschft der öffentlichen Rechts) zřízená podle zemského zákona o cestovním ruchu
Hlavní zdroj financování oblastní/místní DMO	rozpočty měst a obcí svazky měst a obcí soukromé zdroje	daně ze specifického obratu z cestovního ruchu místní poplatky z CR
Regionální satelitní účet cestovního ruchu	<b>NE</b>	<b>ANO</b>
Sdružení podnikatelských subjektů na regionální úrovni	<b>ANO</b> Jihočeská hospodářská komora	<b>ANO</b> Hospodářská komora Horní Rakousko (Wirtschaftskammer Oberösterreich)
Členství v hospodářské komoře	dobrovolné	povinné

Zdroj: vlastní zpracování

Organizační zajištění destinačního managementu na oblastní/místní úrovni vykazuje rovněž významné odlišnosti. Zatímco v Horním Rakousku jsou na základě zmiňovaného zákona zřizovány oblastní/místní DMO (turistické spolky neboli *Tourismusverbände*), v jižních Čechách není nastaven jednotný systém organizace cestovního ruchu na oblastní/místní

úrovni. Institucionálně zajišťují rozvoj cestovního ruchu nejčastěji města/obce (případně svazky měst a obcí), místní akční skupiny (MAS) nebo soukromé subjekty. Pouze v několika případech jsou zřízeny podniky destinačního managementu (oblastní/místní DMO) s různou členskou základnou a vlastnickou strukturou. Příkladem může být Destinační management Český Krumlov v rámci společnosti s ručením omezeným Českokrumlovský rozvojový fond, kde stoprocentním vlastníkem je město Český Krumlov nebo Lipensko s.r.o., kterou vlastní dvě soukromé akciové společnosti. Významný rozdíl je znatelný především ve způsobu financování. Hornorakouské oblastní a místní DMO jsou financovány podle zákona přerozdělením daně ze specifického obrátu cestovního ruchu a místních poplatků. V jižních Čechách je rozvoj cestovního ruchu v jednotlivých oblastech financován z městských/obecních rozpočtů (příp. přes svazky měst a obcí) nebo soukromých zdrojů. Tento způsob financování je však nestabilní a ve většině případů jsou zdroje doplňovány prostřednictvím grantů a dotací.

Významný rozdíl je shledáván rovněž v hodnocení dopadů cestovního ruchu v daných destinacích. Hlavní rozdíl spočívá v sestavování Regionálního satelitního účtu cestovního ruchu, kterým disponuje management destinace Horní Rakousko. RTSA představuje výkonný měřicí nástroj k určení významu cestovního ruchu v regionálním hospodářství a jeho pozice v porovnání s ostatními odvětvími. V ČR je Satelitní účet cestovního ruchu sestavován pouze na národní úrovni.

V obou regionech působí sdružení podnikatelských subjektů v podobě regionálních hospodářských komor, avšak členství v hornorakouské komoře je na rozdíl od jihočeské (stejně jako na úrovni státu) pro soukromé subjekty povinné.

Z porovnání základních podmínek destinačního managementu vyplývá, že v obou regionech jsou legislativní podmínky, institucionální zajištění, hodnocení výkonů destinace i postavení a úloha soukromého sektoru řešeny velmi odlišným způsobem. Lze však nalézt i společné prvky především v existenci regionálních DMO a hospodářských komor. Ty představují základní partnery pro vytváření přeshraničních kooperačních vazeb při společném rozvoji cestovního ruchu v obou regionech.

### **3.3 Vliv managementu destinace cestovního ruchu na efektivnost podniku – systémově dynamický model**

Z hlediska managementu a marketingu představuje destinace jeden z nejkomplicovanějších subjektů vzhledem ke složitosti vztahů mezi místními stakeholdery. Management a marketing

destinace je rovněž náročný z toho důvodu, že na rozvoji a tvorbě produktu cestovního ruchu a na destinačním managementu obecně se spolupodílí velké množství stakeholderů různé důležitosti a nastavení a implementace strategických cílů destinace závisí na jejich vzájemném vztahu.

Využití systémově dynamických modelů v oblasti destinačního managementu může výrazně přispět ke změně myšlení o rozvoji cestovního ruchu v destinaci. Systémová dynamika umožňuje nalézt konsenzus mezi stakeholdery se zdánlivě heterogenními zájmy, jelikož odkrývá celou řadu mentálních modelů a souvislostí, které při běžném zkoumání mohou zůstat skryty. Představuje tak významný nástroj pro destinační plánování a podporu pro strategické rozhodování o rozvoji cestovního ruchu v destinaci.

Vytvořený model může v tomto případě sloužit nejen k nalezení konsenzu mezi nejvýznamnějšími stakeholdery v destinaci jižní Čechy, ale rovněž k hlubšímu pochopení managementu destinace, úlohy DMO a vlivu činnosti této organizace na podniky cestovního ruchu, jejich výkonnost a synergické efekty plynoucí z koordinace činností a kooperace stakeholderů v destinaci. Model však může být využit i jako nástroj pro podporu plánování udržitelného rozvoje cestovního ruchu, definování společné vize, hlavních strategických cílů a priorit jižních Čech jako destinace cestovního ruchu s využitím poznatků a zkušeností z Horního Rakouska.

V dynamickém modelu, který simuluje chování systému destinace jižní Čechy, byly využity informace a data, která byla analyzována v předchozích podkapitolách. Statistické údaje o kapacitě ubytovacích zařízení, návštěvnosti, délce pobytu, ale také legislativní podmínky nebo organizační struktura managementu destinace v obou řešených regionech byly základními vstupními daty pro sestavení modelu a následnou simulaci chování systému v čase. Struktura modelu rovněž reflektuje specifika obou destinací, především kompetence DMO a způsob financování rozvoje cestovního ruchu v souvislosti s přerozdělováním daňových výnosů z odvětví cestovního ruchu, která jsou v Horním Rakousku jednoznačně stanovena na základě zákona o cestovním ruchu. 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.

### **3.3.1 Tvorba systémově dynamického modelu**

V oblasti cestovního ruchu lze nalézt dva základní přístupy k tvorbě systémově dynamického modelu, a to na základě vysvětlení endogenních jevů (uvnitř hranic systému), ale i na základě

primárního vymezení exogenních proměnných, které definovaný systém ovlivňují z vnějšku. Oba přístupy mají své opodstatnění, ovšem přílišný počet exogenních vstupů může ovlivnit systém natolik, že může zakrýt některé důležité skutečnosti a vazby uvnitř systému.

Tento model byl vytvořen na základě vysvětlení endogenních jevů, tedy z příčin vycházejících z prostředí uvnitř destinace cestovního ruchu.

### **3.3.1.1 Definování problému a výzkumné otázky**

Hlavním problémem, který by měl řešit podnik destinačního managementu jižních Čech, je dosažení konsenzu všech stakeholderů s vysoce heterogenními zájmy, kteří se podílejí na rozvoji destinace při současném posouzení ekonomických, sociálních a environmentálních závislostí vedoucích k co nejvyšší konkurenceschopnosti jižních Čech jako destinace cestovního ruchu.

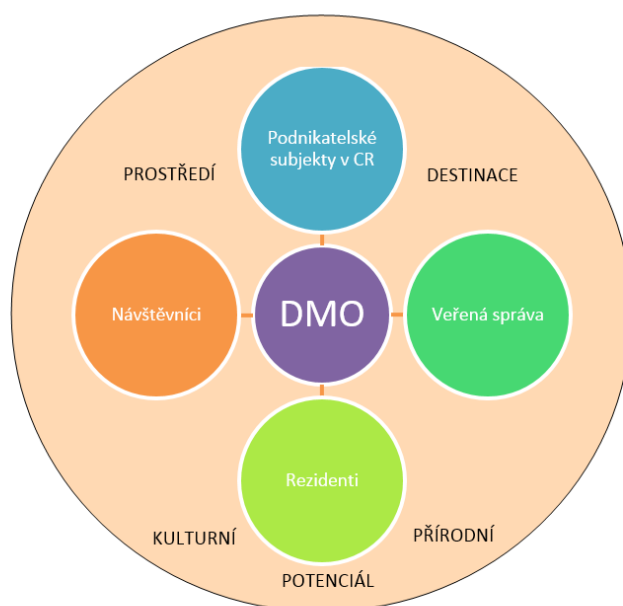
Z toho vyplývá následující výzkumná otázka vztahující se k tvorbě tohoto modelu, která řeší základní zájmy jednotlivých stakeholderů v destinaci: *„Jak řízením destinace jižní Čechy dosáhnout konsenzu zájmů stakeholderů v destinaci – vysoké prosperity podniků cestovního ruchu při vysoké spokojenosti návštěvníků, nízké iritaci místního obyvatelstva a při zachování kulturního a přírodního potenciálu destinace?“*

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 a při využití zkušeností z Horního Rakouska.

### **3.3.1.2 Pozice podniku destinačního managementu v makroprostředí destinace cestovního ruchu (příčinný smyčkový diagram)**

Před konstrukcí diagramu zpětnovazebných smyček (Causal loops diagram) byly stanoveny hranice systému, které jsou pro tento model vymezeny na základě definovaného problému a 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.

**Obrázek 15: Stakeholderi a hranice systému pro konstrukci modelu**



Zdroj: vlastní zpracování

Jak bylo uvedeno výše, stakeholderi v destinaci cestovního ruchu mají velmi různorodé zájmy, které jsou velmi často protichůdné. DMO jako podnik destinačního managementu stojí ve středu celého systému a jeho úloha spočívá v koordinaci těchto zájmů s cílem nalezení konsenzu, při kterém by bylo dosaženo spokojenosti uvedených zájmových skupin při současném posouzení ekonomických, socio-kulturních a environmentálních závislostí, které jsou spojené s konkrétním jednáním stakeholderů.

**Příčinný smyčkový diagram (Causal Loops Diagram)** vyjadřuje vztahy mezi výše uvedenými stakeholdery pomocí zpětnovazebných smyček ve vztahu k výše definovanému problému, který má model řešit. Vztah mezi jednotlivými proměnnými systému může mít pozitivní polaritu (posilující vazba) nebo negativní polaritu (vyvažující/brzdící vazba). Příčinný smyčkový diagram sloužil jako základní mentální model autora disertační práce jako výzkumníka při tvorbě systémově dynamického modelu, který pomohl odkrýt vazby mezi jednotlivými proměnnými a jejich dynamiku. V této fázi zahrnoval model 57 proměnných (z toho 47 endogenních a 10 exogenních). V následující fázi tak bylo možné na tomto základu postavit matematický simulační model v podobě diagramu stavů a toků (Stock and Flows Diagram).

Proměnné jsou v příčinném smyčkovém diagramu (Obrázek 16) barevně rozlišeny podle vztahu k výše zmiňovaným stakeholderům tak, jak jsou uvedeni a vyznačeni v Obrázku 15.

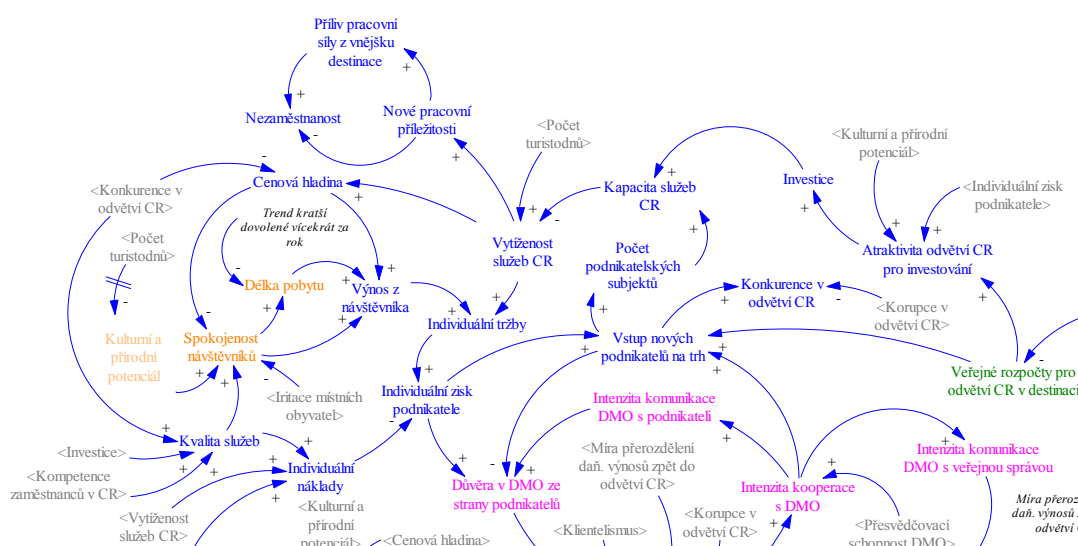




Přehled všech proměnných zahrnutých do příčinného smyčkového diagramu včetně počtu zpětnovazebných smyček, ve kterých jsou jednotlivé proměnné obsaženy, jsou uvedeny v Příloze 10. V Příloze 11 je pro doplnění uvedena další verze příčinného smyčkového diagramu s barevným rozlišením podle charakteru jednotlivých proměnných.

**Podnikatele v cestovním ruchu** reprezentují poskytovatelé ubytovacích a stravovacích služeb, dopravní společnosti, incomingové cestovní kanceláře a agentury, lázeňská a wellness zařízení, poskytovatelé služeb sportovně-rekreačního a kulturního cestovního ruchu, animátoři, průvodci a řada dalších soukromých podnikatelských subjektů, jejichž činnost je přímo či nepřímo ovlivňována přítomností návštěvníků v destinaci. Hlavním zájmem soukromých podnikatelských subjektů je dosahování zisku. Cestovní ruch je odvětví „tažené nabídkou“, podnikatelské subjekty se pohybují ve vysoce konkurenčním prostředí, 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 zvenjšku jako *exogenní proměnná*. Část příčinného smyčkového diagramu, která řeší vztah mezi proměnnými vztahujícími se k podnikatelům v cestovním ruchu v destinaci (označeny modrou barvou), znázorňuje Obrázek 17.

**Obrázek 17: Proměnné související s podnikateli cestovního ruchu v destinaci**



Zdroj: vlastní zpracování

Podnikatelé sledují především svůj individuální zájem (individuální zisk), který primárně určuje jejich spokojenost. Pokud jsou nespokojeni se svým individuálním hospodářským

výsledkem, budou hledat i jinou příčinu, než vlastní podnikatelské schopnosti. Důsledkem bude nedůvěra ve schopnosti DMO, ale i naopak, pokud budou podnikatelé spokojeni se svými individuálními zisky, přesvědčovací schopnost DMO, že dostatečně hájí zájmy podnikatelského sektoru, bude vyšší. Agregované výkony všech podnikatelů v destinaci nebudou pro spokojenost jednotlivých subjektů určující, jelikož individuální výsledek každé podnikatelské jednotky se může od souhrnných výsledků značně lišit.

Individuální zisky (a ziskovost) podnikatelských subjektů ovlivňuje rozhodnutí nových subjektů o vstupu na trh. Toto rozhodnutí může být významně ovlivněno i veřejnou spotřebou v odvětví cestovního ruchu v destinaci, a to jednak budováním veřejné infrastruktury, která bude zvyšovat dostupnost a atraktivitu destinace, ale také přímou podporou podnikatelských subjektů v cestovním ruchu v podobě grantů a dotací. Vstup nových podnikatelských subjektů zvýší konkurenci v odvětví, která by měla mít pozitivní dopad na kvalitu poskytovaných služeb, jejíž úroveň budou zvyšovat investice (v různých formách). Zvyšování kvality služeb však bude pro podnikatelské subjekty znamenat i zvyšování nákladů (modernizace infrastruktury, technologický rozvoj, kvalifikované lidské zdroje apod.), ale stejně tak i zvyšování spokojenosti návštěvníků, které se může projevit ve vyšší průměrné útratě a tedy i výnosu z návštěvníka.

Vstup nových subjektů na trh způsobí kromě zvýšení konkurence (a potažmo kvality) i zvýšení kapacit zařízení cestovního ruchu, které při stejném nebo pomaleji rostoucím počtu návštěvníků (příp. přenocování), způsobí snížení vytiženosti těchto zařízení, která tak budou dosahovat nižších tržeb. Důsledkem bude rovněž snižování cenové hladiny, které sice příznivě ovlivní spokojenost návštěvníků (bude pro ně v destinaci levněji), ale rovněž negativně výnos z návštěvníka, který se opět projeví negativně na tržbách podnikatelů.

Proměnné, které jsou v takto nastaveném modelu ovlivňovány individuálním ziskem podnikatelských subjektů, a proměnné, které ho ovlivňují, ukazuje strom nejdůležitějších příčin a důsledků v Příloze 12.

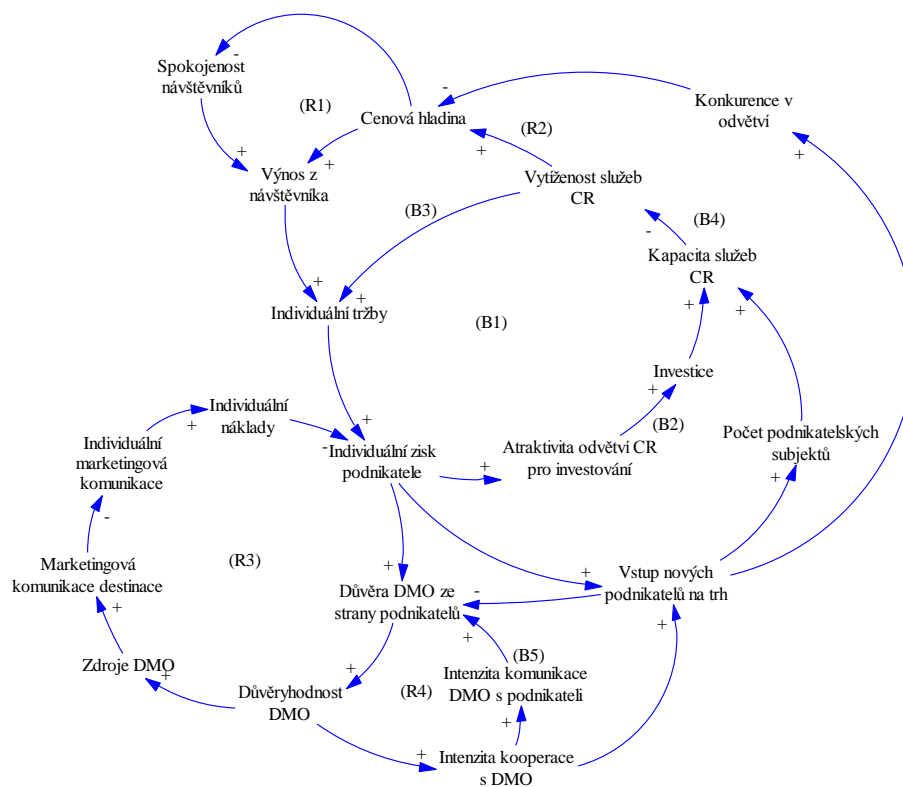
Podnikatelské subjekty vytvářejí pracovní příležitosti, čímž přispívají ke snižování nezaměstnanosti. Jejich výkony určují společně s veřejnými rozpočty a atraktivitou primární nabídky destinace (kulturní a přírodní potenciál) atraktivitu prostředí (geograficky i odvětvově) pro investování.

### **Základní zpětnovazebné smyčky určující dynamiku modelu z pohledu podnikatelů**

Z hlediska podnikatelů v cestovním ruchu byly identifikovány základní zpětnovazebné smyčky, které určují dynamiku modelu. Zpětnovazebné smyčky mohou být buď posilující

(označeny R = reinforcing), nebo vyvažující (označeny B = balancing). Obrázek 18 znázorňuje vybrané zpětnovazební smyčky, které jsou součástí výše uvedeného příčinného smyčkového diagramu.

**Obrázek 18: Základní zpětnovazební smyčky (z pohledu podnikatelů)**



Zdroj: vlastní zpracování

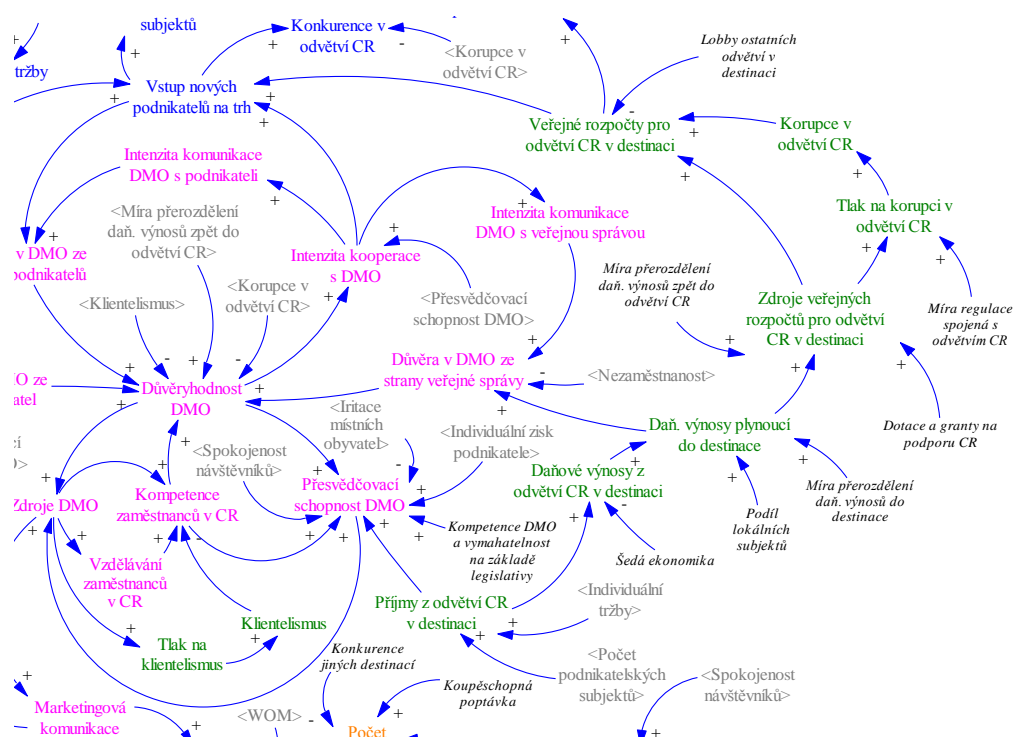
- B1** Vyvažující zpětnovazební smyčka, která vyjadřuje růst odvětví cestovního ruchu z hlediska kvantity (kapacity služeb cestovního ruchu) na základě investic. Větší kapacita služeb cestovního ruchu však bude při stejném počtu návštěvníků způsobovat nižší vytíženost služeb cestovního ruchu.
- B2** Vyvažující zpětnovazební smyčka, která vyjadřuje růst odvětví cestovního ruchu z hlediska kvantity (kapacity služeb cestovního ruchu) na základě vstupu nových podnikatelů na trh. Větší kapacita služeb cestovního ruchu způsobená větším počtem poskytovatelů služeb cestovního ruchu bude při stejném počtu návštěvníků způsobovat nižší vytíženost služeb cestovního ruchu.
- B3** Vyvažující smyčka, ve které je oproti předchozím dvěma vztahům (B1 a B2) vyjádřen vliv cenové hladiny, který ovlivňuje výnos z návštěvníka, a tím individuální tržby a zisk podnikatele.

- B4** Vyvažující zpětnovazební smyčka, kde zvyšující se individuální zisk podnikatele přiláká do odvětví nové podnikatele, oproti předchozím vztahům je v této smyčce vyjádřena konkurence, která se bude vstupem nových podnikatelských subjektů na trh zvyšovat. Vyšší konkurence pak bude způsobovat tlak na snižování cen.
- B5** Vyvažující zpětnovazební smyčka, ve které se oproti všem předchozím vztahům již promítá vliv DMO. Pokud působí v destinaci DMO, vyšší individuální zisky podnikatelů budou zvyšovat důvěru DMO a celkově její důvěryhodnost. DMO bude intenzivněji spolupracovat a její činnost a aktivity mohou lákat do odvětví nové podnikatelské subjekty. Vstup nových podnikatelských subjektů však bude ohrožovat pozici stávajících podniků v destinaci, což může způsobit snižování důvěry v aktivity DMO ze strany těchto podniků.
- R1** Posilující zpětnovazební smyčka, ve které je uvažován vliv spokojenosti návštěvníků na dynamiku modelu. Vyšší spokojenost návštěvníků způsobí vyšší výnos z návštěvníka, zvýšení individuálních tržeb a zisku podnikatelů, následné zvyšování kapacit (z počtu nových subjektů nebo z investic stávajících subjektů). Větší kapacita způsobí při konstantním počtu návštěvníků snížení vytíženosti služeb a snižování cen. Nižší ceny budou mít pozitivní vliv na spokojenost návštěvníka.
- R2** Posilující zpětnovazební smyčka, ve které je uvažována oproti předchozím vztahům konkurence, která se bude vstupem nových podnikatelských subjektů na trh zvyšovat. Vyšší konkurence pak bude způsobovat tlak na snižování cen, což opět povede k vyšší spokojenosti návštěvníků.
- R3** Posilující zpětnovazební smyčka, ve které se promítá činnost DMO. Pokud působí v destinaci DMO, vyšší individuální zisky podnikatelů budou zvyšovat důvěru DMO a celkově její důvěryhodnost. Důvěryhodná DMO je schopna zajistit vyšší zdroje pro svou činnost. Následně bude posilovat marketingovou komunikaci celé destinace, čímž může dojít k úspoře individuálních nákladů podnikatelských subjektů na marketingovou komunikaci, a tím i zvyšování jejich zisku.
- R4** Posilující zpětnovazební smyčka, kde vyšší intenzita komunikace DMO s podnikateli vyvolá důvěru DMO ze strany podnikatelských subjektů a celkově bude zvyšovat důvěryhodnost DMO. S důvěryhodnější DMO bude ze strany podnikatelů vyšší ochota ke spolupráci a její intenzita se bude zvyšovat.

**Veřejná správa** je nositelem politiky cestovního ruchu. Veřejnou správu představuje v destinaci na úrovni regionu, jako je Jihočeský kraj, především samospráva, a to jak

na úrovni celého regionu (kraje), tak i na úrovni místní/lokální (města a obce). Státní správa obecně vytváří spíše podmínky pro rozvoj regionů a cestovního ruchu, jako je legislativa pro rozvoj, řízení a financování cestovního ruchu, rozpočtové určení daní, marketing destinace na úrovni země, meziodvětvová spolupráce nebo podmínky podpory cestovního ruchu v podobě dotací a grantů, které jsou proto ve smyslu navrženého modelu považovány za *exogenní proměnné*. Proměnné, které se vztahují k zájmům a aktivitám veřejné správy (vyznačeny tmavě zelenou barvou), znázorňuje následující část v příčinném smyčkovém diagramu.

**Obrázek 19: Proměnné související s veřejnou správou v destinaci**



Zdroj: vlastní zpracování

Cíl činnosti samosprávy na regionální i lokální úrovni lze obecně definovat jako péči o všestranný rozvoj a o potřeby občanů žijících v daném území, tedy jako ochranu veřejného zájmu. Samosprávu na regionální a místní úrovni zastupují volení zástupci, kteří usilují o přízeň rezidentů v krajských nebo komunálních volbách. Volení zástupitelé pak rozhodují o přerozdělení daňových výnosů plynoucích podle rozpočtového určení daní do krajských nebo městských/obecních rozpočtů. Cílem samosprávy jsou oproti podnikatelským subjektům co nejvyšší agregované příjmy a následné daňové výnosy, kterými má přes výdaje veřejných rozpočtů podporovat rozvoj regionu/místa (např. investicemi do dopravní infrastruktury nebo veřejných služeb) ke zvýšení blahobytu a spokojenosti rezidentů a které zároveň slouží voleným zástupcům jako argumentace úspěchu jejich činnosti při přesvědčování voličů

ve volbách. Volení zástupci však mohou hájit i své vlastní individuální zájmy, které často zakládají prostor pro korupci a klientelismus.

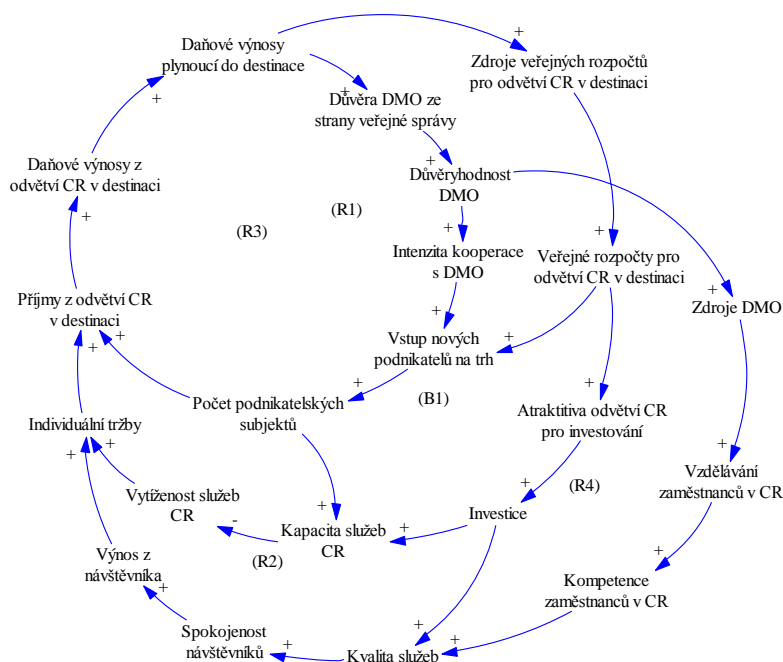
Celkové daňové výnosy z odvětví cestovního ruchu v Jihočeském kraji určují především celkové příjmy z tohoto odvětví v destinaci, ve kterých je promítnuta především daň z příjmu fyzických a právnických osob podnikajících v cestovním ruchu a DPH plynoucí z odvětví. Daňové výnosy mohou být snižovány nepoctivostí podnikatelských subjektů, které nepřiznávají příjmy v plné výši a dochází tak k úniku potenciálních daňových výnosů do tzv. šedé ekonomiky. Daňové výnosy jsou přerozdělovány podle rozpočtového určení daní, to znamená, že část plyne do místních či krajského rozpočtu (tedy zpět do destinace), část pak do státního rozpočtu, tedy mimo destinaci.

Daňové výnosy plynoucí do destinace jsou předpokládány jako jeden z hlavních faktorů, které ovlivňují důvěru veřejné správy ve schopnosti DMO efektivně řídit destinaci. Dalším argumentem zvyšujícím důvěryhodnost DMO ze strany veřejné správy je zaměstnanost místních obyvatel (voličů) v cestovním ruchu, tedy pracovní příležitosti, které odvětví nabízí ke snižování celkové nezaměstnanosti. Na tok daňových výnosů mimo destinaci má však výrazný vliv také podíl lokálních/regionálních subjektů se sídlem v destinaci. Podnikatelské subjekty sídlící mimo destinaci, které v regionu poskytují služby cestovního ruchu, daní příjmy v místě svého sídla, čímž snižují daňové výnosy, které plynou zpět do destinace. Daňové výnosy jsou zdrojem veřejných rozpočtů pro odvětví cestovního ruchu v destinaci. Jejich výši určuje míra přerozdělení těchto výnosů zpět do odvětví cestovního ruchu, která může být dána zákonem (jako v Horním Rakousku, kde se daňové výnosy z cestovního ruchu stoprocentně vrací zpět do odvětví přes lokální a oblastní DMO). Zdroje veřejných rozpočtů pro odvětví cestovního ruchu zvyšují i dotace a granty určené pro rozvoj odvětví, především pak podpora ze strukturálních fondů Evropské unie nebo ze státního rozpočtu, ale i z řady dalších grantových a dotačních titulů. Čím jsou větší zdroje určující celkovou výši veřejných rozpočtů pro odvětví cestovního ruchu v destinaci, tím je vyšší také tlak na korupci v odvětví, který ještě podporuje míra regulace související (i nepřímo) s odvětvím cestovního ruchu (např. územní plánování). Korupce v odvětví cestovního ruchu může zvýšit veřejné rozpočty pro odvětví v tom smyslu, že korumpující zajistí přes korumpované vyšší rozpočet pro odvětví. Korupce má však řadu negativních dopadů především na konkurenci, důvěryhodnost DMO a celého odvětví. Veřejné rozpočty pro odvětví cestovního ruchu mohou být v destinaci negativně ovlivněny i lobbyingem jiných silných odvětví. Proměnné, které mají bezprostřední vliv na veřejné rozpočty pro odvětví cestovního ruchu v destinaci a které dále ovlivňuje, ukazuje schéma v Příloze 12.

## Základní zpětnovazební smyčky určující dynamiku modelu z pohledu veřejné správy

Z hlediska veřejné správy byly v příčinném smyčkovém diagramu identifikovány následující důležité zpětnovazební smyčky, které určují dynamiku modelu (Obrázek 20).

**Obrázek 20: Základní zpětnovazební smyčky (z pohledu veřejné správy)**



Zdroj: vlastní zpracování

- B1** Vyvažující zpětnovazební smyčka, kde příjmy z odvětví cestovního ruchu a následně daňové výnosy jsou určovány individuálními tržbami podnikatelských subjektů. Vyšší daňové výnosy zvyšují zdroje veřejných rozpočtů pro odvětví cestovního ruchu v destinaci, a tedy i samotné veřejné rozpočty. To zvyšuje atraktivitu odvětví cestovního ruchu pro investování a následně investice zvyšují kapacitu služeb cestovního ruchu. Větší kapacita při konstantním počtu návštěvníků způsobí snížení vytíženosti služeb cestovního ruchu, a tím i snižování individuálních tržeb podnikatelských subjektů.
- R1** Posilující zpětnovazební smyčka, kde příjmy z odvětví cestovního ruchu a následně daňové výnosy jsou určovány počtem podnikatelských subjektů. Vyšší daňové výnosy zvyšují zdroje veřejných rozpočtů pro odvětví cestovního ruchu v destinaci, a tedy i samotné veřejné rozpočty. Zvyšující se veřejné rozpočty pro odvětví cestovního ruchu v destinaci stimulují vstup nových podnikatelských subjektů na trh, což zvyšuje jejich počet, a tím i příjmy z odvětví cestovního ruchu v destinaci.



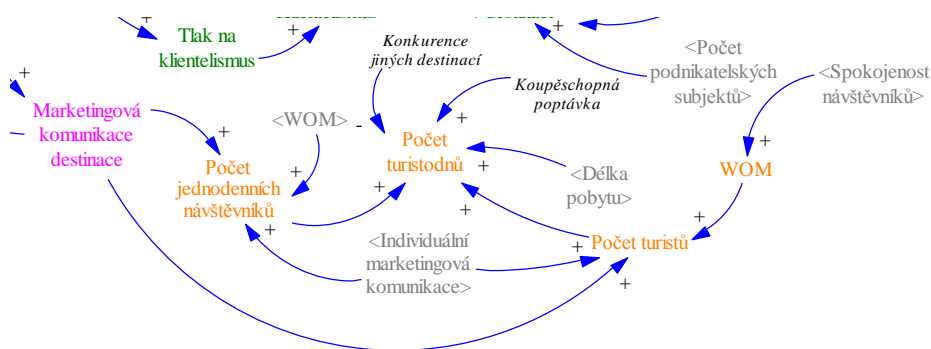
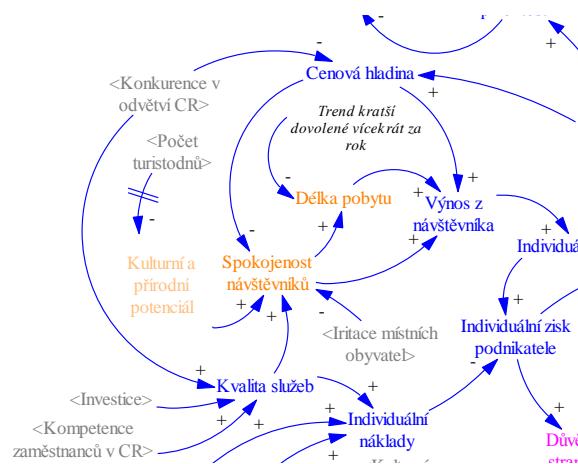
- R2** Posilující zpětnovazební smyčka, ve které jsou na rozdíl od vyvažující zpětnovazebné smyčky B1 uvažovány investice do zvyšování kvality služeb cestovního ruchu než do zvyšování kapacit. Zvyšující se kvalita služeb se projeví ve vyšší spokojenosti návštěvníků. Spokojený návštěvník je ochoten více utratit nebo zůstat v destinaci na delší dobu. Zvyšuje se výnos z návštěvníka, vyšší jsou tak i individuální tržby podnikatelů, následně i příjmy z odvětví cestovního ruchu v dané destinaci.
- R3** Posilující zpětnovazební smyčka, ve které je oproti předchozím vazbám již uvažováno působení DMO. Příjmy z odvětví cestovního ruchu a následně daňové výnosy jsou určovány počtem podnikatelských subjektů. Vstup nových podnikatelských subjektů na trh je však stimulován intenzivní kooperací v odvětví cestovního ruchu, kterou iniciuje důvěryhodná DMO.
- R4** Posilující zpětnovazební smyčka, ve které je rovněž uvažováno působení DMO, v tomto případě se však aktivity DMO soustředí na zvyšování kvality služeb prostřednictvím zvyšování kompetencí zaměstnanců v cestovním ruchu. Vyšší kvalita vede k vyšší spokojenosti návštěvníků, kteří více utratí. Vyšší výnos z návštěvníka pak zvyšuje individuální tržby podnikatelů a souhrnně příjmy z odvětví cestovního ruchu v destinaci.

**Návštěvníci** jsou hlavním nositelem poptávky v odvětví cestovního ruchu. Důvody účasti v cestovním ruchu jsou velmi různorodé – od poznávání nových míst, přes relaxaci a regeneraci sil, až po pracovní a obchodní účely nebo vzdělávání. Významnou úlohu zde hrají subjektivní faktory jako očekávání, vnímání nebo emoce, které v konečném důsledku utvářejí subjektivní spokojenost návštěvníka. Nezanedbatelnou roli sehraává i celková vnímaná atmosféra destinace, kterou dotváří kromě jiného i přístup a stupeň iritace místních obyvatel k návštěvníkům. Tyto proměnné lze označit jako *měkké faktory*, které jsou právě z důvodu vysoké subjektivity hůře měřitelné. Části příčinného smyčkového diagramu, které řeší vztah mezi proměnnými vztahujícími se k návštěvníkům destinace (označeny oranžovou barvou), znázorňuje pro přehlednost Obrázek 21.

Celkovou spokojenost návštěvníka utváří na jedné straně celý řetězec na sebe navazujících služeb (soukromých i veřejných) v destinaci, na straně druhé jeho jednotlivé komponenty. Nespokojenost s jedním komponentem v rámci celého řetězce může (ale nemusí) významně ovlivnit spokojenost s celým pobytem návštěvníka v destinaci. Spokojenost návštěvníka ovlivňuje především kvantita a (vnímaná) kvalita primární a sekundární nabídky destinace, tedy přírodní a kulturní potenciál, supra a infrastruktura

cestovního ruchu a služby, které jsou v ní provozovány, a všeobecná infrastruktura (dopravní infrastruktura a dostupnost, zdravotnická zařízení, finanční instituce apod.). Zásadním faktorem, který ovlivňuje nejen spokojenost návštěvníka v destinaci (ve spojitosti s očekáváním), ale už i jeho rozhodování o výběru destinace, je cenová hladina. S tím souvisí i *koupěschopná poptávka* (potenciálních) účastníků cestovního ruchu, která je v tomto modelu považována za exogenní proměnnou. Dalšími měřitelnými proměnnými na straně poptávky jsou průměrná délka pobytu (z tohoto pohledu je důležité oddělit *jednodenní návštěvníky* a *turisty*, kteří alespoň jednou v destinaci přenocují), počet návštěvníků destinace a z toho vyplývající celkový počet přenocování v destinaci.

**Obrázek 21: Proměnné související s návštěvníky v destinaci**



Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k velmi různorodým důvodům účasti v cestovním ruchu jsou i zájmy návštěvníků jako stakeholdera velmi různorodé. Obecně však lze hlavní zájem návštěvníků definovat jako pobyt v destinaci, který se minimálně vyrovná, ale spíše překoná jejich očekávání, často je spojen s autentickým a intenzivním zážitkem. Komplexní řetězec služeb v očekávané nebo vyšší (vnímané) kvalitě vede k celkové spokojenosti návštěvníka z pobytu. Faktory, které

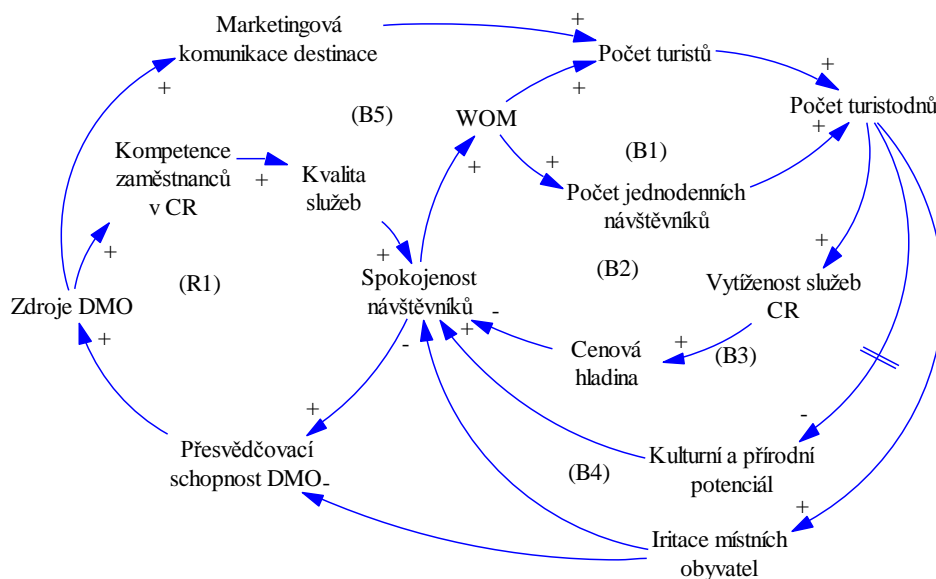
mají vliv na spokojenost návštěvníků destinace, a jaké přínosy má spokojený návštěvník na destinaci, zobrazuje schéma v Příloze 12.

Celkový počet přenocování v destinaci (počet turistů při průměrné délce pobytu) společně s počtem jednodenních návštěv tvoří dohromady tzv. počet turistodnů v destinaci. Konkurence ostatních destinací je jednou z významných (v případě toho modelu exogenních) proměnných, která bude ovlivňovat celkový počet turistodnů v destinaci, stejně tak jako objem a efektivnost marketingové komunikace jednotlivých poskytovatelů služeb, ale i celé destinace prostřednictvím DMO. V cestovním ruchu je velmi významným zdrojem informací a faktorem pro rozhodnutí o návštěvě destinace (případně využití konkrétních služeb cestovního ruchu) doporučení příbuzných a známých (word-of-mouth, WOM), které je však přímo ovlivněno jejich spokojeností s pobytem a čerpanými službami. Počet turistodnů je klíčovým (avšak ne jediným) faktorem pro určení ekonomických, environmentálních i sociokulturních dopadů cestovního ruchu v destinaci. Přímou ovlivňuje vytíženost služeb cestovního ruchu, kulturní a přírodní potenciál (fyzicky únosnou kapacitu) destinace a Doxeyho iritační index, neboli stupeň rozladěnosti místního obyvatelstva vůči návštěvníkům, jak ukazuje schéma nejdůležitějších příčin a důsledků v Příloze 12.

### Základní zpětnovazebné smyčky určující dynamiku modelu z pohledu návštěvníků

Z pohledu návštěvníků byly v příčinném smyčkovém diagramu identifikovány následující důležité zpětnovazebné smyčky, které zohledňují rovněž vazbu na místní obyvatelstvo a kulturní a přírodní potenciál destinace (Obrázek 22).

**Obrázek 22: Základní zpětnovazebné smyčky (z pohledu návštěvníků)**



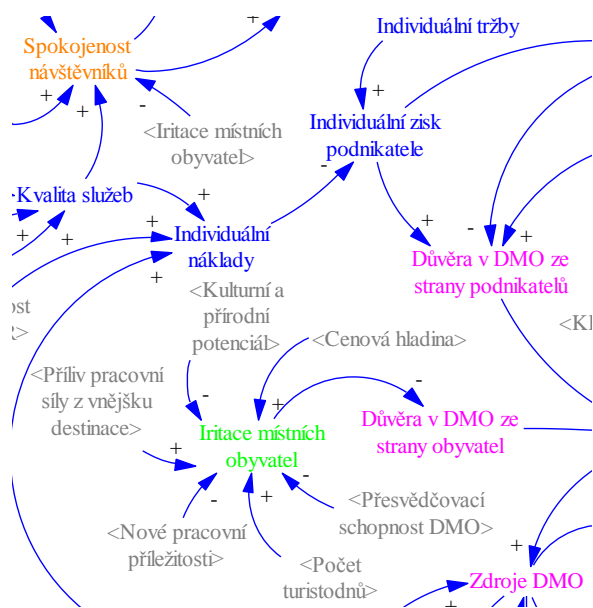
Zdroj: vlastní zpracování

- B1 a B2** Vyvažující zpětnovazební smyčky, ve kterých cenová hladina ovlivňuje spokojenost návštěvníků. Vyšší ceny budou snižovat spokojenost návštěvníků, sníží se tedy efekt "ústní reklamy". Méně spokojení návštěvníci budou méně referovat a doporučovat destinaci svým známým a příbuzným. Tím se sníží počet turistů (B1) a počet jednodenních návštěvníků (B2). Celkově se sníží počet turistodnů v destinaci, což sníží vytíženost služeb. Nižší vytíženost bude nutit poskytovatele ke snížení cen, čímž bude zpětně docházet ke zvyšování spokojenosti návštěvníků.
- B3** Vyvažující zpětnovazební smyčka, kde spokojenost návštěvníků ovlivňuje kulturní a přírodní potenciál destinace. Větší atraktivita a potenciál destinace bude zvyšovat spokojenost návštěvníků. Spokojení návštěvníci budou více referovat a doporučovat destinaci svým známým a příbuzným. Tím se zvýší celkově počet turistodnů v destinaci, což bude s určitým zpožděním negativně působit na přírodní a kulturní prostředí. Zhoršující se primární potenciál destinace sníží spokojenost návštěvníků.
- B4** Vyvažující zpětnovazební smyčka, kde spokojenost návštěvníků ovlivňuje oproti předchozí smyčce přístup místních obyvatel k návštěvníkům. Zvyšování rozladěnosti místního obyvatelstva vůči návštěvníkům vyvolá snižování spokojenosti návštěvníků. Méně spokojení návštěvníci budou méně referovat a doporučovat destinaci, sníží se počet turistodnů. Při nižší návštěvnosti se bude zpětně rozladěnost rezidentů vůči návštěvníkům snižovat.
- B5** Vyvažující zpětnovazební smyčka, ve které již oproti předchozím ovlivňuje dynamiku systému činnost DMO. Tato smyčka má několik variant. Přesvědčovací schopnost DMO je ovlivňována stupněm iritace rezidentů, stejně tak jako spokojeností návštěvníků. Pokud se bude zvyšovat přesvědčovací schopnost DMO, bude docházet ke zvyšování zdrojů pro její činnost. DMO zintenzivní marketingovou komunikaci destinace, což obecně zvýší návštěvnost a počet turistodnů. To se projeví ve vyšší iritaci rezidentů a nižší spokojenosti návštěvníků kvůli zvyšujícím se cenám a zhoršujícím se přírodním a kulturním prostředí. Tyto faktory pak zpětně sníží přesvědčovací schopnost DMO.
- R1** Posilující zpětnovazební smyčka, kde spokojenost návštěvníků je určována kvalitou služeb, kterou může ovlivňovat DMO svou činností. Vyšší kvalita služeb pozitivně ovlivní spokojenost návštěvníků. To bude argumentem DMO, jejíž přesvědčovací schopnost se bude zvyšovat a bude tak schopna zajistit více zdrojů pro svoji činnost. V tomto případě je využije ke zvyšování kompetencí

zaměstnanců v cestovním ruchu místo zintenzivnění marketingové komunikace. Kompetentní zaměstnanci budou zpětně posilovat zvyšování kvality služeb.

**Místní obyvatelé (rezidenti)** jsou z pohledu rozvoje cestovního ruchu nejčastěji opomíjeným stakeholderem. Přitom právě místní obyvatelé přicházejí do přímé interakce s návštěvníky a je vědecky prokázáno, že s intenzitou cestovního ruchu v určité destinaci roste rozladěnost (iritace) rezidentů vůči návštěvníkům. V extrémním případě může stupeň iritace dosáhnout až nevráživosti a nepřátelství vůči návštěvníkům. Na druhé straně, jak už bylo uvedeno výše, místní obyvatelé a jejich vztah k návštěvníkům dotváří autenticitu a celkovou atmosféru destinace (vnímanou návštěvníky) a přispívá společně s dalšími faktory k celkové spokojenosti návštěvníků v destinaci. Proměnné, které se vztahují k zájmům a aktivitám rezidentů v destinaci (vyznačeny světle zelenou barvou), znázorňuje následující část v příčinném smyčkovém diagramu.

**Obrázek 23: Proměnné související s místními obyvateli destinace**



Zdroj: vlastní zpracování

Zájmem rezidentů je život v očekávané kvalitě, kterou utváří mnoho faktorů, jako například sociální infrastruktura, úroveň zdravotnictví, vzdělání nebo kultury. V souvislosti s rozvojem cestovního ruchu v destinaci jde především o zachování odpovídajících přírodních a sociokulturních podmínek pro život současných i budoucích generací. Zájmy rezidentů jsou rovněž velmi různorodé i vzhledem k jejich zainteresovanosti v odvětví cestovního ruchu. Z hlediska zaměstnanosti může cestovní ruch představovat například významný zdroj pracovních příležitostí. Místní obyvatelé se v teoretické rovině nepřímou podílejí na utváření

politik rozvoje cestovního ruchu tím, že volí své zastupitele do veřejné správy, kteří o nastavení politik přímo rozhodují (zastupitelská demokracie). Prakticky však rezidenti své zástupce volí velmi často z celé řady dalších důvodů, které bezprostředně ovlivňují kvalitu jejich života (především v destinacích s nižší intenzitou cestovního ruchu, kde cestovní ruch není převažujícím ekonomickým odvětvím). Další možností, jak se rezidenti podílejí na rozvoji cestovního ruchu, je zakládání občanských iniciativ (nestátních neziskových organizací) za účelem prosazování společného zájmu (např. záchrana kulturního dědictví nebo ochrana přírody) či vyznávání společných hodnot (např. zachování tradic a specifické kultury apod.). Vliv těchto zájmových sdružení není explicitně vyjádřen v navrhovaném modelu, ovšem zvyšující se iritace a negativní (ale i pozitivní) dopady cestovního ruchu mohou vést ke vzniku zájmových neziskových organizací.

Iritaci místního obyvatelstva může způsobovat a ovlivňovat řada faktorů. Proměnné, které ovlivňují iritaci místních obyvatel destinace a její důsledky, jsou znázorněny v Příloze 12.

Zvýšená intenzita výskytu návštěvníků v určitém území může mít při překročení fyzicky únosné kapacity destinace negativní vliv na primární nabídku destinace - kulturní a přírodní potenciál, který byl původně primárním důvodem pro rozvoj cestovního ruchu. K narušení přírodního a kulturního prostředí destinace a její autenticity dochází s určitým zpožděním, „efekt turistické pasti“ není okamžitě viditelný a rozpoznatelný. Oproti tomu cestovní ruch přináší pracovní příležitosti, které mohou společně s vhodnými aktivitami DMO a vysvětlováním přínosu cestovního ruchu, pozitivně ovlivnit postoj rezidentů k odvětví cestovního ruchu. Nové pracovní příležitosti však budou lákat i novou pracovní sílu z vnějšku destinace. Obsazení pracovních pozic nerezidenty vylučuje místní obyvatele z účasti a zaangażovanosti na rozvoji cestovního ruchu v destinaci a roste jejich iritace. Negativně budou vnímat také zvyšování cenové hladiny, které s sebou zvýšení intenzity turistické aktivity (a tím i zvýšení poptávky) přinese.

**DMO (organizace destinačního managementu)** stojí mezi zájmy všech stakeholderů a jejím hlavním posláním je koordinace těchto zájmů s cílem všeobecného rozvoje destinace cestovního ruchu, avšak při současném posouzení ekonomických, socio-kulturních a environmentálních souvislostí. Úloha DMO v managementu destinace není jednoduchá vzhledem k množství stakeholderů a složitosti vazeb mezi nimi a jejich zájmy. Úspěšnost a výkony DMO závisí na jedné straně na její důvěryhodnosti, tedy na důvěře v její koordinační schopnosti ze strany všech klíčových stakeholderů, tedy podnikatelských subjektů, veřejné správy a místních obyvatel, na druhé straně na zdrojích, které má pro rozvoj



není řešen samotný vzdělávací systém v oboru cestovního ruchu, ale pouze další vzdělávání a zvyšování kompetencí pracovníků v odvětví cestovního ruchu v souvislosti s činností DMO. Vyšší zdroje pro financování DMO mohou zajistit výběr kompetentních odborníků a manažerů, protože jsou schopny uspokojit jejich platové požadavky. Naopak vyšší zdroje DMO ztraktivní pracovní pozice v cestovním ruchu, což zvýší tlak na klientelismus. Klientelismus následně může způsobit dosazování nekompetentních (nebo méně kompetentních) zaměstnanců do klíčových pozic, kdy nejsou vybírání nejlepší uchazeči. Klientelismus, stejně jako korupce, mohou výrazně oslabit důvěryhodnost DMO. Důvěryhodnost DMO může naopak zvyšovat míra přerozdělení daňových výnosů, pokud silná DMO dokáže prosadit, aby se daňové výnosy vracely zpět do odvětví cestovního ruchu.

Proměnné, které ovlivňují a jsou ovlivňovány důvěryhodností DMO, jsou znázorněny pomocí stromu příčin a důsledků v Příloze 12.

Činnost a financování DMO mohou být (a v mnoha vyspělých destinacích také jsou) upraveny legislativou daných zemí či regionů (kompetence DMO a vymahatelnost na základě legislativy jsou považovány za exogenní proměnnou). Přesvědčovací schopnost DMO je v tomto případě ovlivněna zákonem vymezenými kompetencemi, které jsou jasně definovány pro DMO, jednotlivé stakeholdery a organizace zainteresované na managementu destinace. Schopnost DMO přesvědčovat stakeholdery o důležitosti odvětví a aktivitách, které realizuje, závisí jednak na kompetencích jejích zaměstnanců, ale i ostatních zaměstnanců v cestovním ruchu, kteří musí správně pochopit její význam. Významnými argumenty pro přesvědčování stakeholderů o důležitosti destinačního managementu a DMO samotné je výše individuálních zisků podnikatelů (pro přesvědčování podnikatelských subjektů), nízká iritace rezidentů (pro přesvědčování místních obyvatel), celkové příjmy z odvětví cestovního ruchu (pro veřejnou správu) a spokojenost návštěvníků (pro marketingovou komunikaci destinace směrem k návštěvníkům destinace, ale i jako argument pro veřejnou správu a soukromý sektor). Kompetentní přesvědčování o významu spolupráce v odvětví cestovního ruchu povede k zintenzivnění kooperace soukromého a veřejného sektoru při koordinaci zájmů ze strany DMO.

### ***3.3.1.3 Simulační model pro hodnocení vlivu podniku destinačního managementu v makroprostředí destinace cestovního ruchu (diagram stavů a toků)***

Při sestavení simulačního modelu pro hodnocení vlivu podniku destinačního managementu v makroprostředí destinace jsme vycházeli ze vztahů identifikovaných v předchozí fázi tvorby systémově dynamického modelu. Příčinný smyčkový diagram (resp. jeho vybrané části) byl



pomocí uživatelského softwaru Vensim 6 Professional převeden do diagramu 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.

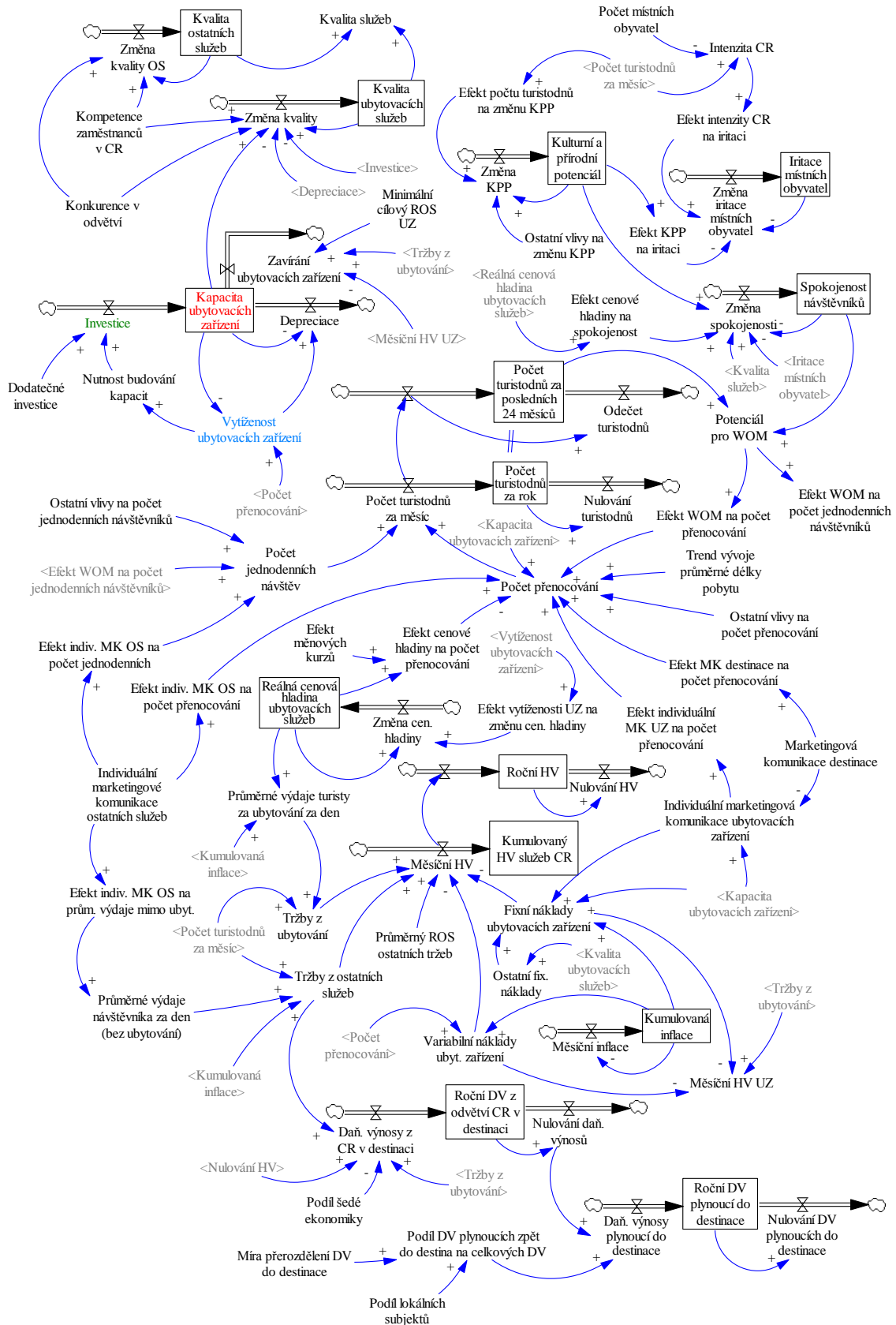
Příčinný smyčkový diagram byl do simulačního modelu v podobě diagramu stavů a toků převeden pouze částečně s cílem identifikovat a kvantifikovat především ty vztahy a proměnné, které mají návaznost na cíl disertační práce a stanovené hypotézy. Simulační model byl částečně zjednodušen rovněž z důvodu nedostatku vstupních dat u proměnných, které by byly obtížně kvantifikovatelné.

Navržený model v podobě diagramu stavů a toků, který znázorňuje Obrázek 25, se skládá ze stavových proměnných (pro ukázkou je stavová proměnná v modelu označena červeně), tokových proměnných (označena zeleně) a pomocných proměnných (označena modře), 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. Matematické vyjádření proměnných simulačního modelu je uvedeno v Příloze 13 jako výstup z použitého simulačního softwaru Vensim 6 Professional. 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:

- kapacita ubytovacích zařízení (UZ),
- kvalita ubytovacích služeb,
- kvalita ostatních služeb (OS),
- reálná cenová hladina ubytovacích služeb,
- kumulovaná inflace,
- kumulovaný hospodářský výsledek (HV) služeb cestovního ruchu,
- roční HV,
- roční daňové výnosy (DV) z odvětví cestovního ruchu (CR) v destinaci,
- roční DV plynoucí do destinace,
- počet turistodnů za rok,
- počet turistodnů za posledních 24 měsíců,
- spokojenost návštěvníků,
- iritace místních obyvatel,
- kulturní a přírodní potenciál (KPP).

**Obrázek 25: Simulační model pro hodnocení vlivu podniku destinačního managementu v makroprostředí destinace cestovního ruchu (diagram stavů a toků)**



Zdroj: vlastní zpracování

**Kapacita ubytovacích zařízení (UZ)** je v celém modelu jednou z klíčových stavových proměnných, která je vyjádřena počtem lůžek v destinaci. Kapacitu UZ zvyšují *investice* (toková proměnná; přítok). Celkové investice do budování nových ubytovacích kapacit (lůžek) zahrnují buď investice z *nutnosti budovat kapacity* – rozšiřovat kapacitu stávajících UZ, nebo *dodatečné investice*, tedy výstavbu nových UZ. *Dodatečné investice* jsou v tomto případě exogenní proměnnou. Obecně však mohou být dány například atraktivitou odvětví cestovního ruchu v destinaci. Ta může být zvyšována například dotacemi na výstavbu nových ubytovacích kapacit. Tato politika byla v následující části simulována v rámci scénářů budoucího vývoje. *Nutnost budování kapacit* je dána vytížeností ubytovacích zařízení, která je vyjádřena jako poměr mezi počtem přenocování (za měsíc) a kapacitou ubytovacích zařízení (v měsíci). Celkovou kapacitu UZ snižují dvě tokové proměnné – *depreciace* (znehodnocování) ubytovacích zařízení (odtok) a *zavírání ubytovacích zařízení* (odtok). Zatímco depreciaci způsobuje především vytíženost ubytovacích zařízení (čím více je ubytovací zařízení vytížené, tím více dochází k opotřebení a znehodnocování), zavírání ubytovacích zařízení závisí především na měsíčním hospodářském výsledku UZ a ziskovosti ubytovacích zařízení, která je v tomto případě vyjádřena rentabilitou *tržeb z ubytování* (return on sales; ROS). Pokud nebudou UZ dosahovat alespoň předpokládané *minimální cílové ROS*, bude docházet k zavírání ubytovacích zařízení z důvodu jejich nerentability.

**Kvalita ubytovacích služeb** je určována *změnou kvality* ubytovacích služeb (tokovou proměnnou), na kterou působí exogenní proměnné – *kompetence zaměstnanců v CR* a *konkurence v odvětví* – jako v případě kvality ostatních služeb. 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 určována *změnou kvality OS* (tokovou proměnnou), kterou v navrženém modelu ovlivňují dvě exogenní proměnné – *kompetence zaměstnanců v CR* a *konkurence v odvětví*. Obecně lze předpokládat, že zvyšování kompetencí zaměstnanců bude zvyšovat kvalitu například stravovacích, průvodcovských, dopravních a dalších služeb, zvyšování konkurence by rovněž mělo nutit poskytovatele k vyšší soutěživosti a zvyšování kvality. Jednou z hlavních politik podniku destinačního managementu je zvyšování intenzity spolupráce stakeholderů v destinaci, což představuje příležitost pro vstup nových podnikatelských subjektů na trh, které budou očekávat jednak synergické efekty plynoucí z kooperace, ale i odborné zázemí a poradenství ze strany DMO.

Tato politika, stejně jako politika zvyšování kompetencí zaměstnanců v cestovním ruchu, byly v následující části simulovány jako scénář budoucího vývoje.

**Reálná cenová hladina ubytovacích služeb** je určována *změnou cenové hladiny* (tokovou proměnnou), která je ovlivňována především vytížeností ubytovacích zařízení (*efektem vytíženosti UZ na změnu cenové hladiny*). Obecně lze konstatovat, že pokud bude vytíženost ubytovacích zařízení stoupat, bude růst i cena za ubytování. Cenová hladina je kalkulována jako průměrná cena za lůžko/noc. Pro zjednodušení byla vyčíslena cenová hladina pouze pro ubytovací služby, při souhrnu ostatních služeb do jedné společné kategorie by vyčíslení cenové hladiny pro všechny ostatní služby vyžadovalo jejich podrobné rozpracování a kalkulaci v samostatném modelu.

**Kumulovaná inflace** představuje v navrženém modelu stavovou veličinu, kterou je potřeba vyčísřit vzhledem k faktu, že v modelu je uvažována reálná cenová hladina za ubytování. Tokovou veličinou (přítokem) kumulované inflace je měsíční inflace (roční míra inflace rozpočítaná na 12 měsíců v roce vzhledem k časové jednotce simulace, kterou je 1 měsíc).

**Kumulovaný hospodářský výsledek (HV) služeb cestovního ruchu** je dán *měsíčními HV*, které jsou v tomto modelu tokovou veličinou. V měsíčním HV se promítají hospodářské výsledky ubytovacích zařízení a zařízení, které poskytují ostatní služby cestovního ruchu (pro zjednodušení modelu nebyly ostatní služby dále děleny). 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*.

**Roční HV** bylo potřeba vyčísřit jednak 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. Přítokem *ročního HV* je rovněž *měsíční HV* (toková proměnná). Roční HV se nekumuluje za celé období simulace jako v předchozím případě, ale po každém roce proběhne *vynulování HV* (toková proměnná). To představuje odtok ročního HV a je možné z něj základně odvodit daňové výnosy (daň z příjmu).

**Roční daňové výnosy (DV) z odvětví cestovního ruchu (CR) v destinaci** jsou v modelu (opět vzhledem k časové jednotce simulace) dány přítokem *daňových výnosů z CR v destinaci* po jednotlivých měsících (toková proměnná). Daňové výnosy zahrnují pro zjednodušení pouze daň z příjmu a DPH, které jsou kalkulovány z celkového hospodářského výsledku ubytovacích a ostatních zařízení cestovního ruchu, resp. z tržeb z ubytování

a ostatních služeb. Daňové výnosy jsou poníženy o předpokládaný podíl *šedé ekonomiky* (exogenní proměnná). Po každém roce proběhne *vynulování daňových výnosů* (toková proměnná). To představuje odtok ročních DV z odvětví cestovního ruchu v destinaci a je možné z něj zjednodušeným způsobem odvodit *daňové výnosy plynoucí do destinace* (toková proměnná), které se po přerozdělení vrací zpět do místních a regionálního rozpočtu.

**Roční DV plynoucí do destinace** představují stavovou proměnnou, která má v navrženém modelu přítok v podobě *daňových výnosů plynoucích do destinace* (toková proměnná) a odtok v podobě nulování DV plynoucích do destinace, aby bylo možné stanovit v každém roce daňové výnosy. Tak jsou vyjádřeny finanční prostředky, které se po přerozdělení daní vrací zpět do destinace přes místní a regionální veřejné rozpočty. Jejich podíl z celkových daňových výnosů z odvětví cestovního ruchu v destinaci bude určovat rozpočtové určení daní. To je pro tento model zjednodušené na jeden koeficient *míry přerozdělení DV do destinace* (exogenní proměnná). Dalším faktorem je *podíl lokálních subjektů se sídlem v destinaci* (exogenní proměnná). Podnikatelské subjekty sídlící mimo destinaci, které v regionu poskytují služby cestovního ruchu, daní příjmy v místě svého sídla. Tím snižují daňové výnosy, které plynou zpět do destinace.

**Počet turistodnů za rok** je klíčovou stavovou proměnnou na straně poptávky. Přítok je (vzhledem k časové jednotce simulace) pro účely tohoto modelu vyjádřen *počtem turistodnů za měsíc*. Ten je dán součtem *počtu přenocování a jednodenních návštěv*. V navrženém modelu je počet jednodenních návštěv ovlivněn „ústní reklamou“ (*efektem WOM na počet jednodenních návštěvníků*), individuální marketingovou komunikací provozovatelů ostatních služeb (*efektem individuální MK OS na počet jednodenních*) a *ostatními vlivy na počet jednodenních návštěvníků* (exogenní proměnná).

Počet přenocování může být zvyšován prostřednictvím vyšších výdajů ubytovacích zařízení na marketingovou komunikaci (*efekt MK UZ na počet přenocování*), ale i provozovatelů ostatních služeb (*efekt MK OS na počet přenocování*). Širší nabídka ostatních služeb, resp. vyšší informovanost o nabídce, může stimulovat návštěvníky k delšímu pobytu. Počet přenocování budou dále zvyšovat vyšší výdaje na marketingovou komunikaci destinace (*efekt MK destinace na počet přenocování*), intenzivnější pozitivní „ústní reklama“ (*efekt WOM na počet přenocování*), snižující se cenová hladina (*efekt cenové hladiny na počet přenocování*) a s tím související *efekt měnových kurzů* jako exogenní proměnná), případně *ostatní pozitivní vlivy na počet přenocování*. Počet přenocování ovlivňuje ještě *trend vývoje průměrné délky pobytu* (jako exogenní proměnná), který vychází z celosvětového trendu zkracování délky pobytu účastníků cestovního ruchu v destinacích. To je dáno preferencí

účastníků cestovního ruchu cestovat vícekrát za rok na kratší pobyty. Počet přenocování je pak limitován kapacitou ubytovacích zařízení.

Exogenní proměnné působící na počet turistodnů (*ostatní vlivy na počet jednodenních návštěvníků, ostatní vlivy na počet přenocování a efekt měnových kurzů*) byly využity jako vstupní proměnné pro simulaci scénářů budoucího vývoje.

**Počet turistodnů za posledních 24 měsíců** je stavovou veličinou, která má v navrženém modelu stejný přítok jako *počet turistodnů za rok* a která je základem pro vyčíslení *potenciálu pro WOM* („ústní reklamu“). Předpokladem v navrženém modelu je, že návštěvníci, kteří navštívili destinaci v posledních 24 měsících, budou o svém pobytu referovat dalším potenciálním návštěvníkům destinace (příbuzným a známým). To znamená, že turistodny z předchozích 24 měsíců mohou generovat další turistodny v budoucnu. Pozitivně však budou referovat pouze spokojení návštěvníci.

**Spokojenost návštěvníků** je určována *změnou spokojenosti* (tokovou proměnnou), která je v tomto modelu ovlivňována *kvalitou služeb, stavem přírodního a kulturního potenciálu, reálnou cenovou hladinou ubytovacích služeb* (vyjádřenou *efektem cenové hladiny na spokojenost*) a stupněm *iritace místních obyvatel*. Obecně lze konstatovat, že spokojenost návštěvníků poroste, pokud bude větší kulturní a přírodní potenciál, tedy primární atraktivita destinace, pokud budou klesat ceny, ale kvalita služeb se bude zvyšovat a místní obyvatelé budou k návštěvníkům více přívětiví. Spokojenost návštěvníků je vyjádřena škálou v intervalu  $<0,1>$ . Hodnota 0 znamená, že návštěvníci destinace jsou zcela nespokojeni, hodnota 1 je naopak předpokládána v situaci, kdy návštěvníci by byli zcela spokojeni s pobytem a službami v destinaci.

**Iritace místních obyvatel** je v navrženém modelu ovlivňována především *intenzitou cestovního ruchu*, která je v tomto případě vyjádřena poměrem *počtu turistodnů za měsíc* k *počtu místních obyvatel*. Druhým vlivem, který se promítá do iritace rezidentů, je *kulturní a přírodní potenciál*. *Efekt intenzity cestovního ruchu na iritaci* a *efekt kulturního a přírodního potenciálu na iritaci* způsobují *změnu iritace místních obyvatel*, která je tokovou proměnnou působící na aktuální stav *iritace místních obyvatel*. Obecně lze v tomto vztahu konstatovat, že zvyšující se intenzita cestovního ruchu v destinaci zvyšuje iritaci místního obyvatelstva, zlepšující se kulturní a přírodní prostředí naopak iritaci rezidentů snižuje. Iritace místních obyvatel je vyjádřena škálou v intervalu  $<0,1>$ . Hodnota 0 znamená, že místní obyvatelé v destinaci nejsou žádným způsobem iritováni přítomností návštěvníků v destinaci, hodnota 1 je naopak předpokládána v situaci, kdy místní obyvatelé by byli rozladěni z přítomnosti návštěvníků a negativních důsledků cestovního ruchu v nejvyšší možné míře.

**Kulturní a přírodní potenciál (KPP)** je v navrženém modelu ovlivňován především *počtem turistodnů*. Obecně lze konstatovat, že čím více dnů stráví turisté a návštěvníci v destinaci, tím více budou zatěžovat přírodní prostředí a ovlivňovat místní kulturu a bude tak docházet ke znehodnocování primárního potenciálu destinace. *Efekt počtu turistodnů na změnu KPP a ostatní vlivy na změnu KPP* (exogenní proměnná) způsobují *změnu KPP*, která je tokovou proměnnou působící na aktuální stav *KPP*. Ostatními vlivy na změnu *KPP* mohou být myšleny investice do památkové péče, ochrany životního prostředí nebo obecně do zvyšování atraktivity primárního potenciálu destinace. Model počítá i s určitou mírou samoobnovování především přírodního potenciálu destinace. V tomto případě jsou předpokládány příznivé podmínky k samoobnovování destinace, např. vhodná politika ochrany životního prostředí nebo zabránění vzniku brownfields. *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 byl vytvářel atraktivitu pro cestovní ruch, hodnota 1 je naopak předpokládána v situaci, kdy přírodní a kulturní potenciál destinace je na nejvyšší možné úrovni.

#### ***3.3.1.4 Kalibrace simulačního modelu pro hodnocení vlivu podniku destinačního managementu v makroprostředí destinace cestovního ruchu***

Sběr dat pro kvantifikaci proměnných v simulačním modelu probíhal postupně v průběhu jeho tvorby. Byly využity dostupné sekundární zdroje dat (oficiální statistiky, odborné a vědecké práce, realizované výzkumy, strategické a koncepční dokumenty apod.). Dalším zdrojem byla primární data získaná vlastním průzkumem (strukturované rozhovory a kvalifikované odhady v případech, kdy nebyla dostupná data z jiných zdrojů).

Pro přesnou kvantifikaci některých proměnných by bylo zapotřebí dalších empirických dat, která by zpřesnily vstupní hodnoty pro simulaci. Sestavení modelu ukázalo limity v nedostatku statistických údajů nebo v metodice jejich sběru. Zpřesňování modelu bude předmětem našeho dalšího zkoumání v budoucnu. Vstupní data pro simulaci budou upřesňována na základě řady výzkumů zaměřených především na chování jednotlivých stakeholderů v systému.

V modelu pracujeme s řadou vstupních předpokladů, které jsou konkrétně uvedeny v této podkapitole u vyčíslení jednotlivých proměnných. Jejich stanovení bylo nezbytné pro kalibraci navrženého modelu, aby byl plně funkční i při nedostatku oficiálních statistických dat. Vzhledem k tomu, že výchozí předpoklady jsou jen z části podloženy empirickými daty, nebylo možné zobecnit závěry všech výpočtů. Přidaná hodnota navrženého modelu však

spočívá především v možnosti komparace dopadů jednotlivých politik podniku destinačního managementu v podobě scénářů budoucího vývoje.

### **Výchozí situace**

Počáteční situace pro kalibraci modelu vychází z následujících vstupních dat a předpokladů o stavu proměnných souvisejících s cestovním ruchem v jižních Čechách. U každého vstupu je uveden zdroj, ze kterého byla hodnota čerpána nebo odvozena, či zda se jedná o vstupní předpoklad (Tabulky 5 a 6). Výchozí situace je dále založena na předpokládaném ekonomickém modelu (Tabulka 7).

Zdrojem informací pro tento model byly statistické údaje ze Satelitního účtu cestovního ruchu ČR a kvalifikovaný odhad bývalého předsedy krajské sekce Asociace hotelů a restaurací ČR pro Jihočeský kraj a předsedy Komise pro cestovní ruch při Radě Statutárního města České Budějovice. Další kvalifikované odhady vztahující se k činnosti DMO poskytli pracovníci Jihočeské centrály cestovního ruchu a oblastních/místních DMO v jižních Čechách. Satelitní účet cestovního ruchu není v ČR sestavován na regionální úrovni, proto bylo nezbytné provést vlastní přepočty souhrnných dat za celou ČR na destinaci jižní Čechy (viz výpočty dále v textu).

Jako vstupní data pro simulaci u stavové proměnné *kapacita ubytovacích zařízení* byly využity statistické údaje ČSÚ. Následující stavové proměnné vycházejí z nastavených předpokladů především u kvalitativních (příp. subjektivních) faktorů (*kvalita služeb, spokojenost návštěvníků, iritace místních obyvatel, kulturní a přírodní potenciál*). Zpřesnění těchto proměnných představuje příležitost pro realizaci řady výzkumů specializovaných na jednotlivé stakeholdery (návštěvníci, místní obyvatelé) a hlubší analýzu kulturního a přírodního potenciálu destinace. Stejně tak mohou být kvalifikované odhady pro předpokládaný ekonomický model v budoucnu zpřesňovány dalšími výzkumy podnikatelského prostředí. Další stavové proměnné vyjadřující roční hodnoty (*roční HV, roční DV z odvětví CR v destinaci, roční DV plynoucí do destinace, počet turistodnů za rok*) jsou nastaveny logicky s počáteční hodnotou 0 a jsou v simulaci nulovány po každém sledovaném roce.

U proměnných *kumulovaná inflace* nebo *ostatní vlivy na změnu KPP* byly počáteční hodnoty nastaveny koeficientem 1, ve vstupní situaci se tedy nepočítá s jejich vlivem (resp. proměnné, které jsou touto proměnnou ovlivňovány, jsou násobeny číslem 1). Stejně tak není při vstupní situaci počítáno např. s *ostatními vlivy na počet jednodenních návštěvníků* a *ostatními vlivy na počet přenocování*. Ty jsou nastaveny na hodnotu 0 (resp. jejich efekt



přičítaný k dalším efektům je nulový). Další exogenní proměnné jsou nastaveny jako konstanty, které nejsou ovlivněny simulací. Byly však použity pro zadání nových vstupních parametrů při simulaci scénářů budoucího vývoje.

**Tabulka 5: Výchozí situace pro kalibraci modelu (stavové a exogenní proměnné)**

Proměnná	Jednotka	Vstupní hodnota	Zdroj/předpoklad/výpočet
<b>Stavové proměnné</b>			
Kapacita ubytovacích zařízení (HUZ) (2014)	počet lůžek	59 247	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 (2013+2014)</i>	8 391 832	<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 (2014)	počet osob	637 300	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

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 6: Ostatní vstupní data pro kalibraci modelu**

Proměnná	Jednotka	Vstupní hodnota	Zdroj/předpoklad/výpočet
Počet hostů v HUZ v JČ (2014)	počet osob	1 176 046	ČSÚ
Počet hostů v HUZ v JČ (2013)	počet osob	1 138 549	ČSÚ
Počet přenocování v HUZ v JČ (2014)	počet přenocování	3 231 434	ČSÚ
Počet přenocování v HUZ v JČ (2013)	počet přenocování	3 188 706	ČSÚ
Počet přenocování v HUZ v ČR (2013)	počet přenocování	43 308 279	ČSÚ
Podíl jednodenních návštěvníků na celkovém počtu návštěvníků v JČ	%	46	Výsledky výzkumu profilu návštěvníků Českých Budějovic (2014)
<i>Počet jednodenních návštěvníků v JČ (2014)</i>	<i>počet osob</i>	<i>1 001 817</i>	<i>výpočet (viz dále v textu)</i>
<i>Počet jednodenních návštěvníků v JČ (2013)</i>	<i>počet osob</i>	<i>969 875</i>	<i>výpočet (viz dále v textu)</i>
<i>Počet turistodnů v JČ (2014)</i>	<i>počet turistodnů</i>	<i>4 233 251</i>	<i>výpočet (viz dále v textu)</i>
<i>Počet turistodnů v JČ (2013)</i>	<i>počet turistodnů</i>	<i>4 158 581</i>	<i>výpočet (viz dále v textu)</i>
Kapacita ubytovacích zařízení v ČR (HUZ) (2013)	počet lůžek	554 523	ČSÚ
Kapacita ubytovacích zařízení v JČ (HUZ) (2013)	počet lůžek	61 761	ČSÚ

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 7: 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	1 066	Výsledky výzkumu profilu návštěvníků Č. Budějovic (Vojtko, Štumpf, Dvořák, & Pavezová, 2014)
Tržby za ubytovací služby v ČR (2013)	CZK	43 461 912 310	ČSÚ (TSA)
Tržby za ostatní služby v ČR (2013)	CZK	190 777 029 594	ČSÚ (TSA)
<i>Tržby za ubytovací služby v jižních Čechách (2013)</i>	<i>CZK</i>	<i>4 840 648 929</i>	<i>výpočet (viz dále v textu)</i>
<i>Tržby za ostatní služby v jižních Čechách (2013)</i>	<i>CZK</i>	<i>14 046 548 903</i>	<i>výpočet (viz dále v textu)</i>
Podíl nákladů na marketingovou komunikaci z celkových tržeb	%	5	kvalifikovaný odhad
<i>Náklady na marketingovou komunikaci na 1 lůžko za měsíc (2013)</i>	<i>CZK</i>	<i>327</i>	<i>výpočet (viz dále v textu)</i>
<i>Náklady na marketingovou komunikaci ostatních služeb v jižních Čechách za měsíc (2013)</i>	<i>CZK</i>	<i>58 527 287</i>	<i>výpočet (viz dále v textu)</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Další proměnné byly odvozeny z provedených výzkumů, které jsme realizovali v průběhu zpracování této disertační práce (*podíl jednodenních návštěvníků na celkovém počtu návštěvníků v JČ a průměrné výdaje návštěvníka za 1 den (bez ubytování)*). Jako zdroj pro další vstupní data byl využit Satelitní účet cestovního ruchu (TSA) České republiky. Bylo však nezbytné vyjádřit hodnoty, které jsou sledovány pouze na národní úrovni, rovněž pro regionální úroveň jižních Čech. Pro zpřesnění výsledků simulace by bylo velmi přínosné vytvářet Regionální satelitní účty cestovního ruchu (RTSA), které jsou sestavovány například v některých rakouských regionech (Horní a Dolní Rakousko a Vídeň). Nedostatek kvalitních statistických údajů na regionální úrovni je jedním z limitujících faktorů tohoto modelu. Pro odvození vstupních hodnot dalších proměnných bylo proto zapotřebí následujících výpočtů.

### Výpočty ukazatelů:

(3)

Tržby za ubytovací služby v jižních Čechách (2013) 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, 2013)

Tržby za ubyt. služby v ČR = 17 173 533 944 + 26 288 378 366 = 43 461 912 310

Vyčíslení z pro Jihočeský kraj (poměrně k počtu lůžek v roce 2013)

*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** = (61 761 / 554 523) \* 43 461 912 310 = **4 840 648 929**

(4)

Tržby za ostatní služby v jižních Čechách (2013) 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, 2013)

Tržby za ostat. služby v ČR = 76 824 318 762 + 113 952 710 832 = 190 777 029 594

Vyčíslení z pro Jihočeský kraj (poměrně k počtu přenocování v roce 2013)

*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** = (3 188 706 / 43 308 279) \* 190 777 029 594 = **14 046 548 903**

(5)

Náklady na marketingovou komunikaci na 1 lůžko za měsíc (2013) 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)** = (4 840 648 929 / 12) / 61 761 \* 0.05 = **327**

(6)

Náklady na marketingovou komunikaci ostat. služeb v jižních Čechách za měsíc (2013) 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 = (14 046 548 903 / 12) \* 0,05 = 58 527 287**

(7)

Počet jednodenních návštěvníků v JČ (2014)

Počet jednodenních návštěvníků v JČ (2014) = (Podíl jednodenních na celk. počtu návštěvníků v JČ / (1 - Podíl jednodenních na celk. počtu návštěvníků v JČ)) \* Počet hostů v HUZ v JČ (2014)

**Počet jednodenních návštěvníků v JČ (2014) = (0,46 / (1 - 0,46)) \* 1 176 046 = 1 001 817**

(8)

Počet jednodenních návštěvníků v JČ (2013)

Počet jednodenních návštěvníků v JČ (2013) = (Podíl jednodenních na celk. počtu návštěvníků v JČ / (1 - Podíl jednodenních na celk. počtu návštěvníků v JČ)) \* Počet hostů v HUZ v JČ (2013)

**Počet jednodenních návštěvníků v JČ (2013) = (0,46 / (1 - 0,46)) \* 1 138 549 = 969 875**

(9)

Počet turistodnů v JČ (2014)

Počet turistodnů v JČ (2014) = Počet přenocování v HUZ v JČ (2014) + Počet jednodenn. návštěv. v JČ (2014)

**Počet turistodnů v JČ (2014) = 3 231 434 + 1 001 817 = 4 233 251**

(10)

Počet turistodnů v JČ (2013)

Počet turistodnů v JČ (2013) = Počet přenocování v HUZ v JČ (2013) + Počet jednodenn. návštěv. v JČ (2013)

**Počet turistodnů v JČ (2013) = 3 188 706 + 969 875 = 4 158 581**

(11)

Počet turistodnů za posledních 24 měsíců (2013 + 2014)

Počet turistodnů za posledních 24 měsíců = Počet turistodnů v JČ (2013) + Počet turistodnů v JČ (2014)

Počet turistodnů za posledních 24 měsíců (2013 + 2014) = 4 158 581 + 4 233 251 = 8 391 832

Pomocné výpočty vstupních ukazatelů umožnily kalibraci modelu pro funkční simulaci. Lze předpokládat, že hodnoty odvozené od statistických údajů na národní úrovni vykazují určité nepřesnosti. Absolutní hodnoty výsledků simulace mohly být z důvodu nedostatku statistických dat, odhadů a vstupních předpokladů do určité míry zkresleny. Vstupní hodnoty vypočítaných ukazatelů však byly shodné pro všechny simulované scénáře, výsledky těchto simulací jsme proto mohli komparovat.

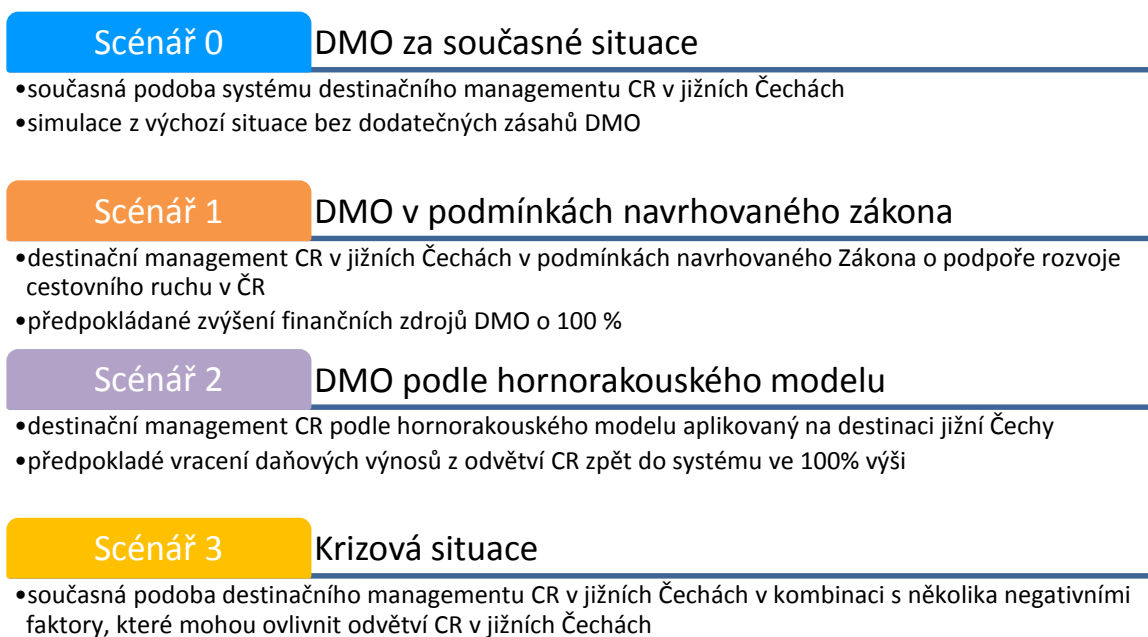
Matematické vyjádření všech proměnných simulačního modelu je uvedeno v Příloze 13 jako výstup z použitého simulačního softwaru Vensim 6 Professional. U vztahu mezi proměnnými, které nejsou kalkulovány ve stejných jednotkách, jsme pro převod použili

nástroj programu Vensim 6 Professional „grafové funkce“. Tyto funkce jsou v příloze graficky znázorněny. U exogenních proměnných, vyjádřených konstantou, je uvedena jejich vstupní hodnota. Exogenní proměnné jsme nastavili pouze jako konstanty nebo grafové funkce. Nevstupují do nich totiž žádné další proměnné, mezi kterými by bylo možné vyjádřit matematický vztah. Exogenní proměnné byly využity pro změnu vstupních parametrů při simulování dále navržených scénářů budoucího vývoje.

### 3.3.2 Nastavení politik podniku destinačního managementu a vyhodnocení simulace scénářů budoucího vývoje

Jak bylo uvedeno v přehledu řešené problematiky, scénáře budoucího vývoje jsou pečlivě vytvořené příběhy o budoucnosti s psychologickým rozměrem, které postrádají empirická data. Metoda je založena na uspořádání vnímání alternativních prostředí v budoucnosti, která se odvíjí od různých rozhodnutí. V následující podkapitole uvádíme čtyři možné scénáře budoucího vývoje odvětví cestovního ruchu v souvislosti s činností podniku destinačního managementu cestovního ruchu (DMO) v jižních Čechách. Přehled alternativních podmínek pro simulaci budoucího vývoje cestovního ruchu v jižních Čechách uvádí následující schéma. V podkapitole 3.3.2.5 *Vyhodnocení simulace scénářů budoucího vývoje* jsou komparovány výsledky simulací navržených alternativ.

#### Obrázek 26: Scénáře budoucího vývoje



Zdroj: vlastní zpracování

### **3.3.2.1 Scénář 0 – DMO za současné situace**

V prvním scénáři budoucího vývoje odvětví cestovního ruchu v jižních Čechách jsme simulovali prostředí vycházející ze vstupních podmínek, a to bez změny vstupních parametrů. Předpokládáme status quo, tedy zachování současného rozměru činností a zdrojů podniku destinačního managementu (DMO) na regionální a nižší úrovni.

DMO v rámci tohoto scénáře nevyvíjí žádné činnosti nad rámec současného stavu, aktivity se omezují především na marketingovou komunikaci destinace. Zdroje na marketingovou komunikaci jsou omezeny na každoroční příspěvky členů (zřizovatelů) DMO, které se nezvyšují, případně na nepravidelnou podporu z grantů a dotací. Intenzita kooperace stakeholderů v destinaci se nezvyšuje, na trh nevstupují nové podniky, které by zvyšovaly konkurenci v odvětví. DMO se nezaměřuje na zvyšování kompetencí zaměstnanců v cestovním ruchu, které by mohly ovlivňovat spokojenost návštěvníků.

Na základě výše uvedených předpokladů je tato alternativa označena jako *Scénář 0*. V této „nulové“ variantě nepředpokládáme žádnou další přidanou hodnotu činnosti DMO. Grafický výstup simulace Scénáře 0 z programu Vensim 6 Professional je uveden v Příloze 14.

### **3.3.2.2 Scénář 1 – DMO v podmínkách navrhovaného zákona**

Alternativa budoucího vývoje označená jako *Scénář 1* vychází z předpokladu, že by byl přijat Zákon o podpoře rozvoje cestovního ruchu v ČR v navrhované podobě (viz podkapitola 3.2.1.1 *Legislativní podmínky*). Při těchto podmínkách předpokládáme zvýšení rozpočtu DMO v destinaci o 100 %. Předpoklad vychází z návrhu nového systému financování rozvoje cestovního ruchu, kdy k současným zdrojům by na základě navrhovaného zákona mohla regionální DMO čerpat příspěvek ze státního rozpočtu ve výši 100 % vlastních zdrojů (viz podkapitola 3.2.1.3 *Způsob financování*).

DMO už by v rámci tohoto scénáře vyvíjela některé další činnosti nad rámec současného stavu. Aktivity zaměřené na marketingovou komunikaci by stále převažovaly. Zdroje na marketingovou komunikaci by se oproti *Scénáři 0* zdvojnásobily. DMO by dále vyvíjela aktivity v oblasti kooperace stakeholderů v destinaci a intenzita kooperace by se oproti současnému stavu mírně zvýšila. Na trh by na základě intenzivnější spolupráce a předpokládané zvyšující se důvěryhodnosti DMO začaly vstupovat nové podniky. Ty by očekávaly synergické efekty z kooperace a lepší vstupní podmínky na trh, např. v podobě poradenství v oblasti cestovního ruchu ze strany DMO. Tím by se zvýšila konkurence v odvětví, předpokládáme o 10 procentních bodů, což by mělo mít pozitivní vliv na kvalitu

služeb v destinaci. DMO by se v této variantě zaměřovala už také na zvyšování kompetencí zaměstnanců v cestovním ruchu. Předpokládejme při uvedených zdrojích a převažujících aktivitách v oblasti marketingové komunikace spíše mírné zvýšení (o 10 procentních bodů). Grafický výstup simulace *Scénáře 1* z programu Vensim 6 Professional je uveden v Příloze 15.

### **3.3.2.3 Scénář 2 – DMO podle hornorakouského modelu**

Tento scénář vychází z předpokladu, že by systém destinačního managementu a financování rozvoje cestovního ruchu v jižních Čechách fungoval na stejném principu jako v sousedním regionu Horního Rakouska (viz podkapitola 3.2.2 *Management destinace a úloha podniku destinačního managementu v Horním Rakousku*).

Při těchto podmínkách předpokládáme pravidelné vracení daňových výnosů z odvětví cestovního ruchu zpět do systému ve 100% výši, čímž by se zdroje na podporu rozvoje cestovního ruchu v destinaci několikanásobně zvýšily. Z důvodu zjednodušení simulace bereme v úvahu pouze daňové výnosy z odvětví cestovního ruchu plynoucí po přerozdělení zpět do destinace ze *Scénáře 0* za první rok. V případě, že se budou daňové výnosy zvyšovat (což simulace potvrzuje), zvyšovaly by se tím i zdroje DMO. Oproti daňovým výnosům z prvního roku simulace *Scénáře 0* budou tedy reálně daňové výnosy a zdroje DMO ještě vyšší, než jsme na počátku nastavili pro simulaci *Scénáře 3*.

Tento systém vytváří vysoce motivující prostředí pro celé odvětví cestovního ruchu. Destinační management cestovního ruchu (resp. DMO) je motivován svou činností ovlivnit výši daňových výnosů z odvětví, protože na výši daňových výnosů závisí následně zdroje DMO pro rozvoj cestovního ruchu v destinaci. Zdroje DMO jsou tak přímo závislé na výkonu destinace.

DMO v rámci tohoto scénáře by vyvíjela řadu dalších činností s vyšší intenzitou nad rámec současného stavu. Předpokládejme, že zdroje DMO (tedy daňové výnosy plynoucí do destinace) by byly rovnoměrně rozděleny na tři zásadní politiky vedoucí k rozvoji destinace: 1) marketingová komunikace; 2) zvyšování kompetencí zaměstnanců v cestovním ruchu; 3) stimulace konkurenčního prostředí a zvyšování konkurence v destinaci na základě intenzivní kooperace.

Zdroje na marketingovou komunikaci by se zvýšily z 2 000 000 Kč měsíčně (*Scénář 0*) na 7 003 498 (třetina z daňových výnosů plynoucích do destinace za 1. rok ve *Scénáři 0* (252 125 936 Kč), dělené počtem měsíců (12)). DMO by dále vyvíjela aktivity v oblasti kooperace stakeholderů v destinaci a intenzita kooperace by se oproti současnému stavu

významně zvýšila. Na trh by na základě intenzivní spolupráce a předpokládané zvyšující se důvěryhodnosti DMO začaly vstupovat nové podniky. Ty by opět očekávaly synergické efekty z kooperace a lepší vstupní podmínky na trh. Tím by se zvýšila konkurence v odvětví, předpokládáme v tomto případě o 25 procentních bodů. DMO by se v této variantě intenzivně a systematicky zabývala zvyšováním kompetencí zaměstnanců v cestovním ruchu, obdobně jako v Horním Rakousku. Předpokládáme při uvedených zdrojích zvýšení kompetencí zaměstnanců o 25 procentních bodů. Grafický výstup simulace *Scénáře 2* z programu Vensim 6 Professional je uveden v Příloze 16.

#### **3.3.2.4 Scénář 3 - Krizová situace**

*Scénář 3* byl zkonstruován jako krizová situace při souběhu několika negativních faktorů, jejichž kombinace však nemusí být zcela nereálná. Cílem tohoto scénáře je poukázat na důsledky, pokud se destinace dostane především vlivem faktorů vnějšího prostředí do krizové situace, ale podnik destinačního managementu bude nečinný a nepřijme žádná opatření.

Tento scénář předpokládá následující situace, které vycházejí ze současných hrozeb vnějšího prostředí. Prvním předpokladem je změna měnového kurzu (posílení koruny) například z důvodu vystoupení Řecka z Eurozóny nebo vzhledem k bezpečnostní situaci ve východní Evropě (ruský rubl například oslabil v posledních měsících z 60 CZK/100 RUB až na 30 CZK/100 RUB). Pro simulaci předpokládáme takovou změnu, kdyby se kurz koruny k euru změnil z 27 CZK/EUR na 24 CZK/EUR.

Za druhý negativní faktor vnějšího prostředí na cestovní ruch v jižních Čechách považujeme v tomto scénáři částečné uzavření a znovuzavedení kontrol na hranicích mezi Českou republikou a příhraničními oblastmi Rakouska a Německa z důvodu přílivu imigrantů z Blízkého Východu a Afriky. To by mělo za následek uzavření hraničních přechodů především pro pěší a cykloturistiku, což by snížilo počet jednodenních návštěvníků z Rakouska a Německa v oblasti Šumavy. Předpokládáme pokles jednodenních návštěv o 10 % (ze vstupních dat).

Dalším negativním faktorem především na ekonomické výsledky oficiálních ubytovacích zařízení může být rozvoj alternativních forem ubytování u známých přes sociální síť. Síť jako *Couchsurfing* nebo *Airbnb*, kde se mohou uživatelé navzájem hostit ve vlastních domech či bytech, může snížit počet přenocování v ubytovacích zařízeních. Oproti *Couchsurfingu*, kde je podmínkou ubytování členů této sociální sítě zdarma, v *Airbnb* si hostitel může nastavit cenu za ubytování. Otázkou však je, zda jsou tyto příjmy daněny. Předpokládáme, že tyto síť mohou snížit počet přenocování v ubytovacích zařízeních o 10 %



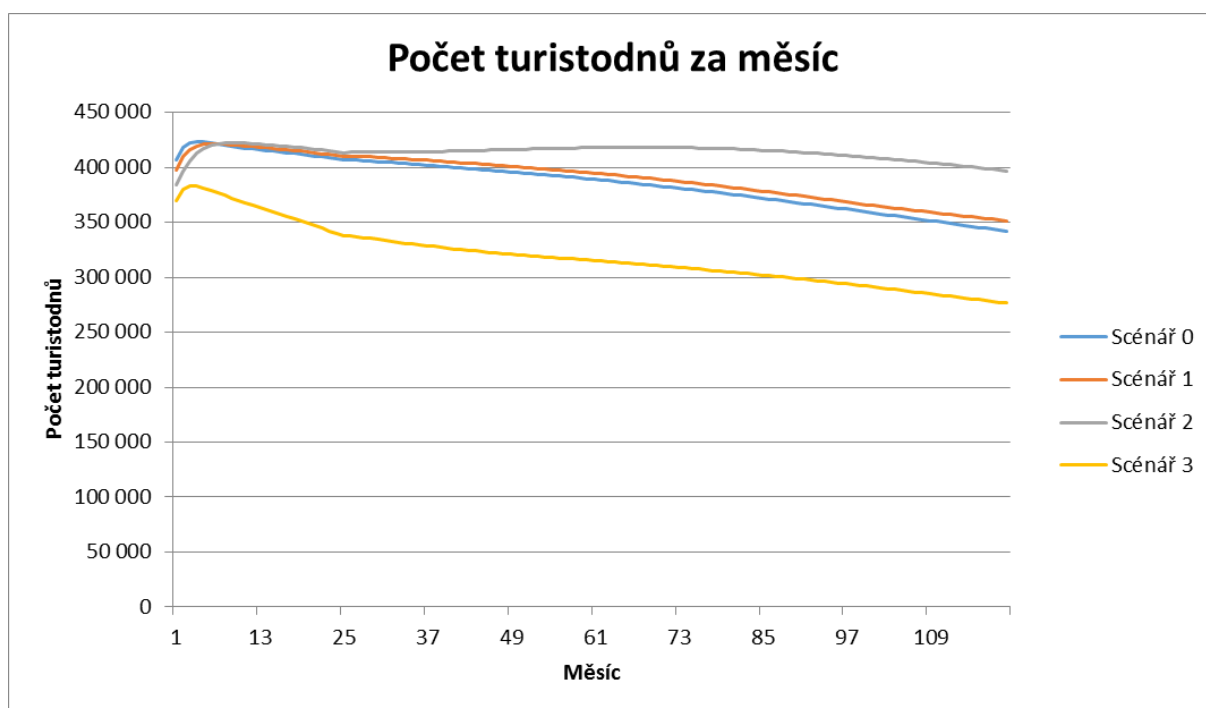
(ze vstupních dat), vzhledem k úniku nezdaněných příjmů za ubytování přes Airbnb se zvýší podíl šedé ekonomiky v odvětví z 20 na 30 %.

Posledním uvažovaným negativním faktorem, který bude mít vliv na ekonomické výsledky odvětví cestovního ruchu, je neopodstatněné budování nových ubytovacích kapacit za podpory grantů a dotací. To není způsobeno vlivem faktorů vnějšího prostředí, ale nesprávným nastavením politik rozvoje cestovního ruchu, kdy už při tak nízkém vytížení kapacit jsou stále budována nová lůžka. Předpokládejme v prvních 7 letech simulace s přírůstkem 1920 nových lůžek. Tento údaj vychází z počtu vybudovaných lůžek za podpory Evropské unie z Regionálního operačního programu NUTS II Jihozápad v letech 2008 – 2014 (ROP Jihozápad, n.d.). Grafický výstup simulace *Scénáře 3* z programu Vensim 6 Professional je uveden v Příloze 17.

### 3.3.2.5 Vyhodnocení simulace scénářů budoucího vývoje

V této podkapitole jsou vyhodnoceny simulace navržených scénářů budoucího vývoje a dopady jednotlivých politik, které byly nastaveny v rámci těchto scénářů. Sledován je především vliv aktivit DMO na podniky cestovního ruchu v podmínkách udržitelného rozvoje, zvláštní pozornost je pak věnována ubytovacím zařízením. Jedním ze základních statistických ukazatelů pro hodnocení destinace cestovního ruchu je návštěvnost. Vývoj měsíčního počtu turistodnů v průběhu simulace v rámci navržených scénářů ukazuje Graf 1.

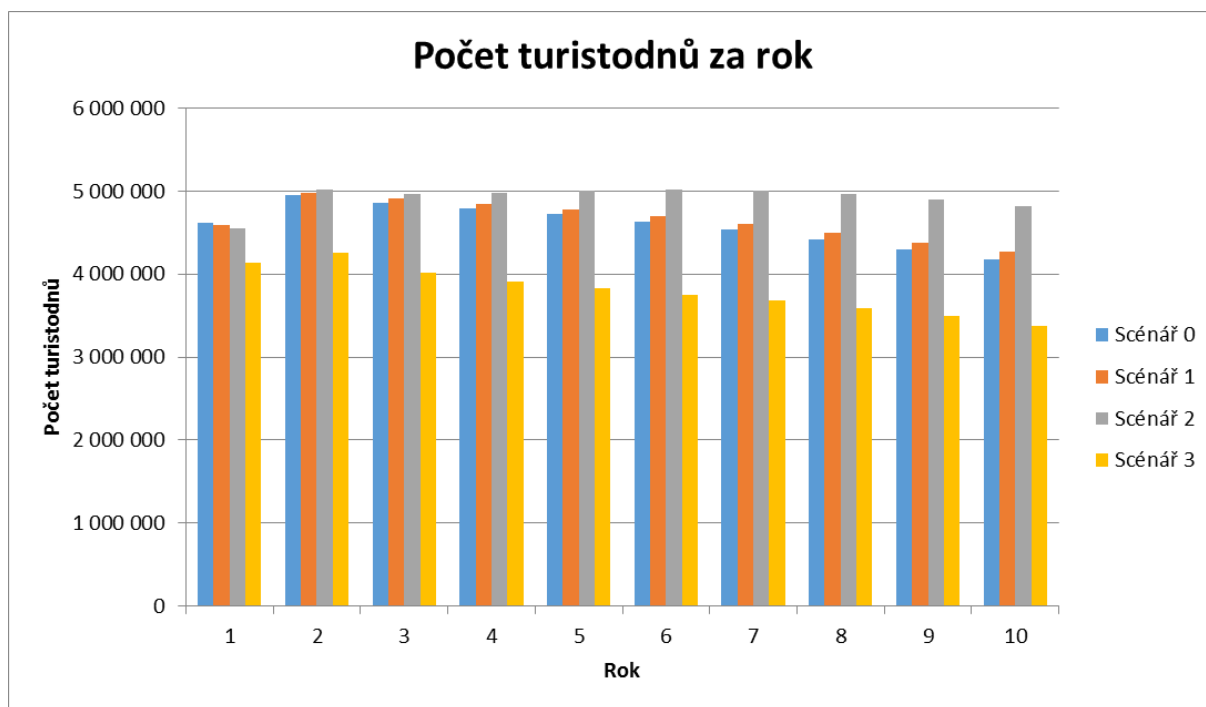
**Graf 1: Počet turistodnů za měsíc (vyhodnocení simulace scénářů)**



Zdroj: vlastní zpracování na základě simulace SW Vensim 6 Professional

Graf 2 znázorňuje roční vývoj tohoto ukazatele v průběhu desetiletého simulovaného období.

**Graf 2: Počet turistodnů za rok (vyhodnocení simulace scénářů)**



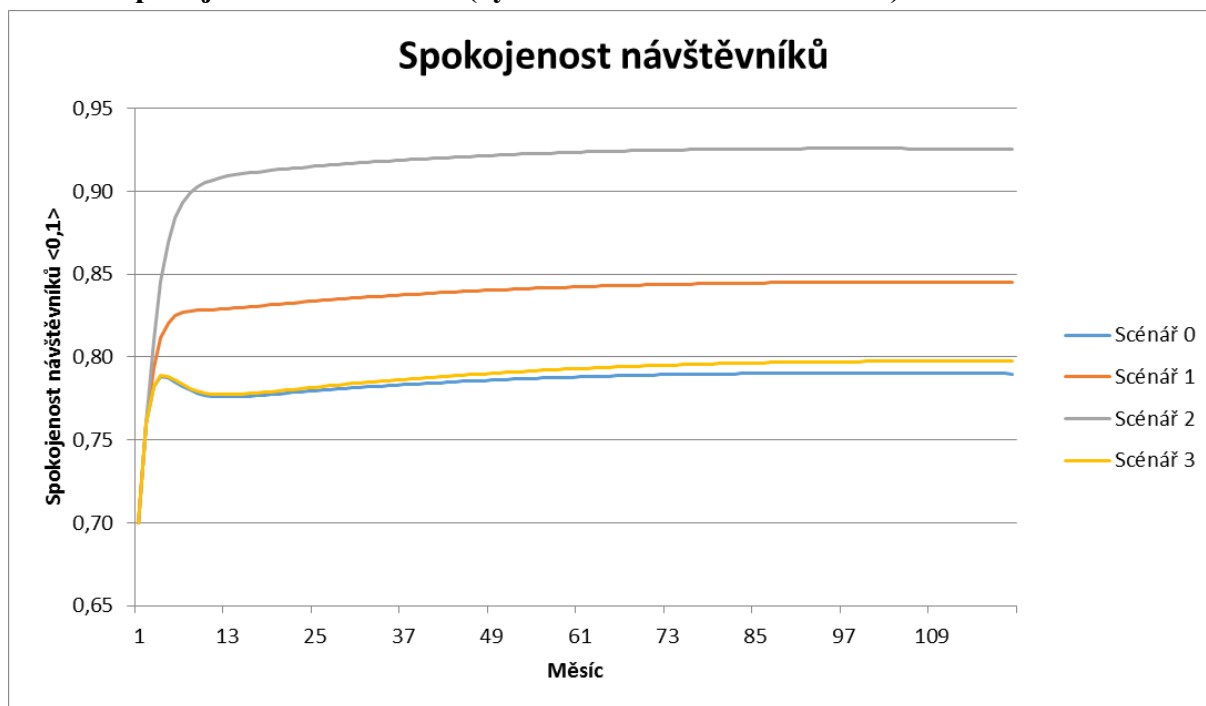
Zdroj: vlastní zpracování na základě simulace SW Vensim 6 Professional

Scénáře 0, 1 a 3 vykazují obdobný průběh počtu turistodnů v měsíčním i ročním vyjádření. Nejprve dochází ke krátkodobému růstu, následně je však zaznamenáván výraznější pokles turistodnů. Situace v podmínkách nového zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu v ČR způsobuje oproti nulové variantě (Scénář 0) pouze mírné zvýšení počtu turistodnů, nedokáže však zastavit sestupný trend. Pouze v situaci podle hornorakouského modelu je destinace schopna stabilizovat situaci a počet turistodnů neklesl na konci simulace pod hodnotu v prvním měsíci, resp. roce.

Zajímavý vývoj ukazuje rovněž spokojenost návštěvníků (Graf 3). Ta roste ve všech případech, což je způsobeno na jedné straně klesající reálnou cenovou hladinou (Graf 4), ale také zlepšujícím se kulturním a přírodním potenciálem (Graf 5). Ten způsobuje především klesající počet turistodnů a tedy nižší zatížení prostředí destinace cestovním ruchem. Spokojenost návštěvníků nejvýrazněji roste rovněž v situaci podle hornorakouského modelu, znatelné zvýšení je sledováno také v podmínkách DMO podle navrhovaného zákona (Scénář 1). Zajímavostí je, že při působení negativních faktorů (Scénář 3) je spokojenost návštěvníků vyšší než v případě nečinnosti DMO (Scénář 0). Částečně to může být způsobeno i snižující se iritací místního obyvatelstva vůči návštěvníkům (Graf 6), která je nejnižší právě v krizovém Scénáři 3 především z důvodu nižší návštěvnosti.

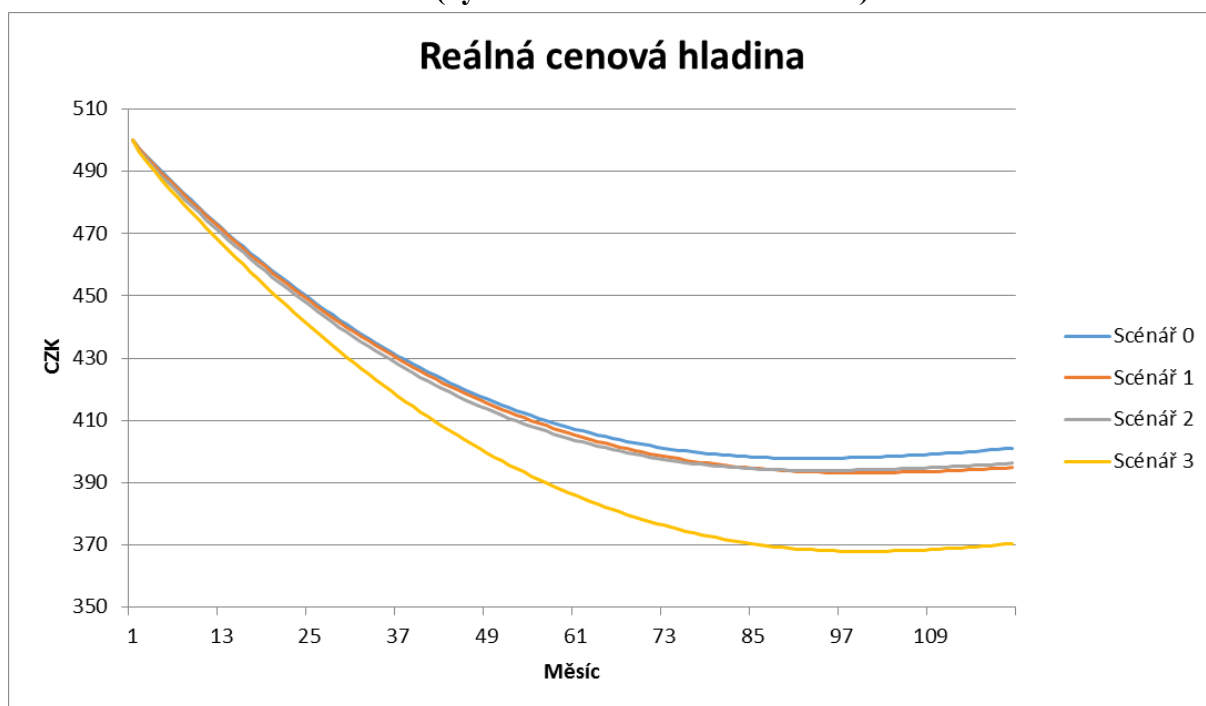
V průběhu simulace Scénáře 3 se iritace místního obyvatelstva snížila o 2,7 procentního bodu. Nejvyšší rozladěnost místního obyvatelstva je při porovnání scénářů vykazována v alternativě s DMO podle hornorakouského modelu. Je však potřeba dodat, že se v průběhu simulace zvýšila maximálně o 0,6 procentního bodu.

**Graf 3: Spokojenost návštěvníků (vyhodnocení simulace scénářů)**



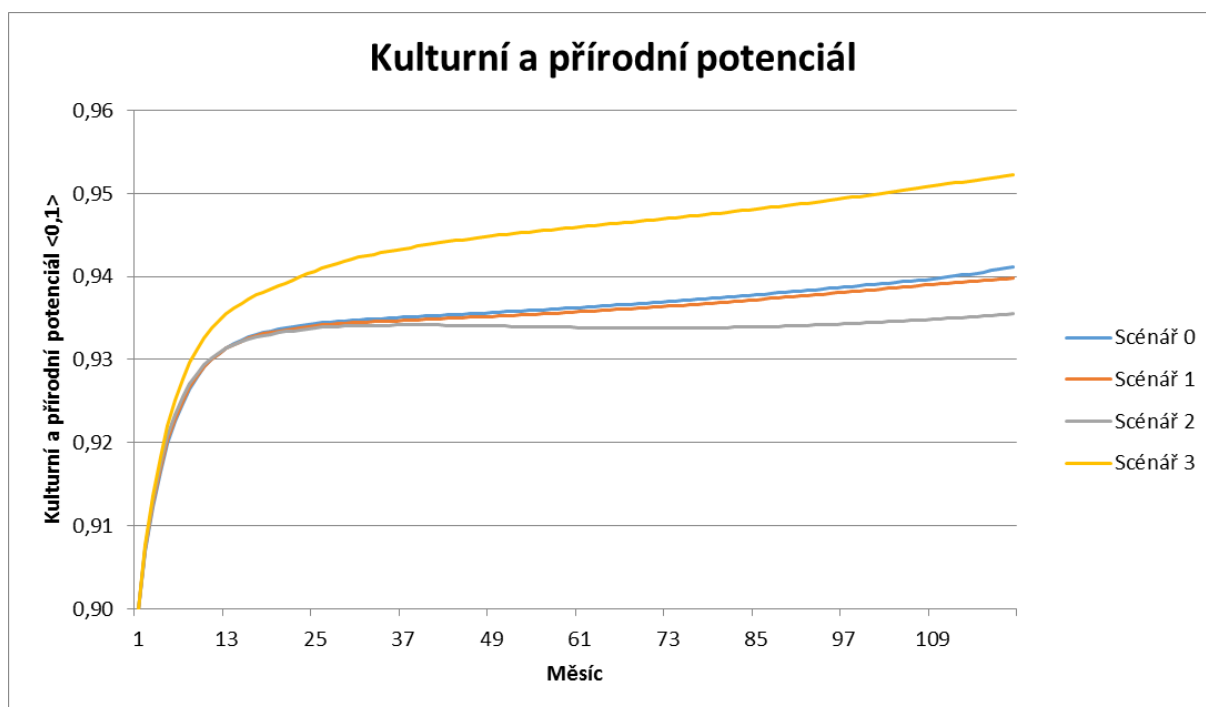
Zdroj: vlastní zpracování na základě simulace SW Vensim 6 Professional

**Graf 4: Reálná cenová hladina (vyhodnocení simulace scénářů)**



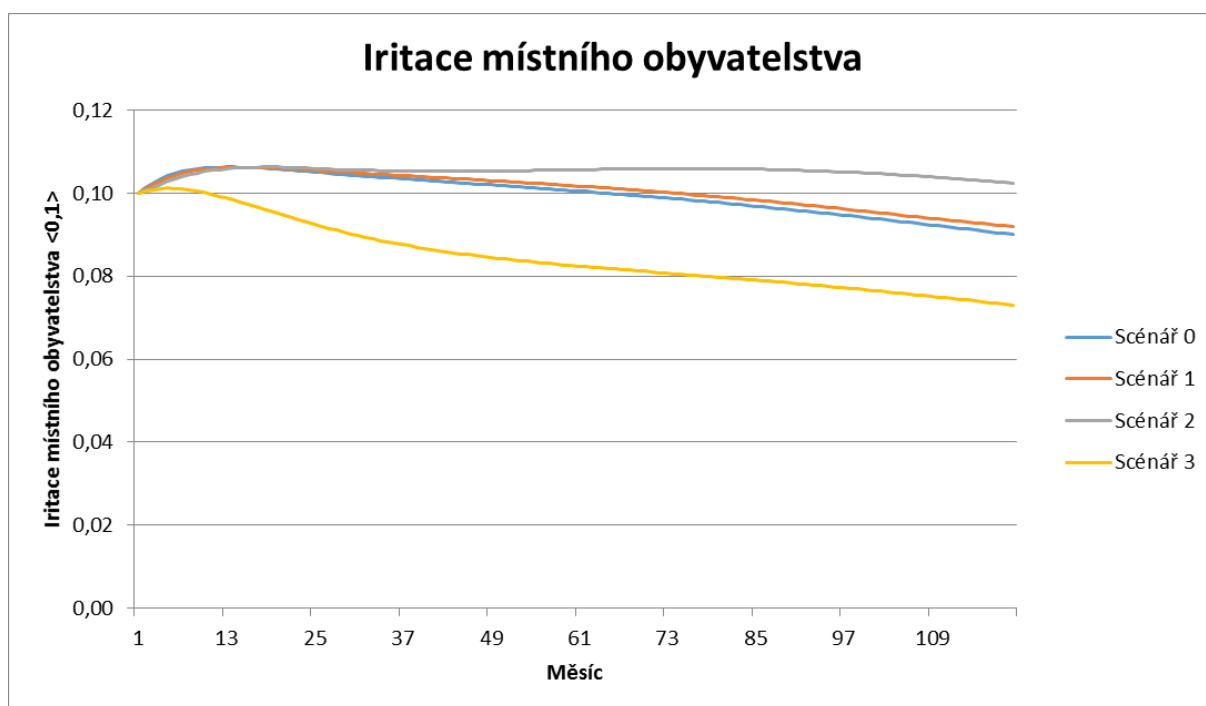
Zdroj: vlastní zpracování na základě simulace SW Vensim 6 Professional

**Graf 5: Kulturní a přírodní potenciál (vyhodnocení simulace scénářů)**



Zdroj: vlastní zpracování na základě simulace SW Vensim 6 Professional

**Graf 6: Iritace místního obyvatelstva (vyhodnocení simulace scénářů)**



Zdroj: vlastní zpracování na základě simulace SW Vensim 6 Professional

Kulturní a přírodní potenciál se vzhledem k počtu turistodnů nejmaleji zvyšuje v případě podmínek hornorakouského modelu (Scénář 2), avšak přesto se v průběhu simulace zvýšil

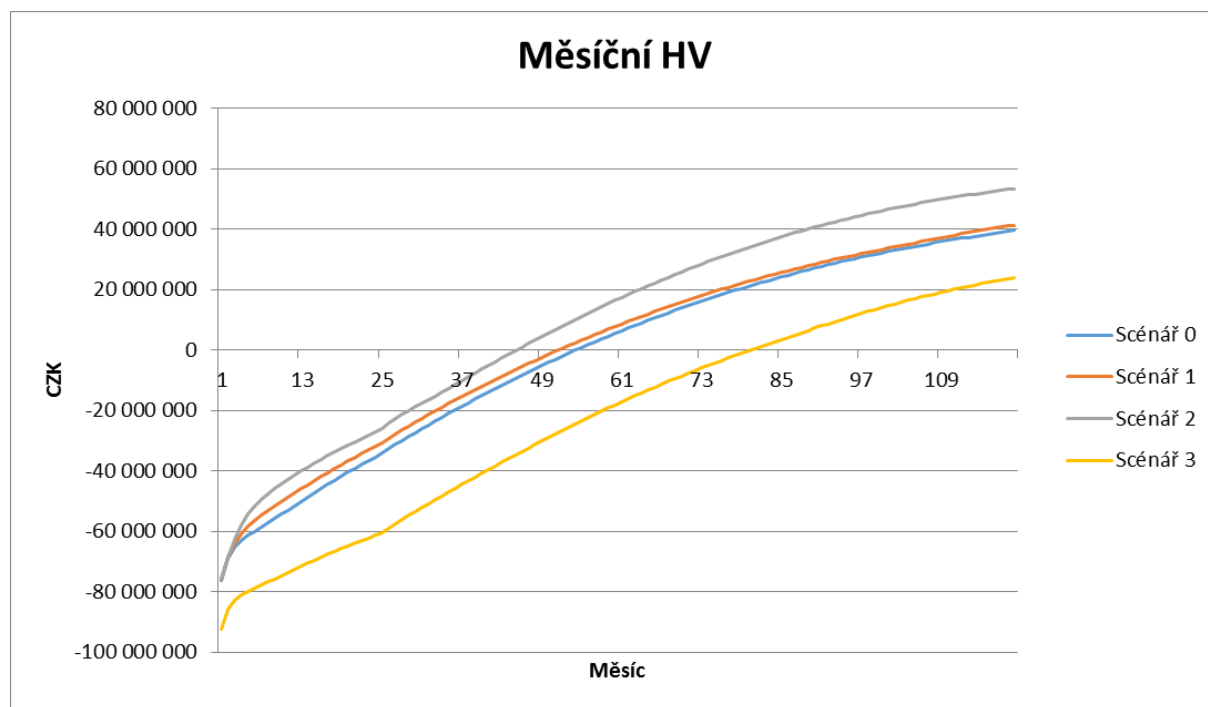
i bez dodatečných vlivů a opatření. Nejrychleji pak roste v krizovém scénáři v důsledku rychlého snižování počtu turistodnů v destinaci.

Reálná cenová hladina ve všech případech klesá, nejrychleji v krizovém scénáři (Scénář 3), nejpomaleji v nulové variantě (Scénář 0). Ve scénářích s aktivnější DMO (Scénáře 1 a 2) má reálná cenová hladina téměř totožný průběh.

Při předpokladech, které byly nastaveny pro výchozí situaci, vykazují souhrnné hospodářské výsledky podnikatelských subjektů v destinaci značných ztrát, jak ukazují Grafy 7 a 8. To naznačuje nezdravé podmínky v odvětví cestovního ruchu v destinaci jižní Čechy. Situace se zlepšuje ve všech scénářích za předpokladu razantního snížení ubytovacích kapacit vlivem uzavírání nerentabilních zařízení (Graf 9). To může být způsobeno i dočasným uzavíráním ubytovacích zařízení v souvislosti se sezónními výkyvy poptávky.

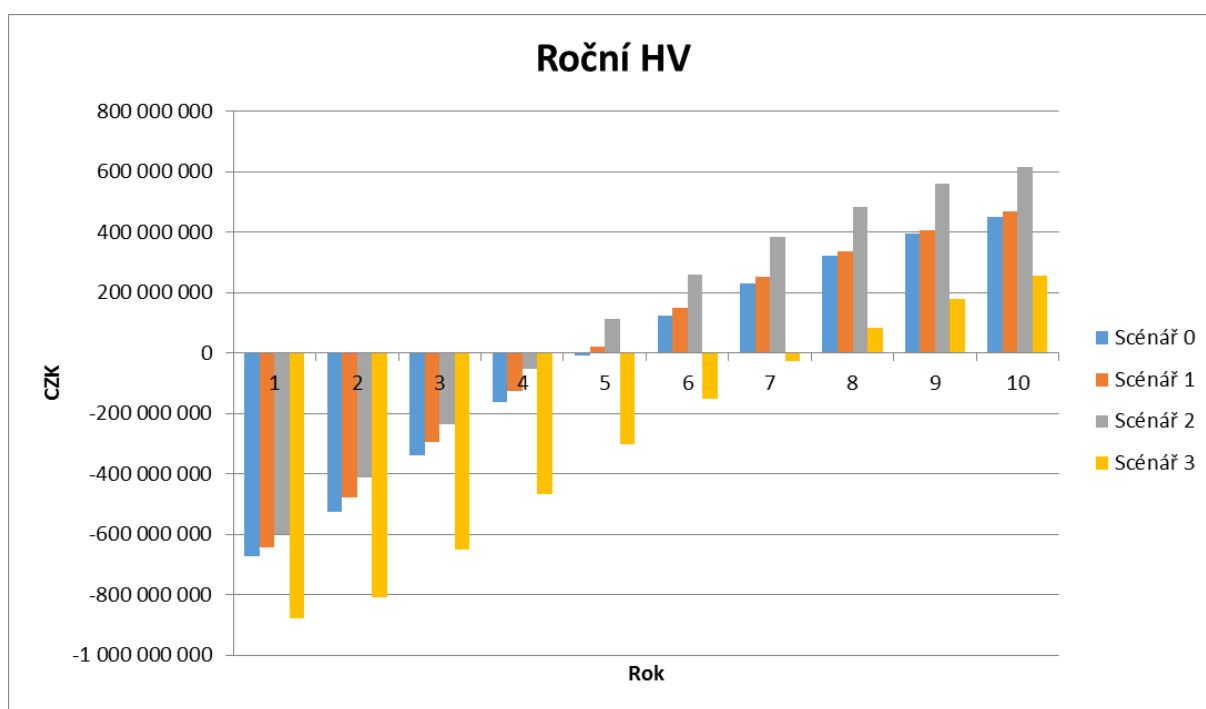
Tento efekt v podmínkách simulace čistí trh a souhrnné hospodářské výsledky v odvětví rostou. Stejně jako u počtu turistodnů, nejpozitivněji se oproti nulové variantě (Scénář 0) projevuje scénář v podmínkách s DMO podle hornorakouského modelu (Scénář 2), DMO v podmínkách nového českého zákona (Scénář 1) by hospodářské výsledky zvyšovala jen mírně. Působení negativních faktorů (Scénář 3) způsobuje, že za stanovených podmínek by se odvětví cestovního ruchu dostalo z celkové ztráty až v osmém roce simulace, v případě Scénáře 2 by souhrnně dosáhlo kladného hospodářského výsledku už v roce pátém.

**Graf 7: Měsíční HV (vyhodnocení simulace scénářů)**



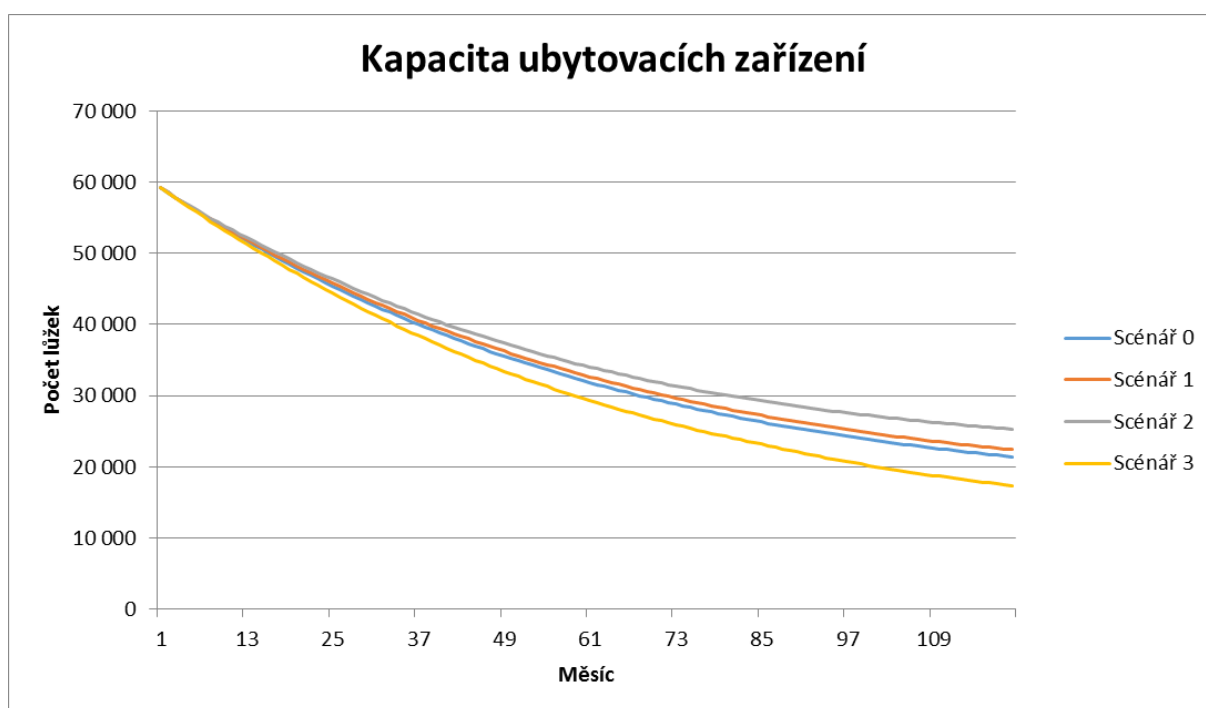
Zdroj: vlastní zpracování na základě simulace SW Vensim 6 Professional

**Graf 8: Roční HV (vyhodnocení simulace scénářů)**



Zdroj: vlastní zpracování na základě simulace SW Vensim 6 Professional

**Graf 9: Kapacita ubytovacích zařízení (vyhodnocení simulace scénářů)**

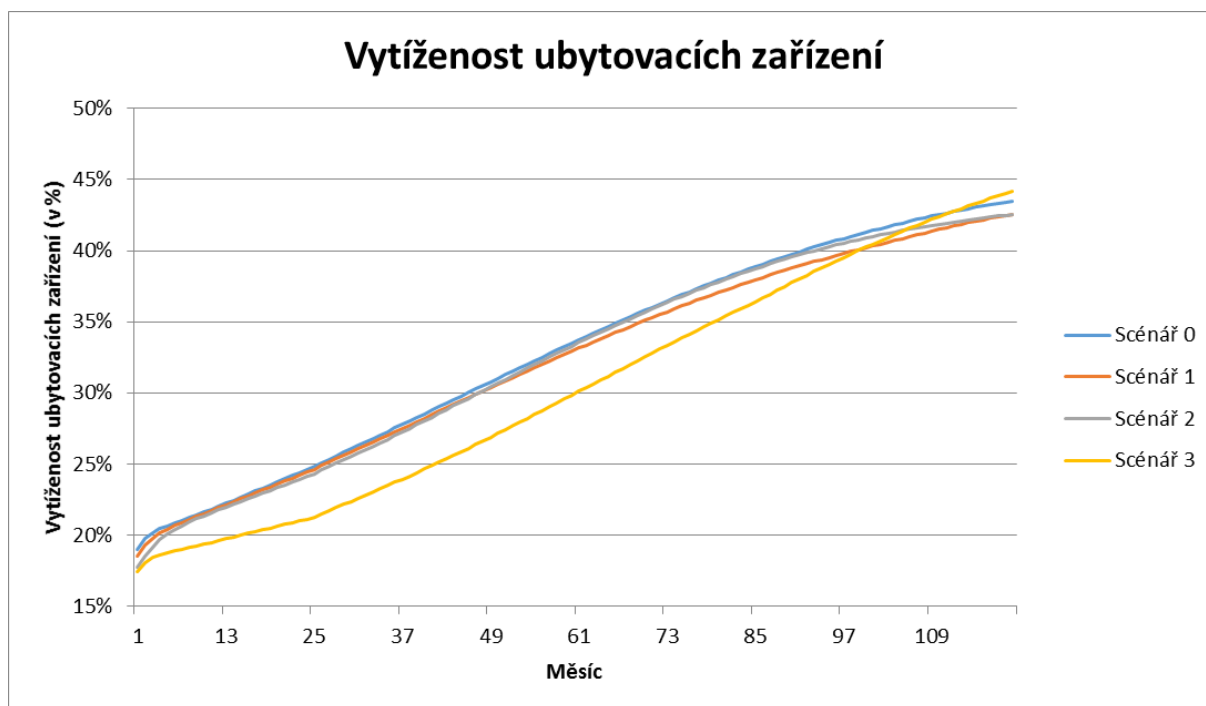


Zdroj: vlastní zpracování na základě simulace SW Vensim 6 Professional

S rapidně se snižující kapacitou ubytovacích zařízení roste v podmínkách tohoto modelu, i přes úbytek počtu turistodnů, vytížení ubytovacích zařízení (Graf 10). Průběh vytíženosti ubytovacích zařízení nevykazuje při jednotlivých scénářích významnější rozdíly. Pouze

vytíženost při působení negativních faktorů (Scénář 3) roste oproti ostatním scénářům nejprve pomaleji, následně však zrychleným tempem dosahuje na konci simulace obdobné hodnoty jako v ostatních alternativách. Celkový růst hospodářských výsledků sektoru ubytovacích zařízení je dán především efektivností samotných ubytovacích zařízení, kterou určuje zejména jejich vytíženost.

**Graf 10: Vytíženost ubytovacích zařízení (vyhodnocení simulace scénářů)**



Zdroj: vlastní zpracování na základě simulace SW Vensim 6 Professional

Na hospodářské výsledky ubytovacích zařízení má podstatný vliv také kvalita poskytovaných služeb. Kvalita ubytovacích služeb se v podmínkách tohoto modelu nezvýšila v žádném ze sledovaných scénářů. V případě DMO podle hornorakouského modelu zůstává konstantní, v případě DMO podle navrhovaného zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu v ČR se snížila o 12 procentních bodů, v případě nečinnosti DMO a působení negativních faktorů pak vykazuje pokles o 20 procentních bodů.

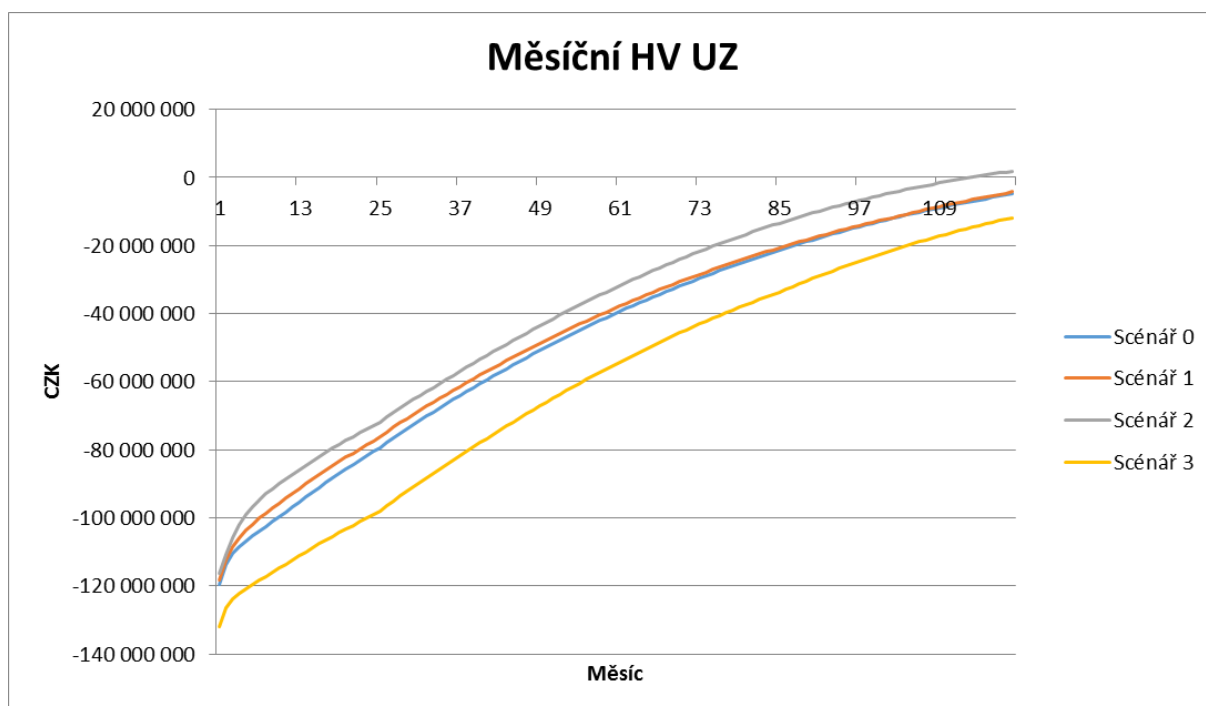
Souhrnné hospodářské výsledky ubytovacích zařízení vykazují za podmínek tohoto modelu ještě horších výsledků než hospodářské výsledky celého odvětví. Pouze v případě s DMO podle hornorakouského modelu (Scénář 2) se celkové hospodářské výsledky sektoru ubytovacích služeb dostanou v posledním roce simulace do kladných hodnot. Při ostatních scénářích vykazují ubytovací zařízení souhrnně záporné hospodářské výsledky. Oproti nulové variantě (Scénář 0) se však hospodářské výsledky ve scénářích s aktivní DMO (Scénář 1 a 2) postupně zvyšují.

Ve Scénáři 1, kdy DMO působí v podmínkách navrhovaného zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu v ČR, se hospodářský výsledek oproti nulové variantě zvýšil pozitivním směrem (eliminace ztráty) postupně z 1,1% nárůstu (v 1. měsíci simulace), přes 4,1% růst (v polovině simulace – 60. měsíc), až k 12% nárůstu na konci simulovaného období (120. měsíc).

Ve Scénáři 2 (v podmínkách s působením a financováním DMO podle hornorakouského modelu) je změna hospodářských výsledků oproti Scénáři 0 v průběhu simulace velmi výrazná. V 1. měsíci je zaznamenán pozitivní nárůst o 2,7 %, v 60. měsíci je nárůst 20 %, následně se však už razantně projevuje efekt přijatých opatření a na konci simulovaného období (ve 120. měsíci) je oproti nulové variantě nárůst celkového hospodářského výsledku ubytovacích zařízení 139 %.

V posledním simulovaném scénáři s působením negativních vlivů je změna oproti nulové variantě negativní a dochází k propadu celkového hospodářského výsledku ubytovacích zařízení až o 144 % (na konci simulovaného období ve 120. měsíci). Vývoj měsíčních hospodářských výsledků ubytovacích zařízení při jednotlivých scénářích ukazuje Graf 11.

**Graf 11: Měsíční HV ubytovacích zařízení (vyhodnocení simulace scénářů)**



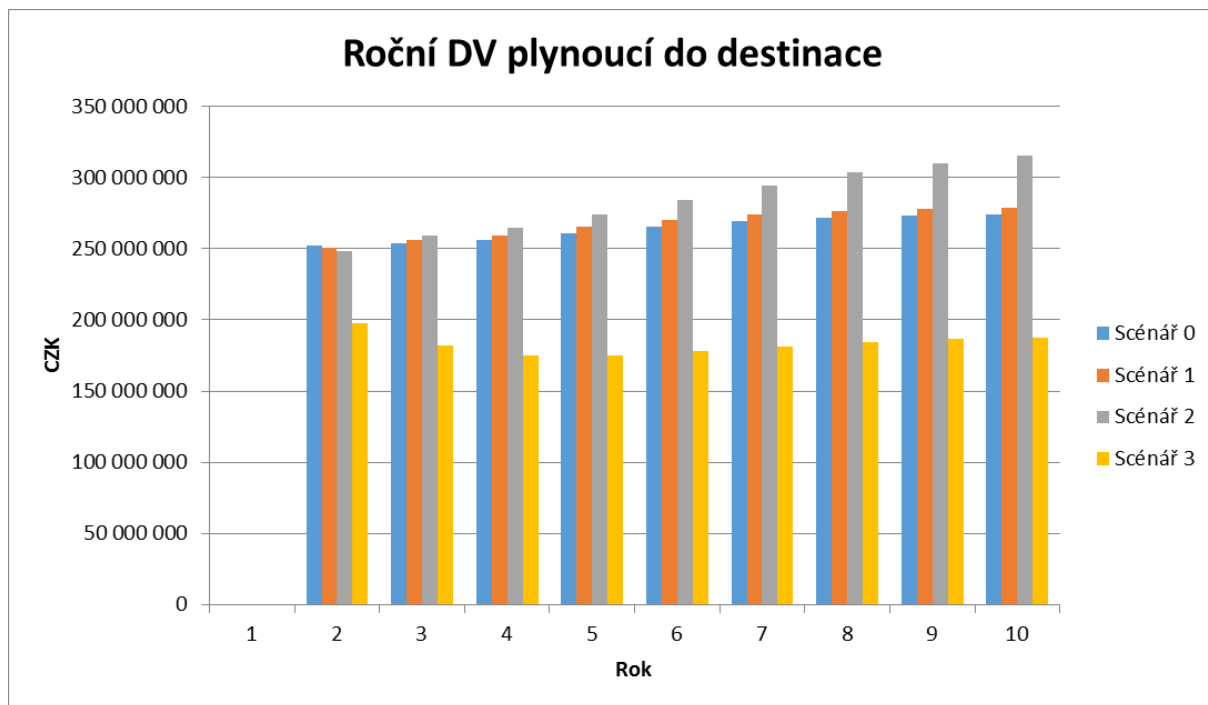
Zdroj: vlastní zpracování na základě simulace SW Vensim 6 Professional

Jedním z významných ukazatelů pro hodnocení efektivnosti podniku destinačního managementu jsou daňové výnosy z odvětví cestovního ruchu, které se po přerozdělení vrátí



zpět do dané destinace. V simulaci scénářů se výrazně projevuje účinnost motivačního prostředí, kdy daňové výnosy z odvětví cestovního ruchu jsou do odvětví opět vráceny. Podnik destinačního managementu je motivován svou činností ovlivnit výši daňových výnosů z odvětví, protože na výši daňových výnosů závisí následně zdroje DMO pro rozvoj cestovního ruchu v destinaci. Zdroje DMO jsou tak přímo závislé na výkonu destinace, což může vést k vyšší efektivnosti celého odvětví. Vývoj ročních daňových výnosů plynoucích zpět do destinace podle navržených scénářů ukazuje Graf 12. Daňové výnosy jsou v simulaci kalkulovány z celkového hospodářského výsledku prvního roku a projeví se tedy až v roce druhém. Zatímco za podmínek nastavených ve Scénáři 3 se daňové výnosy plynoucí zpět do destinace zvýší oproti nulové variantě až o 16 % (v 10. roce), navržené aktivity DMO v podmínkách nového zákona o cestovním ruchu v ČR (Scénář 1) by v tomto modelu zvýšily ukazatel pouze o 2,2 % (v 10. roce). Při nečinnosti DMO v krizové situaci (Scénář 2) by v takto nastaveném modelu klesl tento ukazatel oproti nulové variantě (Scénář 0) o jednu třetinu. Pokud bychom porovnali variantu hornorakouského modelu (Scénář 2) s krizovou situací (Scénář 3), tak by daňové výnosy z cestovního ruchu plynoucí zpět do destinace v době krize byly až o 41 % nižší než při nejpříznivějším Scénáři 3 (v 10. roce).

**Graf 12: Roční daňové výnosy plynoucí do destinace (vyhodnocení simulace scénářů)**



Zdroj: vlastní zpracování na základě simulace SW Vensim 6 Professional

Simulace různých scénářů budoucího vývoje ukázala řadu důsledků nastavených politik, které lze shrnout do následujících nejdůležitějších závěrů:

- 1) *Podnik destinačního managementu působí na celkové hospodářské výsledky ubytovacích zařízení i dalších podniků cestovního ruchu.*

Pokud porovnáme podmínky nulové varianty (Scénář 0) s politikou DMO nastavenou v podmínkách podle hornorakouského modelu (Scénář 2) a DMO v podmínkách nového českého zákona (Scénář 1), výraznější dopad na celkový hospodářský výsledek je patrný ve Scénáři 2. V podmínkách navrhovaného zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu v ČR by DMO s předpokládanou politikou hospodářské výsledky sice zvyšovala, ale pouze mírně a nedokázala by zastavit nepříznivý vývoj v poklesu návštěvnosti. V případě krizové situace je nezbytné aktivní působení DMO a přijetí razantních opatření k jejímu zmírnění.

Při předpokladech, které byly nastaveny pro výchozí situaci, vykazují souhrnné hospodářské výsledky podnikatelských subjektů v destinaci značných ztrát. Ubytovací zařízení pak vykazují za těchto podmínek ještě horších souhrnných výsledků než odvětví cestovního ruchu jako celek. Situace se zlepšuje ve všech scénářích především za předpokladu razantního snížení ubytovacích kapacit vlivem uzavírání nerentabilních zařízení. To je jednou z podmínek pro zvýšení efektivity celého odvětví. Tento efekt v podmínkách simulace čistí trh a souhrnné hospodářské výsledky v odvětví rostou.

Pokud by DMO působila v podmínkách navrhovaného zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu v ČR, zvýšil by se hospodářský výsledek ubytovacích zařízení oproti nulové variantě až o 12 % na konci simulovaného období (120. měsíc).

Pozitivní změna hospodářských výsledků v podmínkách s působením a financováním DMO podle hornorakouského modelu může být velmi výrazná. Nárůst celkového hospodářského výsledku ubytovacích zařízení oproti nulové variantě s nečinnou DMO může v nastavených podmínkách simulace dosáhnout až 139 %.

Pokud však bude DMO nečinná i přesto, že se odvětví vlivem působení negativních faktorů dostává do krize, může způsobit při nastavených předpokladech propad celkového hospodářského výsledku ubytovacích zařízení až o 144 %.

- 2) *Nižší návštěvnost nemusí znamenat nižší efektivnost podniku destinačního managementu.*

Snižující se počet turistů při aktivním podniku destinačního managementu (DMO) se ve Scénářích 1 a 2 neprojevuje snížením daňových výnosů z cestovního ruchu, které se po přerozdělení vrací zpět do destinace. S vyšší podporou DMO rostou daňové výnosy rychleji (Scénář 2). Ve skutečnosti může být tempo růstu ještě vyšší. Z důvodu zjednodušení jsme totiž brali v úvahu pouze daňové výnosy ze *Scénáře 0* za první rok, které byly ve Scénáři 2 do systému vráceny pro další rozvoj cestovního ruchu. Simulace

však prokázala nárůst daňových výnosů plynoucích do destinace, zdroje DMO by se tedy v průběhu simulace ještě zvyšovaly.

V simulaci scénářů se tedy výrazně projevuje účinnost motivačního prostředí, kdy daňové výnosy z odvětví cestovního ruchu jsou do odvětví opět vráceny. Podnik destinačního managementu je motivován svou činností ovlivnit výši daňových výnosů z odvětví, protože zdroje DMO jsou přímo závislé na výkonu destinace. To může vést k vyšší efektivnosti nejen DMO, ale i soukromého sektoru a celého odvětví cestovního ruchu v destinaci. Daňové výnosy budou totiž ještě vyšší s vyšší efektivností soukromého sektoru. Při záporných hospodářských výsledcích by totiž nebyly odváděny daně z příjmu, což by způsobovalo vážnou mezeru v daňových výnosech z odvětví cestovního ruchu.

- 3) *Sociokulturní a environmentální udržitelnost ve fázi poklesu návštěvnosti nevyžaduje zvláštní opatření ze strany DMO.*

Pokud se budeme zabývat udržitelností cestovního ruchu v destinaci jižní Čechy nejen z ekonomického aspektu, ale i z hlediska dopadů na sociokulturní a přírodní prostředí, naznačuje simulace v nastavených podmínkách následující závěry. Pokud se destinace nachází ve fázi poklesu návštěvnosti, snižuje se i zatížení životního prostředí cestovním ruchem. Dochází do určité míry k samoobnovování přírodního potenciálu destinace. Zlepšování stavu přírodního potenciálu společně se snižující se přelidněností destinace bude mít vliv i na snižování iritace místního obyvatelstva. Za stanovených podmínek by se hodnota kulturního a přírodního potenciálu destinace zvyšovala bez jakýchkoliv dodatečných zásahů DMO. Stejně tak by se nezvyšovala iritace místního obyvatelstva. V simulaci však nebyly brány v úvahu další možné vlivy, jako například tvorba produktů destinace v souvislosti nešetrnými druhy a formami cestovního ruchu nebo snižující se počet pracovních příležitostí vlivem uzavírání značného množství ubytovacích kapacit.

Ve fázi růstu návštěvnosti předpokládáme opačnou situaci, kdy by se politiky DMO měly zaměřit více na sociokulturní a environmentální faktory udržitelnosti, aby si destinace udržela svoji konkurenceschopnost na trhu cestovního ruchu.

### **3.4 Diskuze přínosů navrženého modelu**

Přínos disertační práce spočívá na jedné straně v praktickém využití vytvořeného modelu destinace pro systematický rozvoj cestovního ruchu nejen v jižních Čechách, ale může být aplikován i v ostatních destinacích na regionální, oblastní a místní úrovni. Na druhé straně

přispívá disertační práce k novým poznatkům v souvislosti s hodnocením a zkoumáním dopadů různých politik managementu destinace na udržitelný rozvoj cestovního ruchu nejen z ekonomického hlediska, ale i v souvislosti se sociokulturním a environmentálním aspektem.

### **3.4.1 Praktické využití modelu pro zvýšení efektivity podniku destinačního managementu v cestovním ruchu**

Praktický přínos sestaveného systémově dynamického modelu spočívá obecně ve využití konkrétních výstupů pro systematický rozvoj cestovního ruchu v destinaci jižní Čechy.

Simulační model ukazuje dopady jednotlivých přístupů k řízení destinace, které aplikuje na různé situace, ve kterých se může nacházet podnik destinačního managementu (DMO). Tyto scénáře vycházejí ze současné situace a dále reflektují možné změny, které mohou nastat v odvětví cestovního ruchu v jižních Čechách.

Další alternativou praktického využití modelu je aplikace podmínek destinačního managementu vyspělé destinace cestovního ruchu (v tomto případě Horního Rakouska) pro komparaci možných dopadů na ekonomický, sociokulturní a environmentální rozvoj jižních Čech jako významné destinace cestovního ruchu v České republice. Rozdílný přístup k destinačnímu managementu cestovního ruchu v obou řešených regionech ukázal i výrazné rozdíly ve výsledcích podniků cestovního ruchu i výkonnosti celé destinace. Pozitivní změna při efektivním působení podniku destinačního managementu může být velmi výrazná. Prostřednictvím modelu bylo možné prokázat, že se výrazně projevuje účinnost motivačního prostředí, kdy daňové výnosy z odvětví cestovního ruchu jsou do odvětví opět vráceny. Podnik destinačního managementu je motivován svou činností ovlivnit výši daňových výnosů z odvětví, protože zdroje DMO jsou přímo závislé na výkonu destinace.

Navržený model může usnadnit dosažení shody v zásadních strategických otázkách rozvoje cestovního ruchu v jižních Čechách. Využití tohoto modelu může představovat konkurenční výhodu v podobě unikátního nástroje pro podporu a zefektivnění rozhodovacích procesů regionální DMO (Jihočeské centrály cestovního ruchu) a Jihočeského kraje při plánování udržitelného rozvoje cestovního ruchu. Může být i alternativou k nákladným výzkumům, které jsou realizovány při tvorbě strategických dokumentů rozvoje cestovního ruchu na regionální, oblastní i místní úrovni.

Konkrétním praktickým přínosem je rovněž simulace podmínek, které by stanovil Zákon o podpoře rozvoje cestovního ruchu v České republice v případě, že vstoupí v platnost. Model může být aplikován i v dalších destinacích cestovního ruchu v České republice.

Zhodnocení praktických přínosů tohoto zákona by bylo možné nejen na regionální úrovni, ale případně i na úrovni národní.

V průběhu sestavování a kalibrace modelu byly rovněž identifikovány některé limitující faktory, které by mohly bránit v jeho úspěšné aplikaci. Aby mohl být vliv managementu destinace cestovního ruchu vyjádřen co nejpřesněji, je nezbytné shromáždit množství vstupních dat. Při sestavování modelu byla identifikována kritická místa v této oblasti. Jedním z problémů je neexistence Regionálních satelitních účtů cestovního ruchu, další problém představuje metodika sběru a výpočtu statistických údajů o cestovním ruchu (změna metodiky o návštěvnosti a kapacitách ubytovacích zařízení, s tím související přerušení časových řad, sledování těchto ukazatelů pouze v hromadných ubytovacích zařízeních, vyčíslení počtu jednodenních návštěvníků apod.). Přínosem navrženého systémově dynamického modelu může být rovněž vyvolání diskuze o způsobu sběru a vyhodnocování statistických dat v odvětví cestovního ruchu a o způsobu měření jeho dopadů. Simulační model by v této diskuzi mohl sloužit jako argumentační základna pro přesvědčování o potřebnosti dalších (či jiných) statistických dat o cestovním ruchu na všech úrovních destinace.

Významný přínos simulačního modelu spočívá ve změně přístupu k řešení rozvoje cestovního ruchu v jižních Čechách také v souvislosti se změnou vnějších podmínek. Model je schopen simulovat předpokládaný vývoj v době krize a vyhodnotit důsledky případných opatření. Prakticky může být využit jako nástroj pro krizový management cestovního ruchu v destinaci jižní Čechy. DMO a regionální autority však v tomto případě nesmí být nečinné, ale musí nastavit takovou politiku, která je schopna zajistit zmírnění negativních dopadů na odvětví cestovního ruchu v destinaci.

### **3.4.2 Vědecký přínos modelu pro strategické plánování a rozhodování podniku destinačního managementu**

Systémová dynamika představuje metodu, prostřednictvím které dokážeme pochopit složitost systému cestovního ruchu a vazeb mezi množstvím stakeholderů v destinaci. Nové moderní metody založené na počítačových simulacích pomocí sofistikovaných softwarů v tomto případě umožnily vyhodnotit nejen ekonomické souvislosti v takto složitém systému, ale navíc zohlednit zdroje, na kterých závisí budoucnost cestovního ruchu, zejména fyzické prostředí a přístup místních komunit k návštěvníkům.

Sestavený systémově dynamický model vlivu podniku destinačního managementu v makroprostředí destinace cestovního ruchu představuje vědecký nástroj ke zkoumání dopadů činnosti DMO na udržitelný rozvoj cestovního ruchu ze všech jeho aspektů –

ekonomického, sociokulturního a environmentálního. Umožňuje sledovat účinnost politik cestovního ruchu na jednotlivé stakeholdery a nalézt účinná řešení komplexního problému ve všech souvislostech. Z metodologického hlediska představuje model kombinaci kvantitativních a kvalitativních přístupů. Na rozvoj cestovního ruchu v destinaci můžeme proto nahlížet v širších souvislostech a zároveň bylo možné nejen detailně zhodnotit ekonomické výkony, ale také sociokulturní a environmentální vlivy a jejich vzájemnou provázanost.

Pomocí navrženého modelu a simulací scénářů budoucího vývoje je možné nalézt optimální kombinaci politik, které následně vedou k efektivnímu rozvoji odvětví cestovního ruchu v destinacích s přihlédnutím k dalším důsledkům.

Přínosem modelu je možnost zkoumání odvětví cestovního ruchu v destinaci jako celku, ale i sledování alternativních vzorců chování jednotlivých stakeholderů. Model umožňuje zhodnotit vlivy rozhodnutí DMO a nastavení jednotlivých politik na efektivnost podniků cestovního ruchu obecně, ale je možné sledovat i dopady na jednotlivé segmenty nabídky, například ubytovací zařízení.

Navržený model přispívá k rozšíření poznatků o využití systémové dynamiky v cestovním ruchu. Dosavadní vědecké práce na toto téma byly prezentovány v přehledu současné problematiky. Tato práce oproti dosavadním systémově dynamickým modelům zohledňuje úlohu a dopady aktivit podniku destinačního managementu (DMO) v celém systému. Navíc je možné pomocí předloženého modelu simulovat scénáře budoucího vývoje a sledovat v podobě konkrétních kvantifikovatelných proměnných dopady alternativních politik na celý systém i na jednotlivé stakeholdery v destinaci.

Vytvořený systémově dynamický model tím, že umožňuje simulovat vlivy destinačního managementu v různých podmínkách, představuje významný nástroj pro podporu rozhodovacích procesů, krizového managementu destinace a strategické plánování rozvoje cestovního ruchu.

## 4 ZÁVĚR

Vzhledem k poznatkům dosavadního zkoumání problematiky vlivu managementu destinace cestovního ruchu na efektivnost podniku jsme pracovali s dvěma základními hypotézami. V první hypotéze jsme předpokládali, že organizace destinačního managementu (DMO) jako specifický podnik cestovního ruchu stimuluje svými aktivitami soukromý sektor v odvětví cestovního ruchu (*Podnik destinačního managementu může zvýšit celkový hospodářský výsledek ubytovacích zařízení v desetiletém časovém horizontu o 15 %*).

Druhá hypotéza vycházela z předpokladu, že efektivnost podniku cestovního ruchu je pozitivně ovlivněna managementem celé destinace cestovního ruchu, ve které podnik působí (*Destinační management zvyšuje efektivnost podniků cestovního ruchu vyjádřenou daňovými výnosy z odvětví plynoucími do dané destinace*).

Základním vědeckým přístupem pro ověření hypotéz byla systémová dynamika, prostřednictvím které jsme mohli odkrýt složitost systému cestovního ruchu a vazeb mezi množstvím stakeholderů v destinaci. Metoda založená na počítačových simulacích umožnila vyhodnotit nejen ekonomické dopady, ale navíc zohlednit i sociokulturní a environmentální souvislosti v tak složitém organizmu, jakým je destinace cestovního ruchu.

Dílčím cílem práce však byla rovněž komparace regionů jižní Čechy a Horní Rakousko jako destinací cestovního ruchu. Srovnávány byly nejen základní ukazatele cestovního ruchu, ale také systém managementu destinace a postavení podniku destinačního managementu.

Z komparace obou regionů jako destinací cestovního ruchu vyplývá, že jižní Čechy patří v rámci České republiky k turisticky nejvýznamnějším regionům. Oproti tomu Horní Rakousko nemá v rámci srovnání spolkových zemí Rakouské republiky tak silnou pozici. V rámci Rakouska se řadí z hlediska základních ukazatelů cestovního ruchu mezi turisticky nejméně významné regiony. Celá země se však z pohledu cestovního ruchu řadí k nejkonkurenceschopnějším zemím světa. Z porovnání základních podmínek destinačního managementu v obou regionech vyplývá, že přístup k managementu destinace cestovního ruchu je velmi odlišný. Lze však nelézt i společné prvky především v existenci regionálních DMO a hospodářských komor. Ty představují základní partnery pro vytváření přeshraničních kooperačních vazeb při společném rozvoji cestovního ruchu v obou regionech.

V systémově dynamickém modelu, který simuluje chování systému destinace jižní Čechy, byla následně využita data z komparační analýzy managementu destinace v obou řešených regionech. Struktura modelu rovněž reflektovala specifika obou destinací, především kompetence DMO a způsob financování rozvoje cestovního ruchu v souvislosti

s přerozdělováním daňových výnosů z odvětví cestovního ruchu. V Horním Rakousku jsou tyto podmínky jednoznačně stanoveny na základě zákona o cestovním ruchu. Dále byly prostřednictvím simulačního modelu zkoumány scénáře budoucího vývoje destinace jižní Čechy a vliv vybraných politik na výkonnost podnikatelských subjektů v destinaci v souvislosti s chováním ostatních stakeholderů.

Výsledky simulace za předpokládaných podmínek potvrdily, že podnik destinačního managementu působí na celkové hospodářské výsledky ubytovacích zařízení i dalších podniků cestovního ruchu. Pokud by DMO působila v podmínkách navrhovaného zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu v ČR, zvýšil by se hospodářský výsledek ubytovacích zařízení až o 12 % na konci desetiletého simulovaného období. Pozitivní změna hospodářských výsledků v podmínkách s působením a financováním DMO podle hornorakouského modelu může být ještě výraznější. Nárůst celkového hospodářského výsledku ubytovacích zařízení oproti nulové variantě s nečinnou DMO může v nastavených podmínkách dosáhnout po deseti letech až 139 %. Na základě těchto výsledků lze za uvedených předpokladů první stanovenou hypotézu potvrdit při podmínce, že je zajištěna systematická podpora rozvoje cestovního ruchu. Je nezbytné nastavit takové podmínky, kdy podnik destinačního managementu je motivován svou činností ovlivnit výši daňových výnosů z odvětví a kdy zdroje DMO jsou přímo závislé na výkonu destinace. To může vést k vyšší efektivnosti nejen DMO, ale i soukromého sektoru a celého odvětví cestovního ruchu v destinaci.

S tím souvisí potvrzení druhé hypotézy. Simulace scénářů budoucího vývoje pomocí systémově dynamického modelu za stanovených předpokladů prokázaly, že aktivní podnik destinačního managementu může svou činností zvyšovat daňové výnosy z odvětví cestovního ruchu, které se po přerozdělení vracejí zpět do dané destinace. V simulaci se výrazně projevuje účinnost motivačního prostředí, kdy daňové výnosy z odvětví cestovního ruchu jsou do odvětví opět vráceny. Daňové výnosy se však za daných předpokladů zvyšují i s nižší (ovšem systematickou) podporou destinačního managementu cestovního ruchu a při správném nastavení politik pro jeho rozvoj. V této souvislosti jsme dále došli k závěru, že nižší návštěvnost nemusí znamenat nižší efektivnost podniku destinačního managementu. Snižující se počet turistů při aktivním podniku destinačního managementu (DMO) se neprojevuje snižováním daňových výnosů z cestovního ruchu. Simulace v těchto případech prokázala nárůst daňových výnosů plynoucích do destinace.

Cílem disertační práce bylo na základě analýzy typologie subjektů, které působí v destinačním managementu cestovního ruchu, vymezit roli podniku na horizontální



i vertikální úrovni řízení cestovního ruchu a navrhnout systémový model nástrojů a opatření, která povedou k efektivní participaci podniku destinačního managementu na řízení destinace cestovního ruchu a ke zvýšení efektivnosti podniku cestovního ruchu. Přidanou hodnotou nad rámec cíle práce je vytvoření simulačního modelu a následné simulace scénářů budoucího vývoje v destinaci jižní Čechy s využitím zkušeností z Horního Rakouska. Systémově dynamický model může být aplikován v praxi pro zvýšení efektivnosti podniku destinačního managementu v cestovním ruchu na místní, oblastní, regionální, případně i národní úrovni. Za neméně významné považujeme i vědecké přínosy a rozšíření teoretických poznatků v oblasti strategického plánování, udržitelného rozvoje cestovního ruchu, krizového managementu v destinaci a rozhodování podniku destinačního managementu.

Limitujícím faktorem této práce a navrženého modelu je především nedostatek vstupních dat pro přesnější simulaci budoucího vývoje. Aby mohl být vliv managementu destinace cestovního ruchu vyjádřen s co nejvyšší přesností, bude nezbytné shromáždit množství vstupních dat na základě řady kvantitativních i kvalitativních výzkumů, případně vyvolat diskuzi o způsobu sběru a vyhodnocování statistických dat v odvětví cestovního ruchu a o způsobu měření jeho dopadů. Realizace těchto výzkumů pro zpřesňování navrženého modelu bude předmětem našeho budoucího vědeckého zkoumání.

## Summary and keywords

The main aim of the dissertation was an identification of the role of a company on the horizontal and vertical level in the tourism management on the basement of analysis of subjects involved in the destination management. The aim of the work was also to propose a system model of tools and measures that will lead to an efficient participation of a destination management company on the management of a tourism destination and to increase of the efficiency of a company in tourism. The simulation model and the scenarios of the future development of the tourism destination, which are presented in the dissertation, create a value added above the main aim of the dissertation.

The main methodological approach, which was used in the dissertation, was system dynamics. This method helped to reveal the complexity of a tourism system and to identify the connections among a number of stakeholders in the destination. This method, which is based on the computer simulations, enabled the evaluation not only the economic impacts, but also sociocultural and environmental relations in so complex organism such as a tourism destination.

The partial aim of the dissertation was also a comparison of the regions of South Bohemia and Upper Austria as tourism destinations. Not only the essential tourism indicators and figures, but also the systems of the destination management and a role of a destination management company were compared.

The data from the above mentioned comparison were used in the proposed system dynamic model that simulates behaviour of the tourism destination represented by the Region of South Bohemia.

The structure of the model also reflected particularities of both destinations, primarily the competencies of the destination management organizations, financing of a tourism development in connection with a usage of tax revenues. The scenarios of a future development of South Bohemia as a tourism destination and the impact of chosen policies to the performance of enterprises were also analyzed in the simulation model in connection with a behaviour of other stakeholders.

This system dynamic model can be practically used for increasing the efficiency of the destination management company on the local, regional or national level. The scientific contribution of the dissertation lies in an enlargement of a theoretical background in strategic planning, sustainable tourism development, crisis management in tourism destinations and decision making of a destination management company.

The lack of an initial data for more precise simulation of the future development can be mentioned as a limitation of the work and proposed model. The set of qualitative and quantitative research will be necessary to carry out for the accuracy improvement of this system dynamic model of the impact of the destination management to the enterprises efficiency and other stakeholders in the tourism destination. This will be the aim of the future research.

**Keywords**

tourism, tourism destination, destination management, entrepreneurs, system dynamics, simulation

**JEL classification**

L83, C63

## Seznam použité literatury a zdrojů

- Ahlert, G. (2008). Estimating the Economic Impact of an Increase in Inbound Tourism on the German Economy Using TSA Results. *Journal of Travel Research*, 47(2), 225–234. <http://doi.org/10.1177/0047287508321197>
- Alptekin, G. I., & Büyüközkan, G. (2011). An integrated case-based reasoning and MCDM system for Web based tourism destination planning. *Expert Systems with Applications*, 38(3), 2125–2132. <http://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.07.153>
- Andergassen, R., Candela, G., & Figini, P. (2013). An economic model for tourism destinations: Product sophistication and price coordination. *Tourism Management*, 37, 86–98. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.10.013>
- Athanasopoulos, G., & Hyndman, R. J. (2008). Modelling and forecasting Australian domestic tourism. *Tourism Management*, 29(1), 19–31. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.04.009>
- Bachtler, J., & Downes, R. (2000). The Spatial Coverage of Regional Policy in Central and Eastern Europe. *European Urban and Regional Studies*, 7(2), 159–174. <http://doi.org/10.1177/096977640000700205>
- Bartoš, J. (1996). Pojetí regionu v historiografii. *Acta Universitatis Palackianae Olomouensis, Facultas Philosophica: Brno* (27), p. 127.
- Baumgartner, C. (2006). *Nachhaltigkeit im Tourismus*. Innsbruck: Studien Verlag.
- Bausch, T., Bieger, T., Pechlaner, H., & Fachkongress. (2005). *Erfolgskonzepte im Tourismus III: Regionalmarketing - Großveranstaltungen - Marktforschung*. Wien: Linde.
- Beirman, D. (2002). Marketing of tourism destinations during a prolonged crisis: Israel and the Middle East. *Journal Of Vacation Marketing*, 8(2), 167–176. <http://doi.org/10.1177/135676670200800206>
- Bennett, O. (1999). Destination marketing into the next century. *Journal of Vacation Marketing*, 6(1), 48–54. <http://doi.org/10.1177/135676679900600106>
- Beritelli, P. (2011). Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Annals of Tourism Research*, 38(2), 607–629. <http://doi.org/10.1016/j.annals.2010.11.015>
- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2007). Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management. *Journal of Travel Research*, 46(1), 96–107. <http://doi.org/10.1177/0047287507302385>
- Beritelli, P., & Laesser, C. (2011). Power dimensions and influence reputation in tourist destinations: Empirical evidence from a network of actors and stakeholders. *Tourism Management*, 32(6), 1299–1309. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.12.010>
- Bieger, T. (2004). *Tourismuslehre: ein Grundriss*. Bern: Haupt.

- Bieger, T. (2008). *Management von Destinationen*. München: Oldenbourg.
- Blain, C. (2005). Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations. *Journal of Travel Research*, 43(4), 328–338. <http://doi.org/10.1177/0047287505274646>
- Blanke, J., & World Economic Forum. (2013). Reducing barriers to economic growth and job creation. *The Travel & Tourism Competitiveness Report*.
- Bonham, C., Gangnes, B., & Zhou, T. (2009). Modeling tourism: A fully identified VECM approach. *International Journal of Forecasting*, 25(3), 531–549. <http://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2008.11.014>
- Boniface, B. G., Cooper, C., & Cooper, R. (2012). *Worldwide destinations: the geography of travel and tourism* (6th ed). Milton Park, Abingdon, Oxon, New York: Routledge.
- Bonn, M. A. (2005). International versus Domestic Visitors: An Examination of Destination Image Perceptions. *Journal of Travel Research*, 43(3), 294–301. <http://doi.org/10.1177/0047287504272033>
- Bornhorst, T., Brent Ritchie, J. R., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572–589. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.06.008>
- Botti, L., & Peypoch, N. (2013). Multi-criteria ELECTRE method and destination competitiveness. *Tourism Management Perspectives*, 6, 108–113. <http://doi.org/10.1016/j.tmp.2013.01.001>
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97–116. [http://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](http://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
- Buchta, C., & Dolnicar, S. (2003). Learning by simulation. *Computer simulations for strategic marketing decision support in tourism*. Dostupné 6. listopad 2013, z <http://epub.wu.ac.at/1718/>
- Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft. (2015). Dostupné z <http://www.bmwf.wg.at/Seiten/default.aspx>
- Cimler, P., & Riedl, J. (2014). *Empirische Daten für das Destinationsmarketing: Studie in Westböhmen und Nordostbayern = Marketing destinací severovýchodní Bavorsko - západní Čechy*. Weidenberg: Access Marketing Management.
- Crotts, J. C., Buhalis, D., & March, R. (2000). *Global alliances in tourism and hospitality management*. New York: Haworth Hospitality Press.
- CzechTourism. (n.d.). Dostupné 11. červen 2015, z <http://old.czechtourism.cz/didakticke-podklady/2-turisticky-potencial-regionu/>
- Český statistický úřad. (2015). Cestovní ruch - časové řady | ČSÚ. Dostupné 7. červenec 2015, z [https://www.czso.cz/csu/czso/cru\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/cru_cr)
- Činnost JCCR, JCCR. (n.d.). Dostupné z [http://www.jccr.cz/?page\\_id=5](http://www.jccr.cz/?page_id=5)

- Čmejrek, J. (2007). *Základy veřejné správy*. (Vyd. 1). Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.
- Denicolai, S., Cioccarelli, G., & Zucchella, A. (2010). Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. *Tourism Management*, 31(2), 260–266. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.03.002>
- Dore, L., & Crouch, G. I. (2003). Promoting destinations: An exploratory study of publicity programmes used by national tourism organisations. *Journal of Vacation Marketing*, 9(2), 137–151. <http://doi.org/10.1177/135676670300900203>
- Dredge, D. (2006). Policy networks and the local organisation of tourism. *Tourism Management*, 27(2), 269–280. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.10.003>
- Dreyer, A., Endreß, M., & Menzel, A. (2008). *Wandertourismus: Kundengruppen, Destinationsmarketing, Gesundheitsaspekte*. München: Oldenbourg.
- Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C., & Scott, N. (2009). Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism Management*, 30(1), 63–74. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.002>
- Eisenstein, B. (2010). *Grundlagen des Destinationsmanagements*. München: Oldenbourg.
- Ekinci, Y., & Hosany, S. (2006). Destination Personality: An Application of Brand Personality to Tourism Destinations. *Journal of Travel Research*, 45(2), 127–139. <http://doi.org/10.1177/0047287506291603>
- Elbe, J., Hallén, L., & Axelsson, B. (2009). The destination-management organisation and the integrative destination-marketing process. *International Journal of Tourism Research*, 11(3), 283–296. <http://doi.org/10.1002/jtr.695>
- Enright, M. J., & Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. *Tourism Management*, 25(6), 777–788. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.06.008>
- Evropský region Dunaj-Vltava (ERDV). O nás. (2015). Dostupné z <http://www.evropskyregion.cz/cs/o-nas/evropsky-region.html>
- Farrell, B. H., & Twining-Ward, L. (2004). Reconceptualizing Tourism. *Annals of Tourism Research*, 31(2), 274–295. <http://doi.org/10.1016/j.annals.2003.12.002>
- Foret, M., & Foretová, V. (2001). *Jak rozvíjet místní cestovní ruch* (1. vyd). Praha: Grada Publishing.
- Formica, S., & Kothari, T. H. (2007). Strategic Destination Planning: Analyzing the Future of Tourism. *Journal of Travel Research*, 46(4), 355–367. <http://doi.org/10.1177/0047287507312410>
- Franke, A. (2012a). *Statistiky cestovního ruchu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- Franke, A. (2012b). *Zmírňování regionálních disparit prostřednictvím rozvoje cestovního ruchu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.

- Frechtling, D. C. (1999). The Tourism Satellite Account: foundations, progress and issues. *Tourism management, Vol. 20*, p. 163–170.
- Frechtling, D. C. (2010). The Tourism Satellite Account. *Annals of Tourism Research, 37*(1), 136–153. <http://doi.org/10.1016/j.annals.2009.08.003>
- Freyer, W. (2004). *Tourismus-Marketing: marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft*. München: Oldenbourg.
- Freyer, W. (2011). *Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*. München: Oldenbourg.
- Freyer, W. (2008). *Standortfaktor Tourismus und Wissenschaft: Herausforderungen und Chancen für Destinationen*. Berlin: Erich Schmidt.
- Fyall, A., Garrod, B., & Wang, Y. (2012). Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. *Journal of Destination Marketing & Management, 1*(1-2), 10–26. <http://doi.org/10.1016/j.jdmm.2012.10.002>
- Galvasová, I. (2008). *Průmysl cestovního ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.
- Garson, G. D. (2008). Computerized Simulation in the Social Sciences: A Survey and Evaluation. *Simulation & Gaming, 40*(2), 267–279. <http://doi.org/10.1177/1046878108322225>
- Getz, D. (2003). *The family business in tourism and hospitality*. Wallingford, Oxon, UK; Cambridge, Mass. USA: CABI Pub.
- Gharajedaghi, J. (2006). *Systems thinking: managing chaos and complexity: a platform for designing business architecture* (2nd ed). Amsterdam; Boston: Elsevier.
- Goeldner, C. R., & Ritchie, J. R. B. (2009). *Tourism: principles, practices, philosophies* (Eleventh ed). Hoboken, N.J.: John Wiley.
- Govers, R., Go, F. M., & Kumar, K. (2007). Promoting Tourism Destination Image. *Journal of Travel Research, 46*(1), 15–23. <http://doi.org/10.1177/0047287507302374>
- Greiner, R. (2010). Improving the Net Benefits from Tourism for People Living in Remote Northern Australia. *Sustainability, 2*(7), 2197–2218. <http://doi.org/10.3390/su2072197>
- Gretzel, U. (2011). Intelligent systems in tourism: A Social Science Perspective. *Annals of Tourism Research, 38*(3), 757–779. <http://doi.org/10.1016/j.annals.2011.04.014>
- Gretzel, U., Yuan, Y.-L., & Fesenmaier, D. R. (2000). Preparing for the New Economy: Advertising Strategies and Change in Destination Marketing Organizations. *Journal of Travel Research, 39*(2), 146–156. <http://doi.org/10.1177/004728750003900204>
- Hall, D. R. (2006). *Tourism and welfare: ethics, responsibility and sustained well-being*. Wallingford, UK ; Cambridge, MA: CABI Pub.

- Haugland, S. A., Ness, H., Grønseth, B.-O., & Aarstad, J. (2011). Development of tourism destinations. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 268–290. <http://doi.org/10.1016/j.annals.2010.08.008>
- Hesková, M. (2011). *Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. Praha: Fortuna.
- Holešinská, A. (2012). *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- Holešinská, A. (2007). *Destinační management, aneb jak řídit turistickou destinaci*. Brno: Masarykova univerzita.
- Horner, S., & Swarbrooke, J. (2003). *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada.
- Hudson, S. (2006). Promoting Destinations via Film Tourism: An Empirical Identification of Supporting Marketing Initiatives. *Journal of Travel Research*, 44(4), 387–396. <http://doi.org/10.1177/0047287506286720>
- Chaudhary, M. (2000). India's image as a tourist destination — a perspective of foreign tourists. *Tourism Management*, 21(3), 293–297. [http://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00053-9](http://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00053-9)
- Chen, K.-Y. (2011). Combining linear and nonlinear model in forecasting tourism demand. *Expert Systems with Applications*, 38(8), 10368–10376. <http://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.02.049>
- Jackson, M. C. (2003). *Systems thinking: creative holism for managers*. Chichester, West Sussex; Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
- JCCR. (n.d.). Dostupné 11. červen 2015, z <http://www.jccr.cz/>
- JHK. (2013). Jihočeská hospodářská komora - Partner jihočeských podnikatelů. Dostupné 1. červenec 2015, z <http://www.jhk.cz/>
- Jones, C., Munday, M., & Roberts, A. (2003). Regional tourism satellite accounts: A useful policy tool? *Urban Studies*, 40(13), 2777–2794. <http://doi.org/10.1080/0042098032000146894>
- Jones, E. E., & Haven-Tang, C. (2005). *Tourism SMEs, service quality, and destination competitiveness*. Wallingford, Oxfordshire, UK; Cambridge, MA: CABI Pub.
- Kaspar, C. (1996). *Die Tourismuslehre im Grundriss*. Bern: Haupt.
- King, J. (2002). Destination marketing organisations - Connecting the experience rather than promoting the place. *Journal Of Vacation Marketing*, 8(2), 105–108. <http://doi.org/10.1177/135676670200800201>
- Kiráľová, A. (2003). *Marketing destinace cestovního ruchu*. Praha: Ekopress.



- Kirstges, T. (2003). *Sanfter Tourismus: Chancen und Probleme der Realisierung eines ökologieorientierten und sozialverträglichen Tourismus durch deutsche Reiseveranstalter*. München: Oldenbourg.
- Kozak, M. (2004a). *Destination benchmarking: concepts, practices, and operations*. Cambridge, MA: CABI Pub.
- Kozak, M. (2004b). Introducing Destination Benchmarking: A Conceptual Approach. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28(3), 281–297. <http://doi.org/10.1177/1096348003256603>
- Kozak, M., & Rimmington, M. (1999). Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings. *International Journal of Hospitality Management*, 18(3), 273–283. [http://doi.org/10.1016/S0278-4319\(99\)00034-1](http://doi.org/10.1016/S0278-4319(99)00034-1)
- Kreilkamp, E. (2001). *Gemachter oder gelebter Tourismus? Destinationsmanagement und Tourismuspolitik*. Wien: Linde.
- Lacina, K. (2007). *Regionální rozvoj a veřejná správa*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
- Lacitignola, D., Petrosillo, I., Cataldi, M., & Zurlini, G. (2007). Modelling socio-ecological tourism-based systems for sustainability. *Ecological Modelling*, 206(1-2), 191–204. <http://doi.org/10.1016/j.ecolmodel.2007.03.034>
- Laesser, C., & Beritelli, P. (2013). St. Gallen Consensus on Destination Management. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(1), 46–49. <http://doi.org/10.1016/j.jdmm.2012.11.003>
- Landgrebe, S. (2005). *Städtetourismus*. München: Oldenbourg.
- Land Oberösterreich. Landesgesetz vom 12. Oktober 1989 über den Tourismus in Oberösterreich (Oö. Tourismus-Gesetz 1990), Pub. L. No. LGBl.Nr. 12/2003 (GP XXV RV 1532/2002 AB 1607/2002 AA 1650/2002 LT 50) (2003).
- Land Oberösterreich, & WKOÖ. (2011). *Kursbuch Tourismus Oberösterreich 2011 - 2016*. Amt der OÖ Landesregierung.
- Lang, H. (2007). *Management: trendy a teorie*. Praha: C.H. Beck.
- Lawson, S. (2006). Computer Simulation as a Tool for Planning and Management of Visitor Use in Protected Natural Areas. *Journal of Sustainable Tourism*, 14(6), 600–617. <http://doi.org/10.2167/jost625.0>
- Lazanski, T. J., & Kljajic, M. (2006). Systems approach to complex systems modelling with special regards to tourism. *Kybernetes*, 35(7/8), 1048–1058. <http://doi.org/10.1108/03684920610684779>
- Lednický, V. (2008). *Možnosti využití klastrů v cestovním ruchu*. Opava: Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné.

- Lejsek, Z. (2009). Satelitní účet cestovního ruchu v České republice. Historie, současný stav, výhled. *Statistika. Statistics and Economy Journal*, Vol. 5, 396–422.
- Lew, A., & McKercher, B. (2006). Modeling Tourist Movements. *Annals of Tourism Research*, 33(2), 403–423. <http://doi.org/10.1016/j.annals.2005.12.002>
- Liu, C.-H., Tzeng, G.-H., & Lee, M.-H. (2012). Improving tourism policy implementation – The use of hybrid MCDM models. *Tourism Management*, 33(2), 413–426. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.05.002>
- Mapy Google. (n.d.). Dostupné 11. červen 2015, z <https://www.google.cz/maps/place/Horn%C3%AD+Rakousy,+Rakousko/@49.190909,15.869632,7z/data=!4m2!3m1!1s0x47739785599b0361:0x7c48817c03c39588>
- Mason, P. (2003). *Tourism impacts, planning and management*. Amsterdam; Boston: Butterworth Heinemann.
- Mazanec, J. A., Wober, K., & Zins, A. H. (2007). Tourism Destination Competitiveness: From Definition to Explanation? *Journal of Travel Research*, 46(1), 86–95. <http://doi.org/10.1177/0047287507302389>
- McCartney, G., Butler, R., & Bennett, M. (2008). A Strategic Use of the Communication Mix in the Destination Image-Formation Process. *Journal of Travel Research*, 47(2), 183–196. <http://doi.org/10.1177/0047287508321201>
- McCool, S. F., Moisey, R. N., & Nickerson, N. P. (2001). What Should Tourism Sustain? The Disconnect with Industry Perceptions of Useful Indicators. *Journal of Travel Research*, 40(2), 124–131. <http://doi.org/10.1177/004728750104000202>
- Mein Österreich - 6. Österreich als Bundesstaat. (n.d.). Dostupné 10. červen 2015, z <http://www.staatsbuergerschaft.gv.at/index.php?id=46>
- MMR. (2007). *Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2007 až 2013*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.
- MMR. (2013). *Návrh věcného záměru zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.
- Molina-Azorin, J. F., Pereira-Moliner, J., & Claver-Cortés, E. (2010). The importance of the firm and destination effects to explain firm performance. *Tourism Management*, 31(1), 22–28. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.009>
- Morgan, N. (2012). Time for ‘mindful’ destination management and marketing. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1-2), 8–9. <http://doi.org/10.1016/j.jdmm.2012.07.003>
- Moscardo, G. (2008). Sustainable Tourism Innovation: Challenging Basic Assumptions. *Tourism and Hospitality Research*, 8(1), 4–13. <http://doi.org/10.1057/thr.2008.7>
- Moutinho, L. (2000). *Strategic management in tourism*. Wallingford, Oxon, UK; New York, N.Y: CABI Pub.

- Mundt, J. W. (2004). *Tourismuspolitik*. München: Oldenbourg.
- Murphy, L., Moscardo, G., & Benckendorff, P. (2007). Using Brand Personality to Differentiate Regional Tourism Destinations. *Journal of Travel Research*, 46(1), 5–14. <http://doi.org/10.1177/0047287507302371>
- Musil, M., & Luštický, M. (2010). Modelování jako nástroj pro efektivní řízení turistické destinace I. *Czech Hospitality and Tourism Papers, Vol. 12*, p. 104–125.
- Musil, M. (2008). *Potenciál a zatížení oblasti cestovním ruchem v souvislosti s ochranou životního prostředí: oponovaná výzkumná zpráva pro veřejnou správu a další zainteresované subjekty*. Praha: Oeconomica.
- Národná rada Slovenskej republiky. (2010). Zákon č. 91/2010 Z.z. o podpore cestovného ruchu. Bratislava: NRSR
- Nasser, N. (2003). Planning for Urban Heritage Places: Reconciling Conservation, Tourism, and Sustainable Development. *Journal of Planning Literature*, 17(4), 467–479. <http://doi.org/10.1177/0885412203017004001>
- Navrátil, J. (2012). *Návštěvník jako rozvojový faktor navštíveného místa: aplikovaná geografie cestovního ruchu na příkladu vody v turistických regionech jižní Čechy a Šumava*. Praha: Alfa Nakladatelství.
- Němčanský, M. (1999). *Odvětví cestovního ruchu: vybrané kapitoly. Díl 1*. Opava: Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta.
- Novacká, E. (2003). Destination Marketing Management and National tourist Organisations. In *Medzinárodná konferencia Valorizácia prostredia pre služby cestovného ruchu*. 43–45. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave.
- Novacká, E. (2010). *Cestovný ruch a Európska únia* (1. vyd). Bratislava: Sprint dva.
- Novacká, E. (2013). *Cestovný ruch, udržateľnosť a zodpovednosť na medzinárodnom trhu*. Bratislava: Ekonóm.
- Nunkoo, R., & Smith, S. L. J. (2013). Political economy of tourism: Trust in government actors, political support, and their determinants. *Tourism Management*, 36, 120–132. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.11.018>
- Oberösterreich Tourismus. (2014). Tourismus-Satellitenkonto Oberösterreich 2012. Oberösterreich Tourismus.
- Oberösterreich Tourismus - Oberösterreich Tourismus. (n.d.). Dostupné 11. červen 2015, z <http://www.oberoesterreich-tourismus.at/>
- Oficiální internetový portál Jihočeského kraje. (2014). Dostupné z [http://www.kraj-jihocesky.cz/206/napln\\_cinnosti\\_odboru\\_v\\_samostatne\\_pusobnosti\\_kraje.htm](http://www.kraj-jihocesky.cz/206/napln_cinnosti_odboru_v_samostatne_pusobnosti_kraje.htm)
- Orieška, J. (2010). *Služby v cestovním ruchu*. Praha: Idea servis.

- Page, S. J. (2007). *Tourism management: managing for change*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Pai, P.-F., Hung, K.-C., & Lin, K.-P. (2014). Tourism demand forecasting using novel hybrid system. *Expert Systems with Applications*, 41(8), 3691–3702. <http://doi.org/10.1016/j.eswa.2013.12.007>
- Palatková, M. (2006). *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Praha: Grada.
- Palatková, M. (2011). *Marketingový management destinací*. Praha: Grada.
- Parlament České republiky. (2000). Zákon č. 129/2000 Sb. o krajích. Praha: Parlament České republiky
- Parlament České republiky. (2000). Zákon č. 248/2000 Sb. o podpoře regionálního rozvoje. Praha: Parlament České republiky
- Paskaleva-Shapira, K. A. (2007). New Paradigms in City Tourism Management: Redefining Destination Promotion. *Journal of Travel Research*, 46(1), 108–114. <http://doi.org/10.1177/0047287507302394>
- 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. <http://doi.org/10.1016/j.ecolmodel.2003.09.033>
- Pechlaner, H., Fischer, E., Hammann, E.-M., & Adam, R. (2006). *Standortwettbewerb und Tourismus: regionale Erfolgsstrategien*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Pikkemaat, B., Peters, M., Weiermair, K., & Auer, M. (2006). *Innovationen im tourismus*. Berlin: Erich Schmidt.
- Prideaux, B. (2005). Factors affecting bilateral tourism flows. *Annals of Tourism Research*, 32(3), 780–801. <http://doi.org/10.1016/j.annals.2004.04.008>
- Prideaux, B., & Cooper, C. (2003). Marketing and destination growth: A symbiotic relationship or simple coincidence? *Journal of Vacation Marketing*, 9(1), 35–51. <http://doi.org/10.1177/135676670200900103>
- Pyo, S. (2005). Knowledge map for tourist destinations—needs and implications. *Tourism Management*, 26(4), 583–594. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.03.001>
- Rasul, G., & Manandhar, P. (2009). Prospects and Problems in Promoting Tourism in South Asia: A Regional Perspective. *South Asia Economic Journal*, 10(1), 187–207. <http://doi.org/10.1177/139156140901000108>
- Reid, M. (2006). Barriers to Sustainable Development: Jordan's Sustainable Tourism Strategy. *Journal of Asian and African Studies*, 41(5-6), 439–457. <http://doi.org/10.1177/002190960606067408>
- Ritchie, J. R. B. (2003). *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Oxon, UK: CABI Pub.

- Rodriguez-Diaz, M., & Espino-Rodriguez, T. F. (2007). A Model of Strategic Evaluation of a Tourism Destination Based on Internal and Relational Capabilities. *Journal of Travel Research*, 46(4), 368–380. <http://doi.org/10.1177/0047287507308324>
- ROP Jihozápad - Průběh realizace/evaluace. (n.d.). Dostupné 3. srpen 2015, z <http://www.rr-jihozapad.cz/?menu=rop-jihozapad&art=prubeh-realizace-evaluace>
- Roth, P. (2003). *Touristikmarketing: das Marketing der Reiseveranstalter, Verkehrsträger und Tourismusdestinationen*. München: Vahlen.
- Russell, R., & Faulkner, B. (2004). Entrepreneurship, Chaos and the Tourism Area Lifecycle. *Annals of Tourism Research*, 31(3), 556–579. <http://doi.org/10.1016/j.annals.2004.01.008>
- Rütter, H., & Berwert, A. (1999). A Regional Approach for Tourism Satellite Accounts and Links to the National Account. *Tourism economics*, Vol. 5, p. 353–381.
- Ryan, C. (2005). Structuring Destination Image: A Qualitative Approach. *Journal of Travel Research*, 44(2), 143–150. <http://doi.org/10.1177/0047287505278991>
- Ryglová, K., & Burian, M. (2011). *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada.
- Saraniemi, S., & Kylanen, M. (2010). Problematizing the Concept of Tourism Destination: An Analysis of Different Theoretical Approaches. *Journal of Travel Research*, 50(2), 133–143. <http://doi.org/10.1177/0047287510362775>
- Senge, P. M. (2007). *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press.
- Seppala-Esser, R., Airey, D., & Szivas, E. (2009). The Dependence of Tourism SMEs on NTOs: The Case of Finland. *Journal of Travel Research*, 48(2), 177–190. <http://doi.org/10.1177/0047287509332337>
- Shahrabi, J., Hadavandi, E., & Asadi, S. (2013). Developing a hybrid intelligent model for forecasting problems: Case study of tourism demand time series. *Knowledge-Based Systems*, 43, 112–122. <http://doi.org/10.1016/j.knosys.2013.01.014>
- Sheehan, L. R., & Ritchie, J. R. B. (2005). Destination Stakeholders Exploring Identity and Salience. *Annals of Tourism Research*, 32(3), 711–734. <http://doi.org/10.1016/j.annals.2004.10.013>
- 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. *Tourism Management*, 28(6), 1485–1496. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.01.012>
- Schwartz, P. (1996). *The art of the long view: paths to strategic insight for yourself and your company*. St Leonards, N.S.W.: Australian Business Network.

- Siller, H. (2010). *Entrepreneurship und Tourismus: unternehmerisches Denken und Erfolgskonzepte aus der Praxis*. Wien: Linde International.
- Smeral, E. (1998). The impact of globalization on small and medium enterprises: new challenges for tourism policies in European countries. *Tourism Management*, 19(4), 371–380. [http://doi.org/10.1016/S0261-5177\(98\)00036-3](http://doi.org/10.1016/S0261-5177(98)00036-3)
- Smeral, E. (2006). Tourism Satellite Accounts: A Critical Assessment. *Journal of Travel Research*, 45(1), 92–98. <http://doi.org/10.1177/0047287506288887>
- Sobotková, L. (2011). The Usage of System Dynamics in Regional Sciences. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Vol. 16*(No. 19), p. 198–208.
- Song, H., Dwyer, L., Li, G., & Cao, Z. (2012). Tourism economics research: A review and assessment. *Annals of Tourism Research*, 39(3), 1653–1682. <http://doi.org/10.1016/j.annals.2012.05.023>
- Soteriou, E. C., & Coccossis, H. (2009). Integrating Sustainability into the Strategic Planning of National Tourism Organizations. *Journal of Travel Research*, 49(2), 191–205. <http://doi.org/10.1177/0047287509336472>
- Statistik Austria. (n.d.). Statistik Austria. Dostupné z [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/wirtschaft/tourismus/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/tourismus/index.html)
- Sterman, J. (2000). *Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Strobl, A., & Peters, M. (2013). Entrepreneurial reputation in destination networks. *Annals of Tourism Research*, 40, 59–82. <http://doi.org/10.1016/j.annals.2012.08.005>
- Štumpf, P. & Dvořák, V. (2012). DMOs in South Bohemia - Destination management or marketing organizations? In *CITEM. Conference on International Trade, Education and Marketing. Conference Proceedings*. (s. p. 21–30). Tábor: Faculty of Economics, University of South Bohemia in České Budějovice.
- Štumpf, P., & Dvořák, V. (2011). Kooperace v Jihočeském kraji z pohledu poskytovatelů služeb cestovního ruchu. *Acta Universitatis Bohemiae Meridionales - The Scientific Journal for Economics, Management and Trade, Vol. XIV*, p. 69–79.
- Tasci, A. D. A. (2006). Destination brands vs destination images: Do we know what we mean? *Journal of Vacation Marketing*, 12(4), 299–317. <http://doi.org/10.1177/1356766706067603>
- Tasci, A. D. A., & Gartner, W. C. (2007). Destination Image and Its Functional Relationships. *Journal of Travel Research*, 45(4), 413–425. <http://doi.org/10.1177/0047287507299569>
- Tasci, A. D. A., Gartner, W. C., & Tamer Cavusgil, S. (2007). Conceptualization and Operationalization of Destination Image. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(2), 194–223. <http://doi.org/10.1177/1096348006297290>

- Thomas, R., Shaw, G., & Page, S. J. (2011). Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenges. *Tourism Management*, 32(5), 963–976. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.02.003>
- Tinsley, R., & Lynch, P. (2001). Small tourism business networks and destination development. *International Journal of Hospitality Management*, 20(4), 367–378. [http://doi.org/10.1016/S0278-4319\(01\)00024-X](http://doi.org/10.1016/S0278-4319(01)00024-X)
- Über uns - Oberösterreich Tourismus. (n.d.). Dostupné 23. červen 2015, z <http://www.oberoesterreich-tourismus.at/ueber-uns.html>
- Vanhove, N. (2005). *The economics of tourism destinations*. Amsterdam; Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Varra, L., Buzzigoli, C., & Loro, R. (2012). Innovation in Destination Management: social dialogue, Knowledge Management processes and Servant leadership in the Tourism Destination Observatories. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 375–385. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.044>
- Vojtko, V., & Mildeová, S. (2007). *Dynamika trhu: jak pochopit síly, které mění trhy, konkurenci a podnikání*. Zeleneč: Profess Consulting.
- Vojtko, V., Štumpf, P., Dvořák, V., & Pavezová, I. (2014). Výsledky výzkumu profilu návštěvníků Českých Budějovic v červnu až září 2014. České Budějovice: Ekonomická fakulta, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- Vojtko, V., & Volfová, H. (2015). Regional Sustainable Tourism - A System Dynamic Perspective. In *Tourism & Hospitality - sustainability and responsibility*. Zeleneč (Czech Republic): Profess Consulting.
- Wang, C.-H. (2004). Predicting tourism demand using fuzzy time series and hybrid grey theory. *Tourism Management*, 25(3), 367–374. [http://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00132-8](http://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00132-8)
- Wang, D., & Ap, J. (2013). Factors affecting tourism policy implementation: A conceptual framework and a case study in China. *Tourism Management*, 36, 221–233. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.11.021>
- Weidenfeld, A. (2013). Tourism and cross border regional innovation systems. *Annals of Tourism Research*, 42, 191–213. <http://doi.org/10.1016/j.annals.2013.01.003>
- Wokoun, R. (2008). *Regionální rozvoj: východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*. Praha: Linde.
- Woodside, A. G., & Martin, D. (2008). *Tourism management: analysis, behaviour and strategy*. Wallingford, UK ; Cambridge, MA: CABI Pub.
- World Economic Forum. (2015). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015*.
- Yeoman, I. (2005). Scottish tourism: Scenarios and vision. *Journal of Vacation Marketing*, 11(1), 71–87. <http://doi.org/10.1177/1356766705050844>

Youcheng Wang. (2008). Collaborative Destination Marketing: Understanding the Dynamic Process. *Journal of Travel Research*, 47(2), 151–166. <http://doi.org/10.1177/0047287508321194>

Zelenka, J., & Pásková, M. (2012). *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Praha: Linde Praha.



## Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces tvorby systémově dynamického modelu .....	11
Obrázek 2: Makro-model cestovního ruchu Slovinska (diagram stavů a toků).....	31
Obrázek 3: Model vnitřní ekonomiky ostrova Dominika (diagram stavů a toků).....	32
Obrázek 4: Systémově dynamický metamodel udržitelného cestovního ruchu na úrovni regionu .....	34
Obrázek 5: Dynamické kolo stakeholderů cestovního ruchu .....	38
Obrázek 6: Pozice podniků v destinačním managementu .....	53
Obrázek 7: Logo Jihočeský kraj vs. jižní Čechy.....	65
Obrázek 8: Logo Land Oberösterreich vs. Oberösterreich .....	69
Obrázek 9: Současný systém organizace cestovního ruchu v ČR .....	75
Obrázek 10: Současný systém financování JCCR.....	79
Obrázek 11: Návrh systému financování DMO v ČR .....	79
Obrázek 12: Zapojení podnikatelů do managementu destinace jižní Čechy .....	82
Obrázek 13: Schéma spolupráce v destinaci Horní Rakousko na bázi rovnocenného partnerství.....	92
Obrázek 14: Pozice podniků v destinačním managementu Horního Rakouska .....	93
Obrázek 15: Stakeholderi a hranice systému pro konstrukci modelu.....	99
Obrázek 16: Pozice podniku destinačního managementu v makroprostředí destinace cestovního ruchu (příčinný smyčkový diagram).....	100
Obrázek 17: Proměnné související s podnikateli cestovního ruchu v destinaci .....	101
Obrázek 18: Základní zpětnovazebné smyčky (z pohledu podnikatelů) .....	103
Obrázek 19: Proměnné související s veřejnou správou v destinaci .....	105
Obrázek 20: Základní zpětnovazebné smyčky (z pohledu veřejné správy).....	107
Obrázek 21: Proměnné související s návštěvníky v destinaci .....	109
Obrázek 22: Základní zpětnovazebné smyčky (z pohledu návštěvníků).....	110
Obrázek 23: Proměnné související s místními obyvateli destinace .....	112
Obrázek 24: Proměnné související s činnostmi DMO v destinaci.....	114
Obrázek 25: Simulační model pro hodnocení vlivu podniku destinačního managementu v makroprostředí destinace cestovního ruchu (diagram stavů a toků).....	117
Obrázek 26: Scénáře budoucího vývoje .....	128

## Seznam grafů

Graf 1:	Počet turistodnů za měsíc (vyhodnocení simulace scénářů) .....	132
Graf 2:	Počet turistodnů za rok (vyhodnocení simulace scénářů) .....	133
Graf 3:	Spokojenost návštěvníků (vyhodnocení simulace scénářů) .....	134
Graf 4:	Reálná cenová hladina (vyhodnocení simulace scénářů) .....	134
Graf 5:	Kulturní a přírodní potenciál (vyhodnocení simulace scénářů) .....	135
Graf 6:	Iritace místního obyvatelstva (vyhodnocení simulace scénářů) .....	135
Graf 7:	Měsíční HV (vyhodnocení simulace scénářů) .....	136
Graf 8:	Roční HV (vyhodnocení simulace scénářů) .....	137
Graf 9:	Kapacita ubytovacích zařízení (vyhodnocení simulace scénářů) .....	137
Graf 10:	Vytíženost ubytovacích zařízení (vyhodnocení simulace scénářů) .....	138
Graf 11:	Měsíční HV ubytovacích zařízení (vyhodnocení simulace scénářů) .....	139
Graf 12:	Roční daňové výnosy plynoucí do destinace (vyhodnocení simulace scénářů) .....	140

## Seznam tabulek

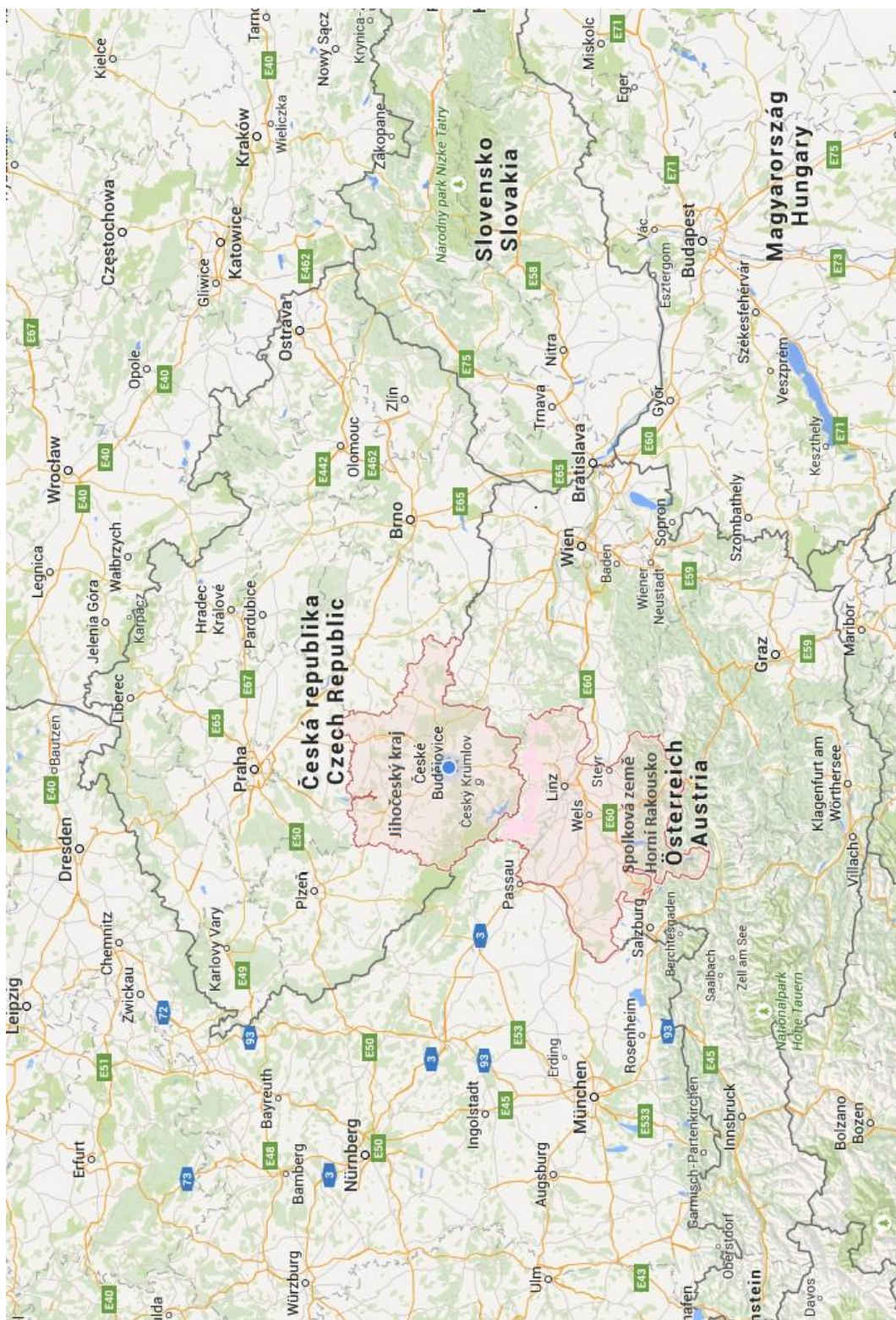
Tabulka 1: Základní socioekonomické ukazatele (Jihočeský kraj vs. Horní Rakousko) .....	64
Tabulka 2: Komparační tabulka základních ukazatelů cestovního ruchu (jižní Čechy vs. Horní Rakousko) .....	71
Tabulka 3: Měření úspěchu Horního Rakouska jako destinace cestovního ruchu .....	90
Tabulka 4: Komparační tabulka podmínek destinačního managementu (jižní Čechy vs. Horní Rakousko) .....	95
Tabulka 5: Výchozí situace pro kalibraci modelu (stavové a exogenní proměnné).....	124
Tabulka 6: Ostatní vstupní data pro kalibraci modelu.....	125
Tabulka 7: Předpokládaný ekonomický model .....	125

## Seznam příloh

- Příloha 1: Jihočeský kraj a Horní Rakousko – geografické vymezení
- Příloha 2: Evropský region Dunaj Vltava – geografické vymezení
- Příloha 3: Kraje České republiky – geografické vymezení
- Příloha 4: Turistické regiony České republiky – geografické vymezení
- Příloha 5: Základní statistické údaje a ukazatele o cestovním ruchu v Jihočeském kraji
- Příloha 6: Spolkové země Rakouska – geografické vymezení
- Příloha 7: Základní statistické údaje a ukazatele o cestovním ruchu v Horním Rakousku
- Příloha 8: Právní předpisy související s přípravou zákona o podpoře rozvoje CR v ČR
- Příloha 9: Systém indikátorů a deskriptorů cestovního ruchu pro měření úspěšnosti destinace
- Příloha 10: Proměnné modelu v příčinném smyčkovém diagramu
- Příloha 11: Postavení DMO v makroprostředí destinace cestovního ruchu (příčinný smyčkový diagram v barevném rozlišení podle charakteru proměnných)
- Příloha 12: Stromy nejdůležitějších příčin a důsledků vybraných proměnných v příčinném smyčkovém diagramu systémově dynamické modelu
- Příloha 13: Výchozí situace pro simulaci (matematické vyjádření proměnných)
- Příloha 14: Grafický výstup simulace Scénáře 0 z programu Vensim 6 Professional
- Příloha 15: Grafický výstup simulace Scénáře 1 z programu Vensim 6 Professional
- Příloha 16: Grafický výstup simulace Scénáře 2 z programu Vensim 6 Professional
- Příloha 17: Grafický výstup simulace Scénáře 3 z programu Vensim 6 Professional
- Příloha 18: Vysvětlení vybraných pojmů z oblasti cestovního ruchu

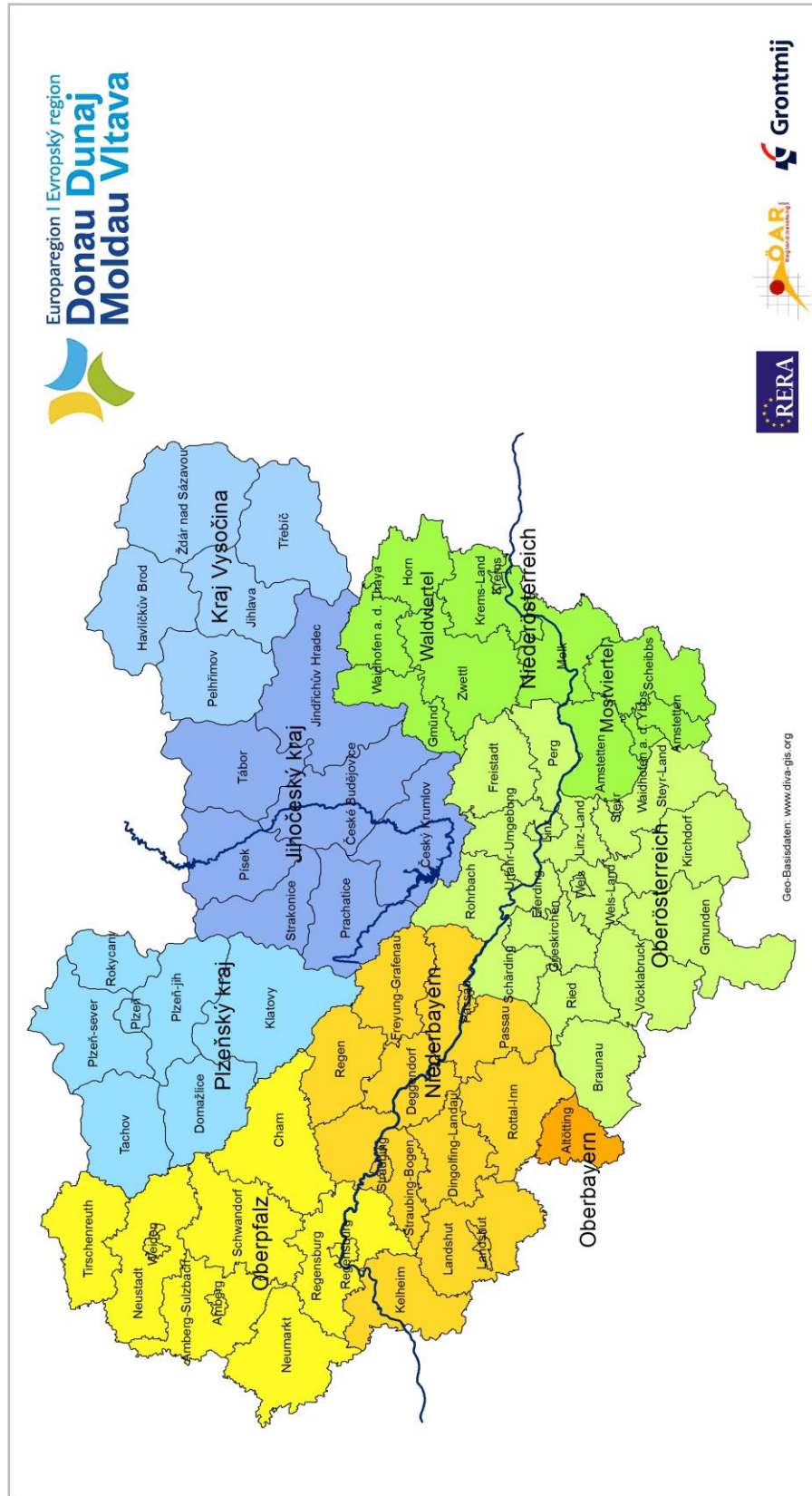
# PŘÍLOHY

## Příloha 1: Jihočeský kraj a Horní Rakousko – geografické vymezení



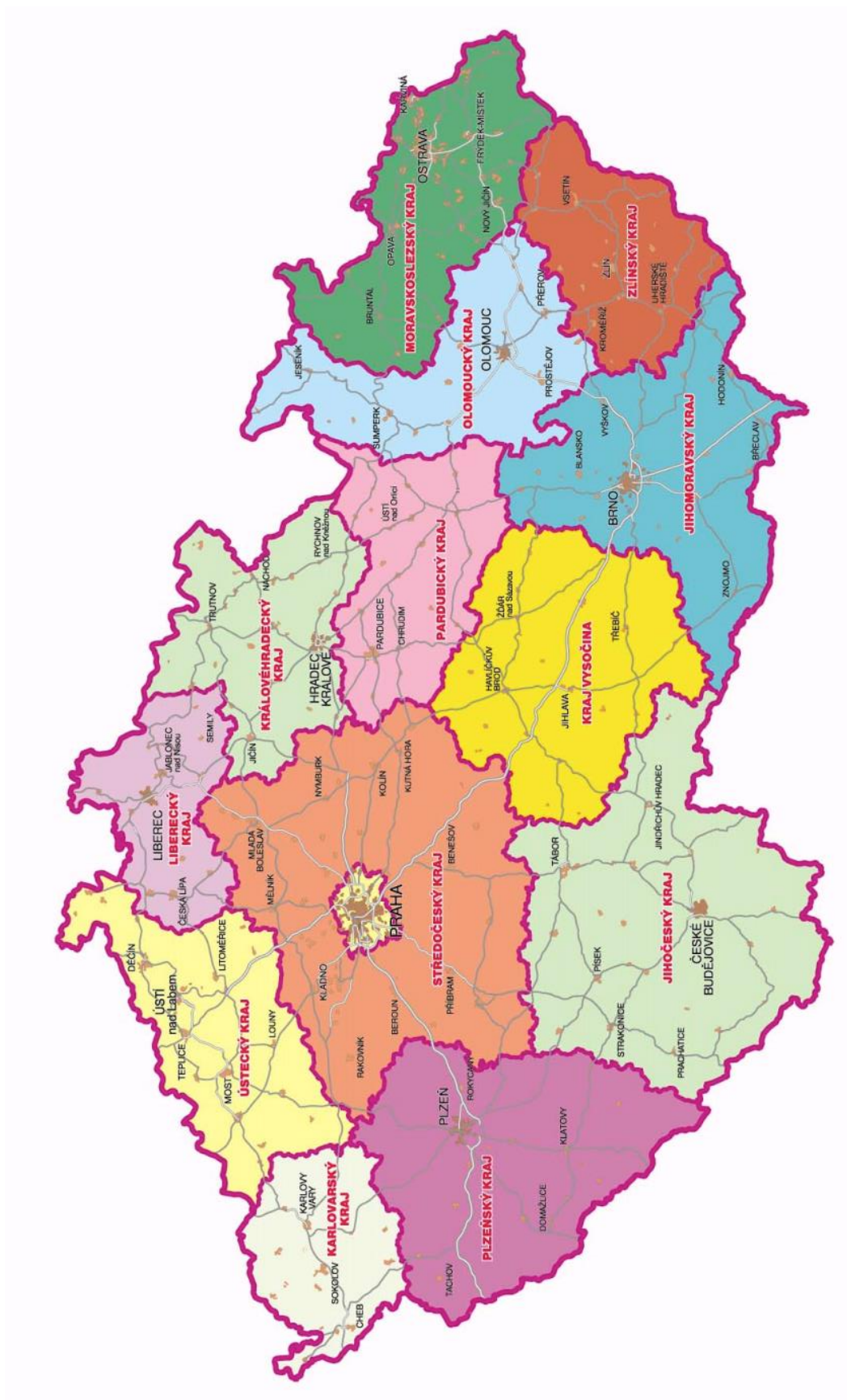
Zdroj: Mapy Google (n.d.)

## Příloha 2: Evropský region Dunaj Vltava – geografické vymezení



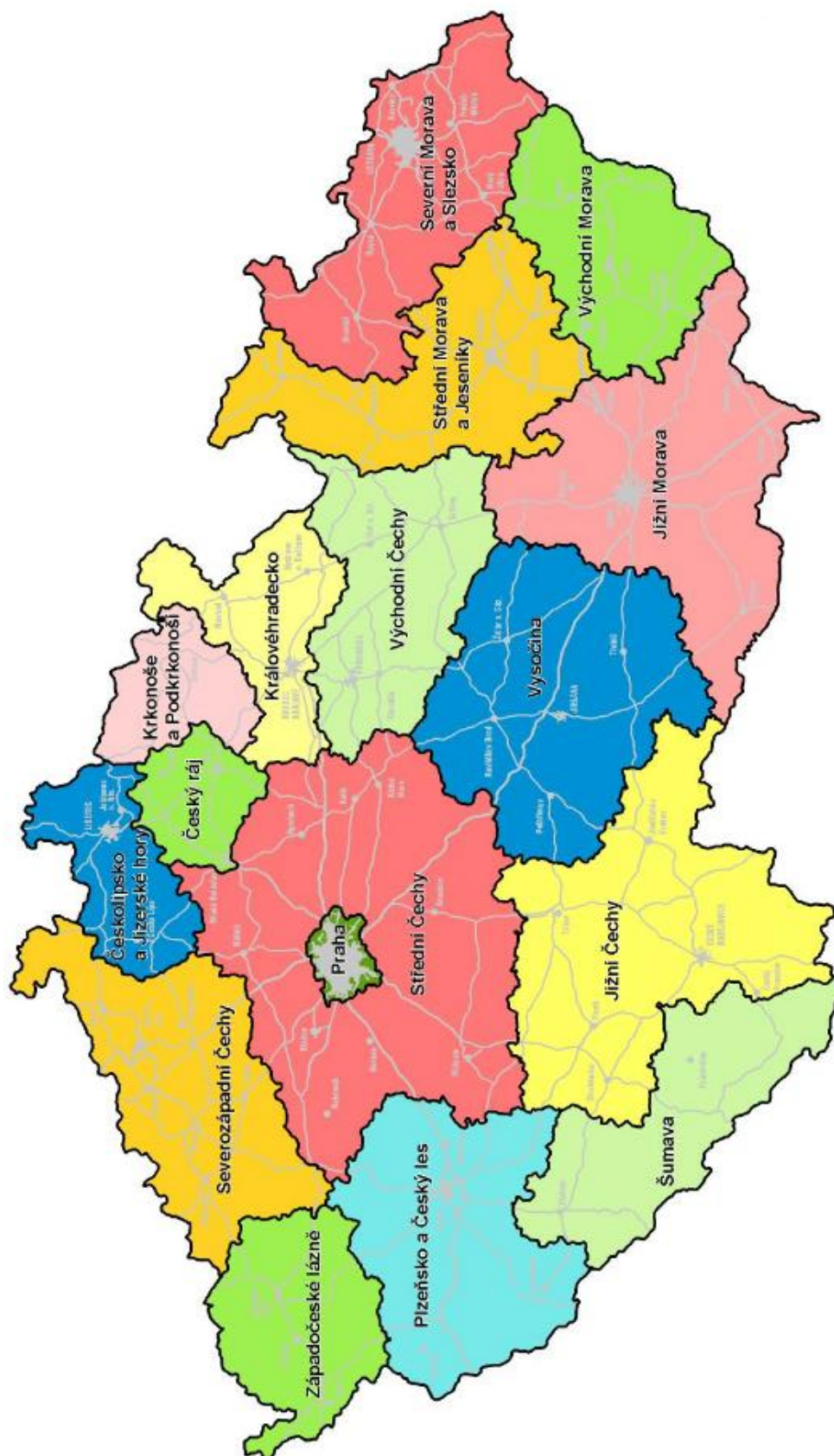
Zdroj: Evropský region Dunaj-Vltava (ERDV). O nás. (2015)

### Příloha 3: Kraje České republiky – geografické vymezení



Zdroj: CzechTourism (n.d.)

#### Příloha 4: Turistické regiony České republiky – geografické vymezení



Zdroj: CzechTourism (n.d.)



## Příloha 5: Základní statistické údaje a ukazatele o cestovním ruchu v Jihočeském kraji

### Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení Jihočeského kraje 2000 – 2013

Rok	Počet hostů						Počet přenocování					
	celkem	zahraniční návštěvníci		tuzemští návštěvníci		celkem	zahraniční návštěvníci		tuzemští návštěvníci			
		absolutně	v %	absolutně	v %		absolutně	v %	absolutně	v %		
2000	937 999	218 342	23,3	719 657	76,7	4 102 618	680 888	16,6	3 421 730	83,4		
2001	920 097	241 802	26,3	678 295	73,7	3 247 034	627 272	19,3	2 619 762	80,7		
2002	796 265	245 864	30,9	550 401	69,1	2 863 549	702 084	24,5	2 161 465	75,5		
2003	936 338	246 145	26,3	690 193	73,7	3 406 605	733 920	21,5	2 672 685	78,5		
2004	1 067 843	318 487	29,8	749 356	70,2	3 649 531	843 832	23,1	2 805 699	76,9		
2005	1 023 289	326 962	32,0	696 327	68,0	3 490 237	896 219	25,7	2 594 018	74,3		
2006	1 101 216	333 402	30,3	767 814	69,7	3 746 744	845 074	22,6	2 901 670	77,4		
2007	978 717	315 629	32,2	663 088	67,8	3 127 834	779 492	24,9	2 348 342	75,1		
2008	936 032	301 115	32,2	634 917	67,8	2 954 129	730 141	24,7	2 223 988	75,3		
2009	917 033	283 187	30,9	633 846	69,1	2 855 936	652 033	22,8	2 203 903	77,2		
2010	892 962	287 703	32,2	605 259	67,8	2 712 135	617 720	22,8	2 094 415	77,2		
2011	915 542	283 521	31,0	632 021	69,0	2 656 846	592 984	22,3	2 063 862	77,7		
2012	1 006 299	316 968	31,5	689 331	68,5	2 891 982	679 755	23,5	2 212 227	76,5		
2013	1 026 084	329 345	32,1	696 739	67,9	2 887 568	714 942	24,8	2 172 626	75,2		

### Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení Jihočeského kraje - revidovaná data (2012 – 2014)

Rok	Počet hostů						Počet přenocování					
	celkem	zahraniční návštěvníci		tuzemští návštěvníci		celkem	zahraniční návštěvníci		tuzemští návštěvníci			
		absolutně	v %	absolutně	v %		absolutně	v %	absolutně	v %		
2012	1 107 452	336 798	30,4	770 654	69,6	3 153 833	721 294	22,9	2 432 539	77,1		
2013	1 138 549	349 694	30,7	788 855	69,3	3 188 706	760 177	23,8	2 428 529	76,2		
2014	1 176 046	364 891	31,0	811 155	69,0	3 231 434	766 449	23,7	2 464 985	76,3		

### Kapacity hromadných ubytovacích zařízení Jihočeského kraje (2000 – 2012)

Rok	Kapacita hromadných ubytovacích zařízení			
	počet zařízení	počet pokojů	počet lůžek	počet míst pro stany a karavany
2000	929	16 629	47 871	11 501
2001	961	16 303	48 015	11 017
2002	983	17 067	50 735	11 932
2003	1 009	17 312	51 130	11 850
2004	1 007	17 307	51 685	13 142
2005	995	17 400	52 011	13 999
2006	1 011	17 846	53 504	14 544
2007	1 022	18 122	53 590	14 423
2008	984	17 691	51 381	13 967
2009	974	17 729	50 656	14 214
2010	963	17 465	49 912	13 688
2011	982	18 202	51 725	13 353
2012	987	18 619	53 417	12 931

Zdroj: Český statistický úřad (2015)

**Kapacity hromadných ubytovacích zařízení Jihočeského kraje - revidovaná data (2012 – 2014)**

Rok	Kapacita hromadných ubytovacích zařízení			
	počet zařízení	počet pokojů	počet lůžek	počet míst pro stany a karavany
2012	1 288	21 785	62 518	13 522
2013	1 302	21 314	61 761	13 566
2014	1 208	20 440	59 247	13 809

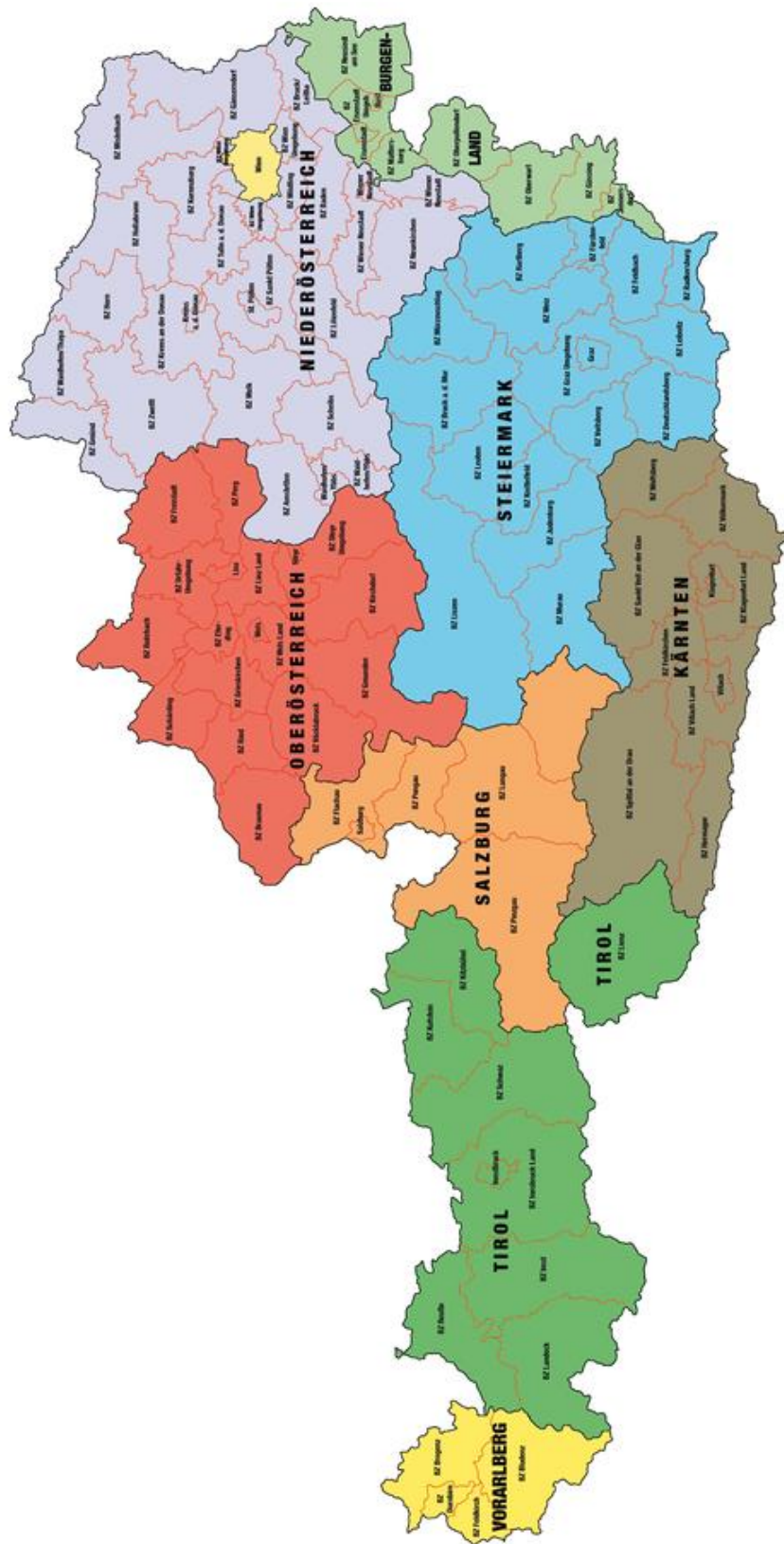
Zdroj: Český statistický úřad (2015)

**Vývoj ukazatelů intenzity turistické aktivity v Jihočeském kraji (2000 – 2013)**

Rok	T <sub>(t)</sub>	TI
2000	7,648664	2,206500
2001	7,687714	1,827951
2002	8,116340	1,604053
2003	8,173725	1,902109
2004	8,260190	2,065537
2005	8,285093	1,969814
2006	8,492618	2,108247
2007	8,462505	1,776640
2008	8,074609	1,674918
2009	7,944257	1,621111
2010	7,814550	1,546404
2011	8,131097	1,538560
2012	8,390838	1,677668
2013	-	1,684030

Zdroj: vlastní výpočet

## Příloha 6: Spolkové země Rakouska – geografické vymezení



Zdroj: Mein Österreich - 6. Österreich als Bundesstaat (n.d.)

## Příloha 7: Základní statistické údaje a ukazatele o cestovním ruchu v Horním Rakousku

### Návštěvnost ubytovacích zařízení Horního Rakouska (2000 – 2014)

Rok	Počet hostů	Počet přenocování
2000	1 946 156	6 718 892
2001	1 998 066	6 631 529
2002	1 981 172	6 531 196
2003	2 021 974	6 555 362
2004	2 053 033	6 532 460
2005	2 091 896	6 525 926
2006	2 169 337	6 607 795
2007	2 240 416	6 711 985
2008	2 318 718	6 936 398
2009	2 332 057	6 856 325
2010	2 341 125	6 734 565
2011	2 416 671	6 964 217
2012	2 553 437	7 237 157
2013	2 511 551	7 080 831
2014	2 568 125	6 993 143

Zdroj: Statistik Austria (n.d.)

### Vývoj ukazatelů intenzity turistické aktivity v Horním Rakousku (2008 – 2014)

Rok	T <sub>(t)</sub>	TI
2008	-	1,803754
2009	-	1,787116
2010	-	1,764403
2011	-	1,822483
2012	-	1,897177
2013	4,889186	1,852699
2014	4,797316	1,837719

Zdroj: vlastní výpočet

## **Příloha 8: Právní předpisy související s přípravou zákona o podpoře rozvoje ČR v ČR**

- zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání a o výkonu některých činností v oblasti cestovního ruchu a o změně zákona č. 40/1994 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů.

(MMR, 2013)

## Příloha 9: Systém indikátorů a deskriptorů cestovního ruchu pro měření úspěšnosti destinace

Deskriptory a indikátory	Měrná jednotka	Územní podrobnost	Periodicita šetření
<b><i>Ekonomický význam cestovního ruchu</i></b>			
Výše regionálního HDP v celém sektoru cestovního ruchu, resp. zvláště v ubytování a stravování	mil. Kč, %	ČR, kraje	2 roky
Zaměstnanost v celém sektoru cestovního ruchu, resp. zvláště v ubytování a stravování	tis. osob, %	ČR, kraje	2 roky
Podnikatelská aktivita v celém sektoru cestovního ruchu, resp. zvláště v ubytování a stravování	tis. osob, %	ČR, kraje	2 roky
Sezónní šetření turistického podnikatelského klimatu	anketní šetření	MMR, kraje	sezónně
Struktura a výše veřejné podpory cestovního ruchu (z veřejných rozpočtů)	mil. Kč	ČR, kraje	ročně
<b><i>Ubytovací zařízení cestovního ruchu</i></b>			
<b>Hromadná ubytovací zařízení celkem</b>	<b>počet a druhová skladba</b>	<b>ČR, kraje, okresy, obce</b>	<b>ročně</b>
Hotely a jim podobná zařízení	počet a druhová skladba	ČR, kraje, okresy, obce	ročně
Lůžka v hromadných ubytovacích zařízeních celkem	počet a druhová skladba	ČR, kraje, okresy, obce	ročně
Hotely a jim podobná zařízení	počet a druhová skladba	ČR, kraje, okresy, obce	ročně
Využití lůžkových kapacit v hromadných ubytovacích zařízeních	v % druhové skladby	ČR, kraje, okresy, obce	pololetně
<b>Objekty individuální rekreace</b>	<b>počet a druhová skladba</b>	<b>ČR, kraje, okresy, obce</b>	<b>5 let</b>
<b>Indikátor</b>	<b>Měrná jednotka</b>	<b>Územní podrobnost</b>	<b>Periodicita šetření</b>
<b><i>Hosté a návštěvnost</i></b>			
Hosté celkem v hromadných ubytovacích zařízeních	počet v tis.	ČR, kraje, okresy, obce	čtvrtletně
Zahraniční hosté v hromadných ubytovacích zařízeních a jejich geografická struktura	počet v tis., v %	ČR, kraje, okresy, obce	čtvrtletně
Přenocování hostů celkem v HUZ	počet v tis.	ČR, kraje, okresy, obce	čtvrtletně
Přenocování zahraničních hostů v HUZ a jejich geografická struktura	počet v tis., v %	ČR, kraje, okresy, obce	čtvrtletně
Šetření profilu domácí a zahraniční návštěvnosti (geografická, demografická a psychografická segmentace, hodnocení spokojenosti)	anketní šetření	ČR, kraje, okresy, obce	sezónně

<b>Nejvýznamnější prvky kulturně - historické a přírodní nabídky</b>			
Velkoplošná zvláště chráněná území	rozloha, % z celkové rozlohy	ČR, kraje, okresy, obce	1 x za 3 roky
Památky UNESCO	počet	ČR, kraje, okresy, obce	1 x za 3 roky
Městské památkové rezervace a zóny	počet	ČR, kraje, okresy, obce	1 x za 3 roky
Vesnické památkové rezervace a zóny	počet	ČR, kraje, okresy, obce	1 x za 3 roky
Nejvýznamnější přírodní atraktivity	počet	ČR, kraje, okresy, obce	1 x za 3 roky
Nejvýznamnější kulturně-historické památky	počet a druh	ČR, kraje, okresy, obce	1 x za 3 roky
Nejvýznamnější muzea a galerie	počet	ČR, kraje, okresy, obce	1 x za 3 roky
Nejvýznamnější festivaly (hudební, filmové, divadelní, gastronomické)	počet	ČR, kraje, okresy, obce	1 x za 3 roky
Nejvýznamnější zoologické zahrady	počet	ČR, kraje, okresy, obce	1 x za 3 roky
<b>Sportovně – rekreační a dopravní infrastruktura cestovního ruchu</b>			
Sportovně-rekreační infrastruktura a vybavenost I (vybraná zařízení pro zimní sporty a rekreaci)	počty zařízení	kraje, okresy, obce	ročně
Sportovně-rekreační infrastruktura a vybavenost II (vybraná koupací místa, víceúčelová kapacitní sportovní zařízení, aj.)	počty zařízení	kraje, okresy, obce	ročně
Lanové dráhy a vleky ve střediscích cestovního ruchu	počet a délka (v km)	kraje, okresy, obce	ročně
Sjezdovky a strojově upravované běžecké tratě	počet a délka (v km)	kraje, okresy, obce	1 x za 3 roky
Vodní plochy vhodné k realizaci vodních sportů	počet a délka (v km)	kraje, okresy, obce	ročně
Vodní toky vhodné k realizaci vodních sportů a vodní turistiky	počet a délka (v km)	kraje, okresy, obce	ročně
Vyznačené naučné stezky	počet a délka (v m)	kraje, okresy, obce	ročně
Liniové dopravní stavby pro bezmotorovou dopravu, sport a rekreaci (cyklistické stezky, stezky pro in-line bruslení)	počet a délka (v km)	kraje, okresy, obce	ročně

<b>Řízení cestovního ruchu</b>			
Existující turistická informační centra a jejich kategorizace	počet + označení kvality	ČR, kraje, okresy, obce	ročně
Místní a regionální turistická sdružení a organizace	počet	ČR, kraje, okresy, obce	ročně
Realizace infrastrukturních projektů cestovního ruchu	počet	ČR, kraje	ročně
<b>Regionalizace a rajonizace cestovního ruchu</b>			
Hlavní formy cestovního ruchu a funkční specializace středisek cestovního ruchu	lůžkové kapacity, počty hostů a přenocování	ČR, kraje, turistické regiony	ročně
Rekreačně - turistická funkce obcí	Rekreačně-turistická lůžka na obyvatele	kraje, turistické regiony, obce	1x za 3 roky
Rekreačně – turistické zatížení území	Rekreačně-turistická lůžka na km <sup>2</sup>	kraje, turistické regiony, obce	1x za 3 roky

Zdroj: MMR (2013)



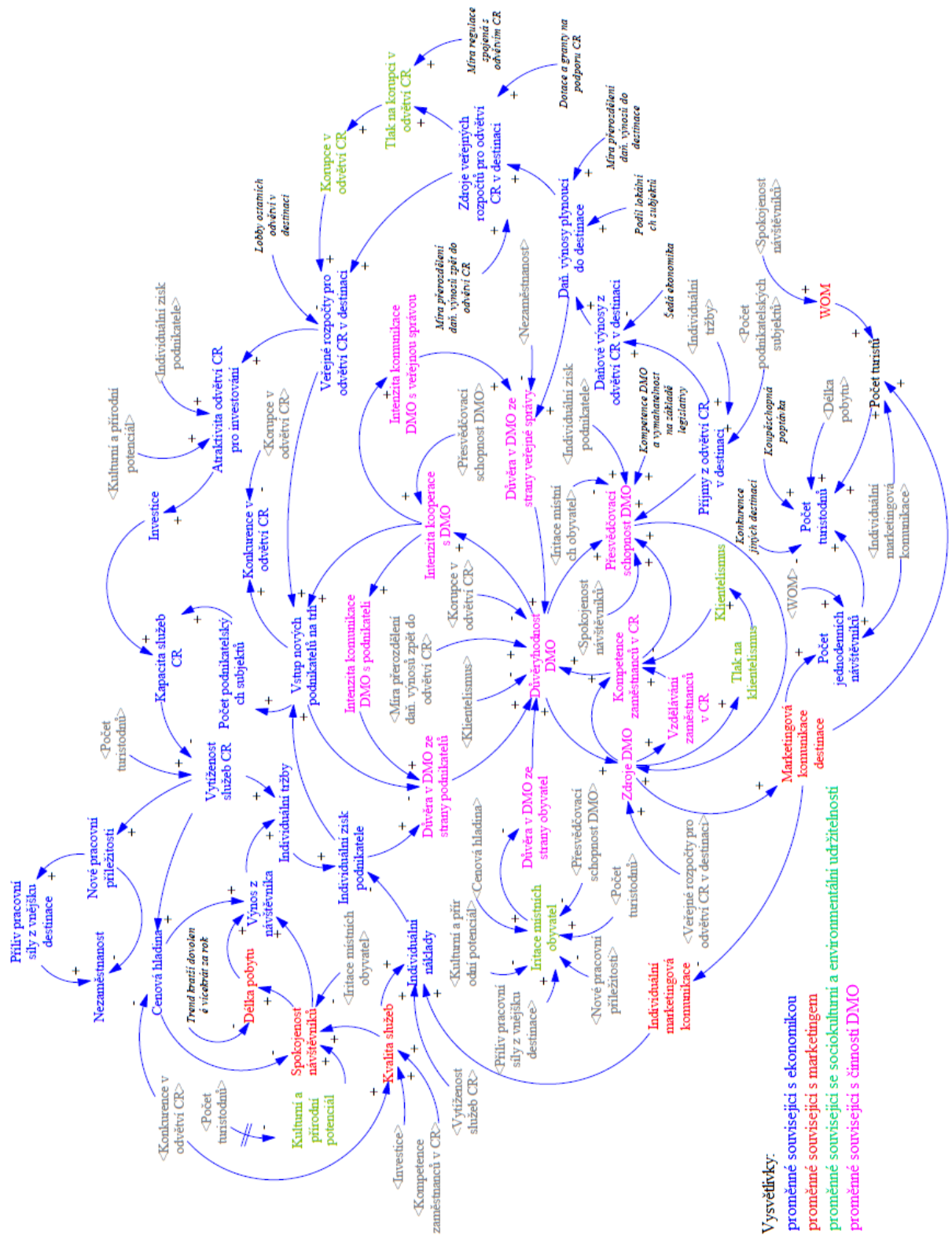
## Příloha 10: Proměnné modelu v příčinném smyčkovém diagramu

Název proměnné (endogenní / <i>exogenní</i> )	Počet smyček, ve kterých je proměnná obsažena
Atraktivita odvětví CR pro investování	22 468
Cenová hladina	7 626
Daň. výnosy plynoucí do destinace	20 616
Daňové výnosy z odvětví CR v destinaci	17 533
Délka pobytu	1 093
<i>Dotace a granty na podporu CR</i>	0
Důvěra v DMO ze strany obyvatel	13 004
Důvěra v DMO ze strany podnikatelů	16 302
Důvěra v DMO ze strany veřejné správy	16 291
Důvěryhodnost DMO	32 766
Individuální marketingová komunikace	336
Individuální náklady	21 277
Individuální tržby	12 092
Individuální zisk podnikatele	32 766
Intenzita komunikace DMO s podnikateli	3 677
Intenzita komunikace DMO s veřejnou správou	3 632
Intenzita kooperace s DMO	32 766
Investice	30 276
Iritace místních obyvatel	26 416
Kapacita služeb CR	30 439
Klientelismus	2 187
<i>Kompetence DMO a vymahatelnost na základě legislativy</i>	0
Kompetence zaměstnanců v CR	5 265
<i>Konkurence jiných destinací</i>	0
Konkurence v odvětví CR	2 529
Korupce v odvětví CR	4 917
<i>Koupěschopná poptávka</i>	0
Kulturní a přírodní potenciál	13 960
Kvalita služeb	14 171
<i>Lobby ostatních odvětví v destinaci</i>	0
Marketingová komunikace destinace	307
<i>Míra přerozdělení daň. výnosů do destinace</i>	0
<i>Míra přerozdělení daň. výnosů zpět do odvětví CR</i>	0
<i>Míra regulace spojená s odvětvím CR</i>	0
Nezaměstnanost	9 874
Nové pracovní příležitosti	4 232
Počet jednodenních návštěvníků	2 833

Počet podnikatelských subjektů	4 734
Počet turistodnů	6 967
Počet turistů	2 833
<i>Podíl lokálních subjektů</i>	0
Přesvědčovací schopnost DMO	32 766
Příjmy z odvětví CR v destinaci	22 591
Příliv pracovní síly z vnějšku destinace	4 208
Spokojenost návštěvníků	2 393
<i>Šedá ekonomika</i>	0
Tlak na klientelismus	3 555
Tlak na korupci v odvětví CR	4 502
<i>Trend kratší dovolené vícekrát za rok</i>	0
Veřejné rozpočty pro odvětví CR v destinaci	5 473
Vstup nových podnikatelů na trh	6 519
Vytíženost služeb CR	32 766
Výnos z návštěvníka	9 636
Vzdělávání zaměstnanců v CR	1 1032
WOM	1 086
Zdroje DMO	16 146
Zdroje veřejných rozpočtů pro odvětví CR v destinaci	19 944

Zdroj: vlastní zpracování

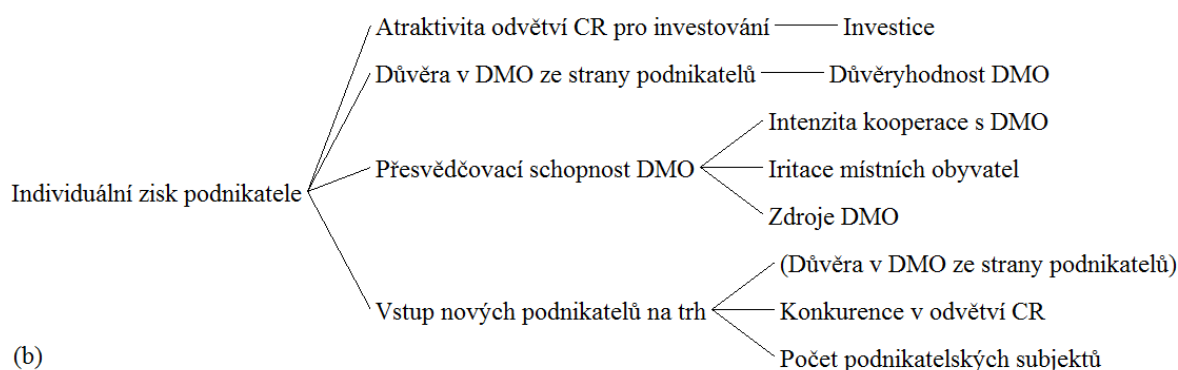
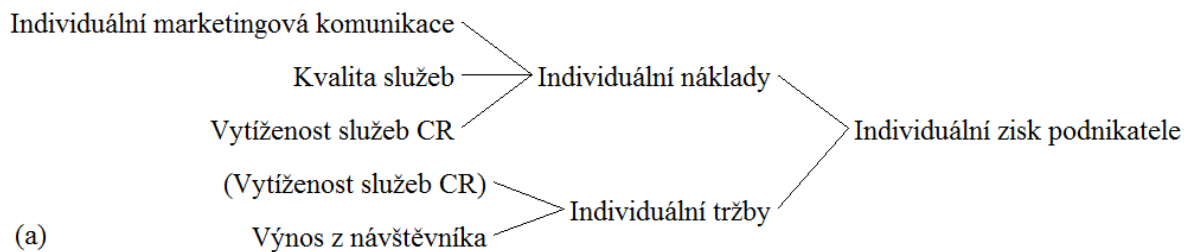
**Příloha 11: Postavení DMO v makroprostředí destinace cestovního ruchu (příčinný smyčkový diagram v barevném rozlišení podle charakteru proměnných)**



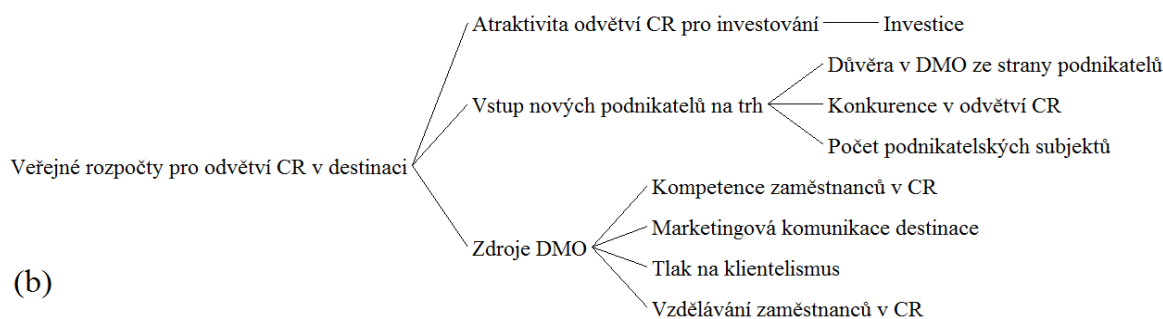
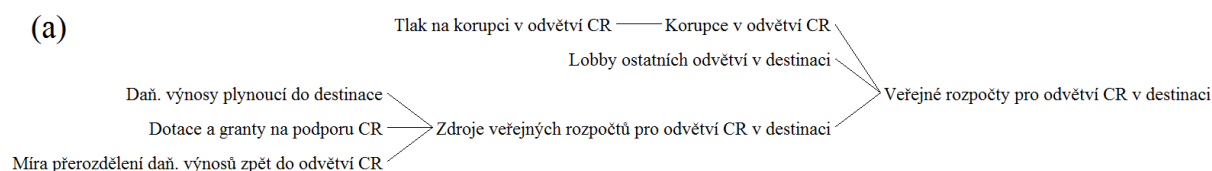
Zdroj: vlastní zpracování

**Příloha 12: Stromy nejdůležitějších příčin a důsledků vybraných proměnných v příčinném smyčkovém diagramu systémově dynamické modelu**

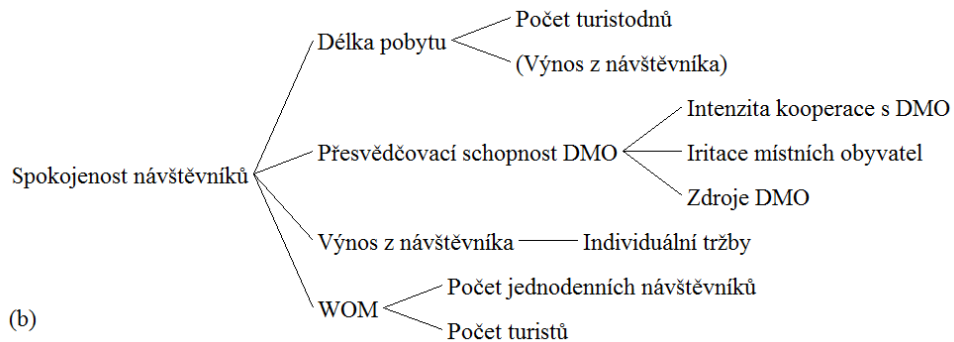
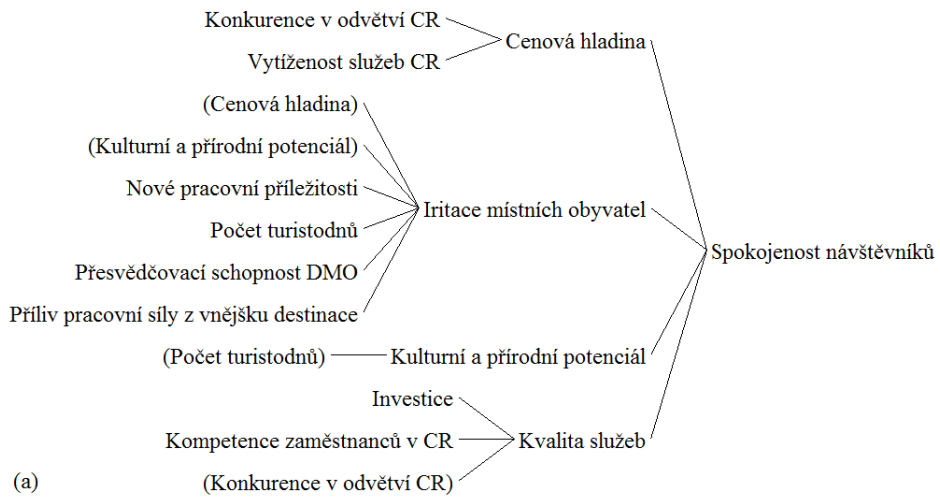
**Individuální zisk podnikatele – strom nejdůležitějších příčin (a) a důsledků (b)**



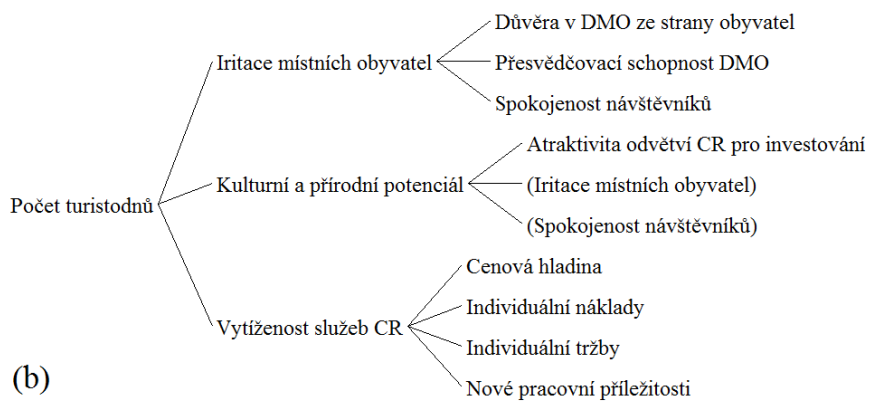
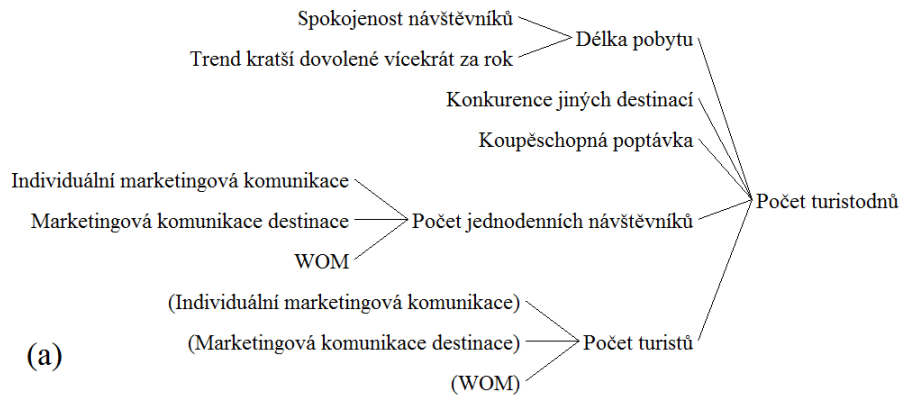
**Veřejné rozpočty pro odvětví CR v destinaci – strom nejdůležitějších příčin (a) a důsledků (b)**



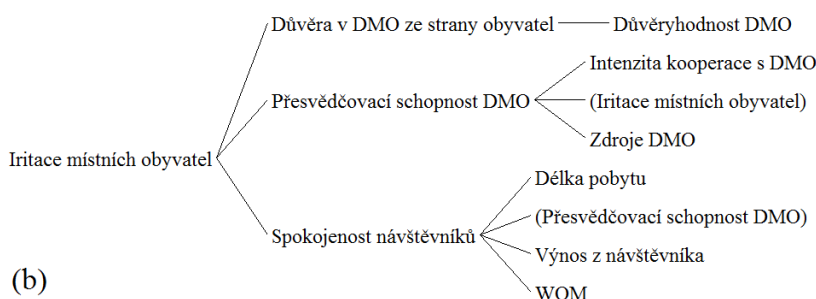
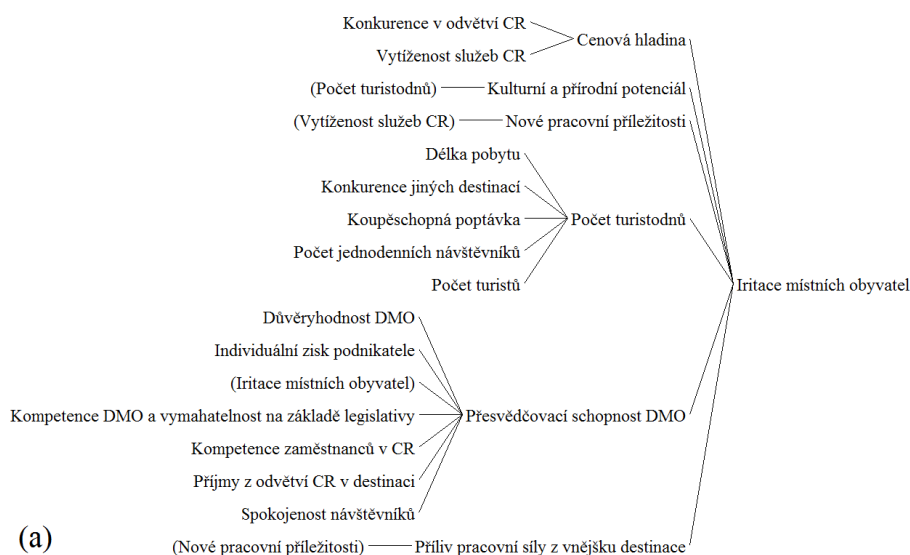
## Spokojenost návštěvníků – strom nejdůležitějších příčin (a) a důsledků (b)



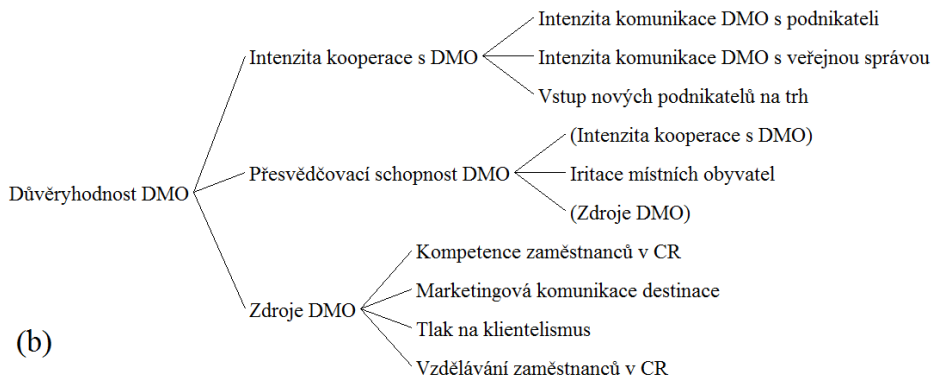
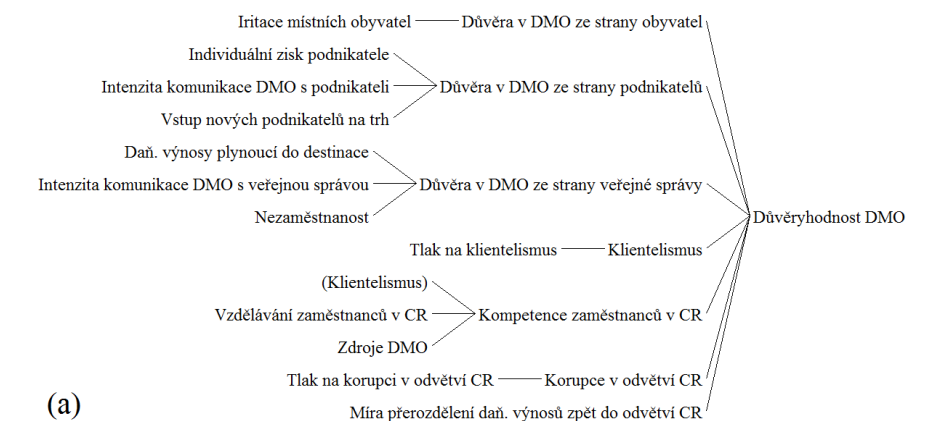
## Počet turistodnů – strom nejdůležitějších příčin (a) a důsledků (b)



## Iritace místních obyvatel – strom nejdůležitějších příčin (a) a důsledků (b)



## Důvěryhodnost DMO – strom nejdůležitějších příčin (a) a důsledků (b)



Zdroj: vlastní zpracování (proměnné v každé úrovni jsou seřazeny v abecedním pořadí)

## Příloha 13: Výchozí situace pro simulaci (matematické vyjádření proměnných)

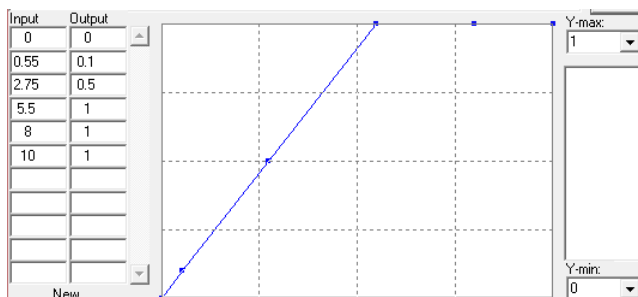
**Změna KPP** = ((Efekt počtu turistodnů na změnu KPP \* 0.6 + Ostatní vlivy na změnu KPP \* 0.4) - Kulturní a přírodní potenciál) \* 0.2

**Změna spokojenosti** = ((Efekt cenové hladiny na spokojenost \* 0.3 + Iritace místních obyvatel \* 0.1 + Kulturní a přírodní potenciál \* 0.3 + Kvalita služeb \* 0.3) - Spokojenost návštěvníků) \* 0.5

### Efekt intenzity CR na iritaci

Předpoklady:

- nulová při nulovém počtu turistodnů
- při 100% vytížení kapacit stoupne na iritace na polovinu (a narůstá lineárně s počtem turistodnů)
- při 100% vytížení = 59 247 (kapacita) \* 30 (dnů v měs.) = 1 777 410
- maxima dosáhne, pokud intenzita bude 10x vyšší než současná



**Iritace místních obyvatel** = INTEG (Změna iritace místních obyvatel, 0.1)

**Změna iritace místních obyvatel** = ((Efekt intenzity CR na iritaci \* 0.75 + Efekt KPP na iritaci \* 0.25) - Iritace místních obyvatel) \* 0.1

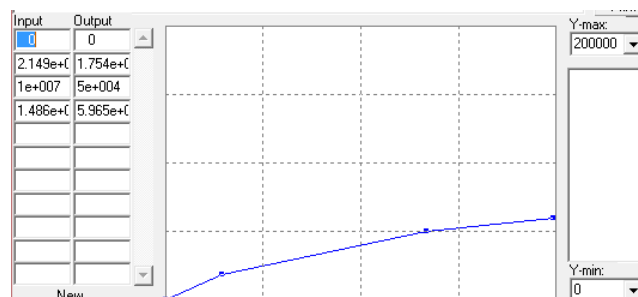
Předpoklady:

- 0.75 ...váha efektu intenzity CR na iritaci
- 0.25 ...váha efektu KPP na iritaci
- 0.1 ...rychlost přizpůsobení

### Efekt MK destinace na počet přenocování

Předpoklad:

- při nulové MK destinace by bylo na základě tohoto efektu 0 přenocování
- při nákladech na MK destinace = 1000000 Kč by bylo 500000 přenocování (kvalifikovaný odhad)



**Tržby z ostatních služeb** = Počet turistodnů za měsíc \* "Průměrné výdaje návštěvníka za den (bez ubytování)" \* Kumulovaná inflace

**Počet přenocování** = MIN(("Efekt indiv. MK OS na počet přenocování" + Efekt individuální MK UZ na počet přenocování + Efekt WOM na počet přenocování + Efekt MK destinace na počet přenocování + Ostatní vlivy na počet přenocování) \* Efekt cenové hladiny na počet přenocování \* Trend vývoje průměrné délky pobytu, Kapacita ubytovacích zařízení \* 30)

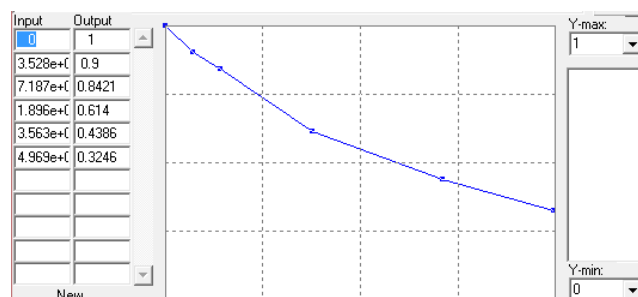
**Minimální cílový ROS UZ** = 0.1

**Intenzita CR** = Počet turistodnů za měsíc / Počet místních obyvatel

### Efekt počtu turistodnů na změnu KPP

Předpoklad:

- při nulové MK destinace by bylo na základě tohoto efektu 0 přenocování
- při současném počtu turistodnů za měsíc 352 770 (2014) je KPP na výchozí hodnotě 0.9



**Zavírání ubytovacích zařízení** = IF THEN ELSE (Měsíční HV UZ < (Minimální cílový ROS UZ \* Tržby z ubytování), (Měsíční HV UZ - (Minimální cílový ROS UZ \* Tržby z ubytování)) / -1000000 \* 5, 0)

Předpoklad:

- s každým milionem HV pod minimální cílový ROS UZ ubude z důvodu uzavření UZ 5 lůžek

**Kompetence zaměstnanců v CR** = 0.5

**Změna kvality** = (((Investice - Depreciace) / Kapacita ubytovacích zařízení \* 0.1 \* 0.2) + Kompetence zaměstnanců v CR \* 0.55 + Konkurence v odvětví \* 0.25) - Kvalita ubytovacích služeb) \* 0.3

Předpoklady:

- 0.1 ...rychlost změny kvality s přibývajícím investicemi
- 0.2 ...váha vlivu investic na změnu kvality
- 0.55 ...váha vlivu kompetencí zaměstnanců na změnu kvality
- 0.25 ...váha vlivu konkurence v odvětví na změnu kvality
- 0.3 ...rychlost přizpůsobení (změna kvality US nebude tak rychlá jako u OS)

**Změna kvality OS** = ((Kompetence zaměstnanců v CR \* 0.75 + Konkurence v odvětví \* 0.25) - Kvalita ostatních služeb) \* 0.5

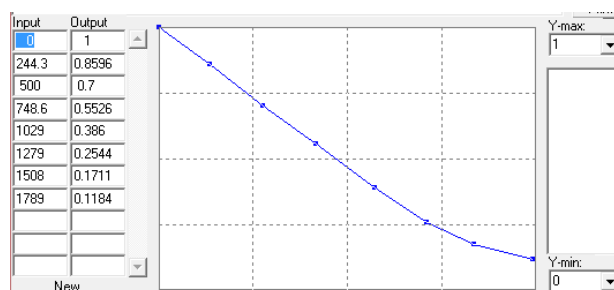
Předpoklady:

- 0.75 ...váha vlivu kompetencí zaměstnanců v CR na změnu kvality
- 0.25 ...váha vlivu konkurence v odvětví na změnu kvality
- 0.5 ...rychlost přizpůsobení (změna kvality US nebude tak rychlá jako u OS)

**Efekt cenové hladiny na spokojenost**

Předpoklady:

- při nulové ceně by byla max. spokojenost
- při výchozí ceně 500 Kč je výchozí spokojenost 70%



**Ostatní vlivy na změnu KPP** = 1

**Kulturní a přírodní potenciál** = INTEG (Změna KPP, 0.9)

**Marketingová komunikace destinace** = 2000000

**Efekt KPP na iritaci** = graf

Předpoklady:

- při 100% KPP bude iritace nulová, při nulovém KPP bude iritace 100%
- pokud KPP bude růst, iritace bude lineárně klesat

**Kvalita služeb** = Kvalita ostatních služeb + Kvalita ubytovacích služeb

**Kvalita ubytovacích služeb** = INTEG (Změna kvality, 0.6)

**Kvalita ostatních služeb** = INTEG (Změna kvality OS, 0.5)

**Konkurence v odvětví** = 0.5

**"Daň. výnosy plynoucí do destinace"** = "Nulování daň. výnosů" \* Podíl DV plynoucích zpět do destinace na celkových DV

**"Daň. výnosy z CR v destinaci"** = (Nulování HV \* 0.15 + Tržby z ubytování \* 0.15 + Tržby z ostatních služeb \* 0.21) \* (1 - Podíl šedé ekonomiky)

Předpoklady:

- 0.15 ...daň z příjmu (2015)
- 0.15 ...DPH z ubytovacích služeb (průměrná sazba, 2015)
- 0.21 ...DPH z ostatních služeb (zjednodušeno)

**Kapacita ubytovacích zařízení** = INTEG (Investice-Depreciace-Zavírání ubytovacích zařízení, 59247)



**"Ostatní fix. náklady"** = graf

Předpoklady:

- při předpokládané vstupní kvalitě 0,6 jsou dodatečné FN nulové
- průběh funkce - rychleji porostou fixní náklady, než kvalita

**Individuální marketingová komunikace ubytovacích zařízení** =  $327 * \text{Kapacita ubytovacích zařízení} - 2 * \text{Marketingová komunikace destinace}$ )

Předpoklady:

- synergický efekt společné marketingové komunikace destinace
- za 1 Kč komunikace destinace se sníží náklady na individuální komunikaci o 2 Kč

**Podíl DV plynoucích zpět do destinace na celkových DV** = Míra přerozdělení DV do destinace \* Podíl lokálních subjektů

**Podíl lokálních subjektů** = 0.8

**Počet místních obyvatel** = 637300

**Roční DV plynoucí do destinace** = INTEG ("Daň. výnosy plynoucí do destinace" - Nulování DV plynoucích do destinace, 0)

**"Nulování daň. výnosů"** = IF THEN ELSE(MODULO(GET TIME VALUE(0,0,0),12)=0, Roční DV z odvětví CR v destinaci, 0)

**Nulování DV plynoucích do destinace** = IF THEN ELSE(MODULO(GET TIME VALUE(0,0,0),12)=0, Roční DV plynoucí do destinace, 0)

**Roční DV z odvětví CR v destinaci** = INTEG ("Daň. výnosy z CR v destinaci" - "Nulování daň. výnosů", 0)

**Podíl šedé ekonomiky** = 0.2

**Míra přerozdělení DV do destinace** = 0.3

**Spokojenost návštěvníků** = INTEG (Změna spokojenosti, 0.7)

**Měsíční HV UZ** = Tržby z ubytování - "Variabilní náklady ubyt. zařízení" - Fixní náklady ubytovacích zařízení

**Efekt WOM na počet přenocování** = Potenciál pro WOM \* 0.0321

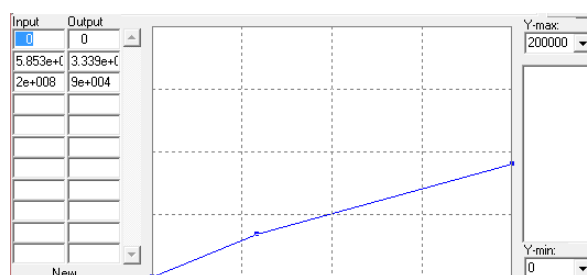
Předpoklady:

- váha WOM na počet přenocování = 0.6
- efekt cenové hladiny = 0.6
- (počet přenocování za měsíc 269 286 (2014) \* 0.6 (váha WOM) : 0.6 (efekt cen. hladiny)) / Počet turistodnů za posledních 24 měsíců 8 391 832 (2013+2014) = 0.321
- 0.0321 ...3.21% z celkového počtu turistodnů za roky 2013 a 2014 představuje potenciál počtu přenocování, který vygenerovala WOM při daném efektu cenové hladiny za 1 měsíc

**"Efekt indiv. MK OS na počet jednodenních"**

Předpoklady:

- při nulové indiv. MK OS by na základě tohoto efektu přijelo 0 jednodenních
- při nákladech na MK OS = 58 527 287 Kč v JČK přijelo na základě MK OS 33 394 jednodenních (2014)



**Počet jednodenních návštěv** = "Efekt indiv. MK OS na počet jednodenních" + Efekt WOM na počet jednodenních návštěvníků + Ostatní vlivy na počet jednodenních návštěvníků

**Efekt WOM na počet jednodenních návštěvníků** = Potenciál pro WOM \* 0.006

(Počet jednodenních za měsíc 83 485 (2014) \* 0.6 (váha WOM)) / Počet turistodnů za posledních 24 měsíců 8 391 832 (2013+2014) = 0.006

0.006 ...0.6% z celkového počtu turistodnů za roky 2013 a 2014 představuje potenciál počtu jednodenních, který vygenerovala WOM za 1 měsíc

**Počet turistodnů za měsíc** = Počet jednodenních návštěv + Počet přenocování

"Variabilní náklady ubyt. zařízení" = 90 \* Počet přenocování \* Kumulovaná inflace

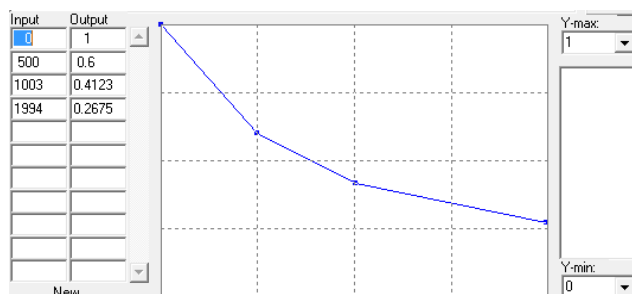
Vytíženost ubytovacích zařízení = Počet přenocování / (Kapacita ubytovacích zařízení \* 30)

Ostatní vlivy na počet přenocování = 0

**Efekt cenové hladiny na počet přenocování** = Reálná cenová hladina ubytovacích služeb \* Efekt měnových kurzů

Předpoklady:

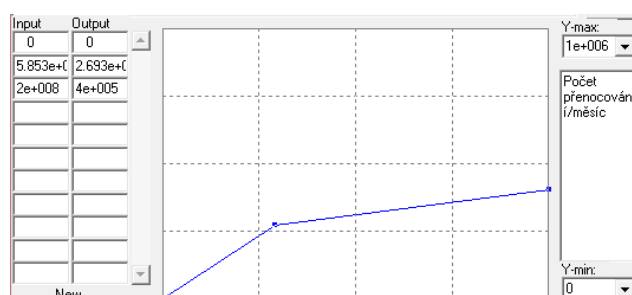
- efekt cenové hladiny = 0.6 (při ceně 500 Kč)
- zvyšující se cena snižuje ostatní pozitivní efekty na počet přenocování



**"Efekt indiv. MK OS na počet přenocování"**

Předpoklady:

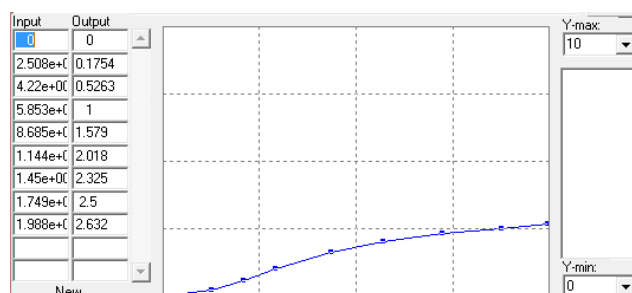
- při nulové indiv. MK OS by na základě tohoto efektu bylo 0 přenocování
- při nákladech na MK OS = 58 527 287 Kč bylo v JČK 269 286 přenocování/měsíc (2014)



**"Efekt indiv. MK OS na prům. výdaje mimo ubyt."**

Předpoklady:

- při nákladech na MK OS = 58 527 287 Kč byly průměrné výdaje návštěvníka na den (mimo ubytování) 1066 Kč (odvozené z Výsledků výzkumu profilu návštěvníků Českých Budějovic, 2014).
- při těchto nákladech tedy bude efekt nulový (výdaje násobeny koef. = 1)



**Efekt individuální MK UZ na počet přenocování**

Předpoklady:

- při měsíčních nákladech na MK UZ = 19 373 769 Kč v JČK (náklady MK UZ na lůžko 327 \* kapacita 59 247) je počet přenocování 269 286 (2014)



**Fixní náklady ubytovacích zařízení** = ("Ostatní fix. náklady" + Individuální marketingová komunikace ubytovacích zařízení + 133 \* Kapacita ubytovacích zařízení \* 30) \* Kumulovaná inflace

**Individuální marketingové komunikace ostatních služeb** = 58 527 287

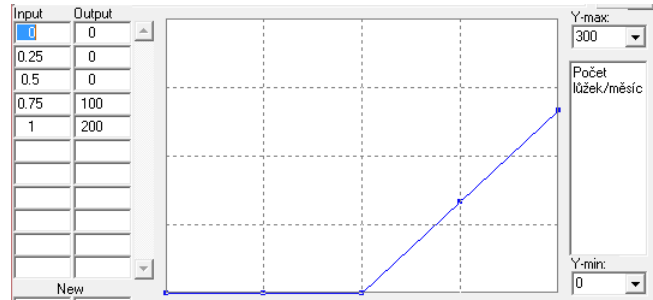
**Ostatní vlivy na počet jednodenních návštěvníků** = 0

**Investice** = Dodatečné investice + Nutnost budování kapacit

### Nutnost budování kapacit

Předpoklady:

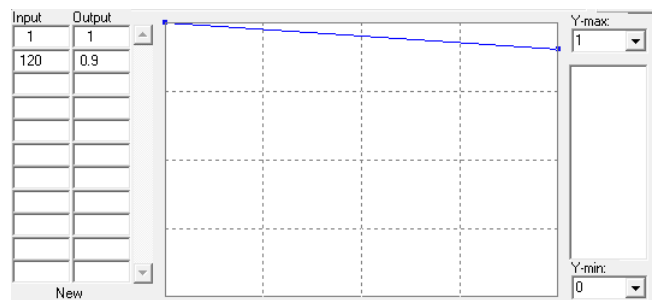
- do vytíženosti 50% nebude nutnost současných ubytovacích zařízení budovat nové kapacity



### Trend vývoje průměrné délky pobytu

Předpoklady:

- trend 2000 – 2013 klesla prům. délka pobytu z průměrných 4,4 na 2,8 přenocování
- předpoklad – trend bude pokračovat a sníží počet přenocování v příštích 10 letech o 10%



**Potenciál pro WOM** = Spokojenost návštěvníků \* Počet turistodnů za posledních 24 měsíců

**Tržby z ubytování** = Počet turistodnů za měsíc \* 0.8 \* Průměrné výdaje turisty za ubytování za den

Předpoklad:

0.8 ...počet turistodnů vygenerovaný ubytovanými turisty (Počet přenocování / Počet turistodnů)

**Měsíční inflace** = Kumulovaná inflace \* 1.00165 - Kumulovaná inflace

Předpoklad:

- roční inflace = 2%

**Kumulovaná inflace** = INTEG (Měsíční inflace, 1)

**"Průměrné výdaje návštěvníka za den (bez ubytování)"** = 1066 \* "Efekt indiv. MK OS na prům. výdaje mimo ubyt."

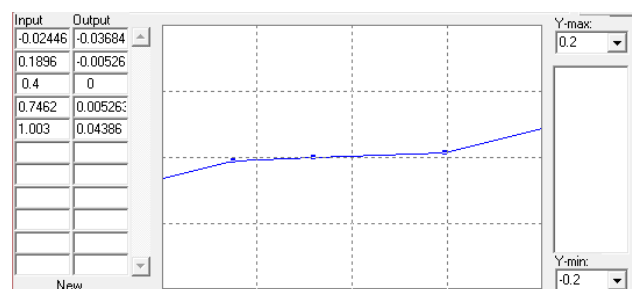
**Roční HV** = INTEG (Měsíční HV - Nulování HV, 0)

**Efekt měnových kurzů** = 1

**"Efekt vytíženosti UZ na změnu cen. hladiny"**

Předpoklad:

- nulová změna při 40% vytíženosti



**"Změna cen. hladiny"** = Reálná cenová hladina ubytovacích služeb \* "Efekt vytíženosti UZ na změnu cen. hladiny"

**Průměrné výdaje turisty za ubytování za den** = Reálná cenová hladina ubytovacích služeb \* Kumulovaná inflace

**Reálná cenová hladina ubytovacích služeb** = INTEG ("Změna cen. hladiny", 500)

**Měsíční HV** = (Tržby z ostatních služeb \* Průměrný ROS ostatních tržeb) + (Tržby z ubytování - ("Variabilní náklady ubyt. zařízení" + Fixní náklady ubytovacích zařízení))

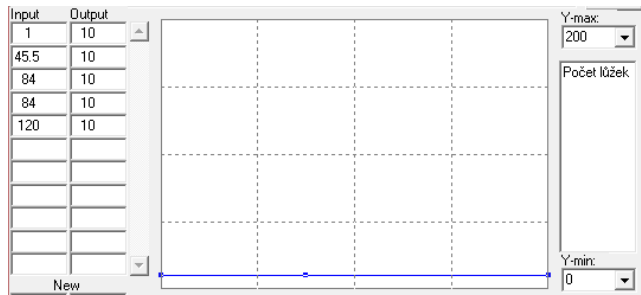
**Počet turistodnů za posledních 24 měsíců** = INTEG (Počet turistodnů za měsíc - Odečet turistodnů, 8 391 832)

Průměrný ROS ostatních tržeb = 0.1

**Dodatečné investice**

Předpoklad:

- každý měsíc přibude v jižních Čechách 10 nových lůžek



**Nulování HV** = IF THEN ELSE(MODULO(GET TIME VALUE(0,0,0),12)=0, Roční HV, 0)

Depreciace = Kapacita ubytovacích zařízení \* 0.001 \* Vytíženost ubytovacích zařízení \* 2

Předpoklady:

0.001 ...depreciací zanikne 1 promile z celkové kapacity UZ

2 ...rychlost depreciace

**Kumulovaný HV služeb CR** = INTEG (Měsíční HV, 0)

**Nulování turistodnů** = IF THEN ELSE(MODULO(GET TIME VALUE(0,0,0),12)=0, Počet turistodnů za rok, 0)

**Odečet turistodnů** = DELAY FIXED (Počet turistodnů za měsíc, 24 , 1.07672e+007 / 24)

**Počet turistodnů za rok** = INTEG (Počet turistodnů za měsíc - Nulování turistodnů, 0)

\*\*\*\*\*

.Control

\*\*\*\*\*

Simulation Control Parameters

FINAL TIME = 120

~ měsíc

~ The final time for the simulation.

INITIAL TIME = 1

~ měsíc

~ The initial time for the simulation.

SAVEPER =

TIME STEP

~ měsíc [0,?]

~ The frequency with which output is stored.

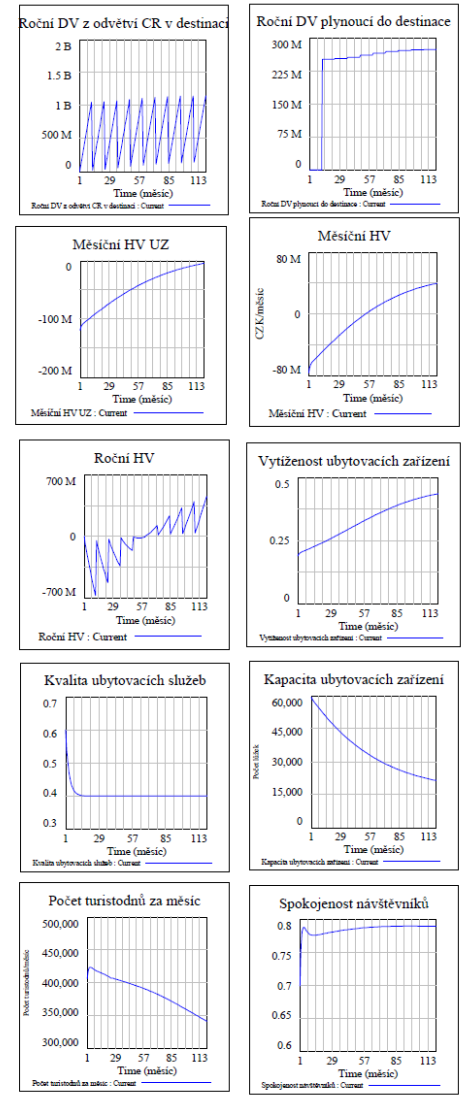
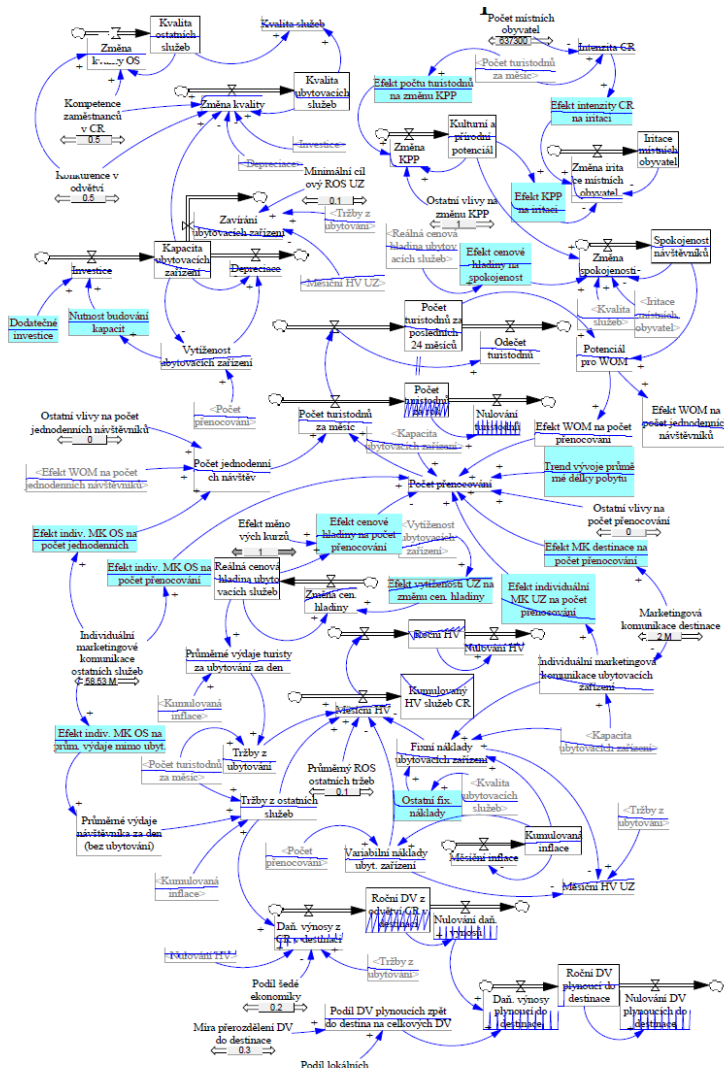
TIME STEP = 1

~ měsíc [0,?]

~ The time step for the simulation.

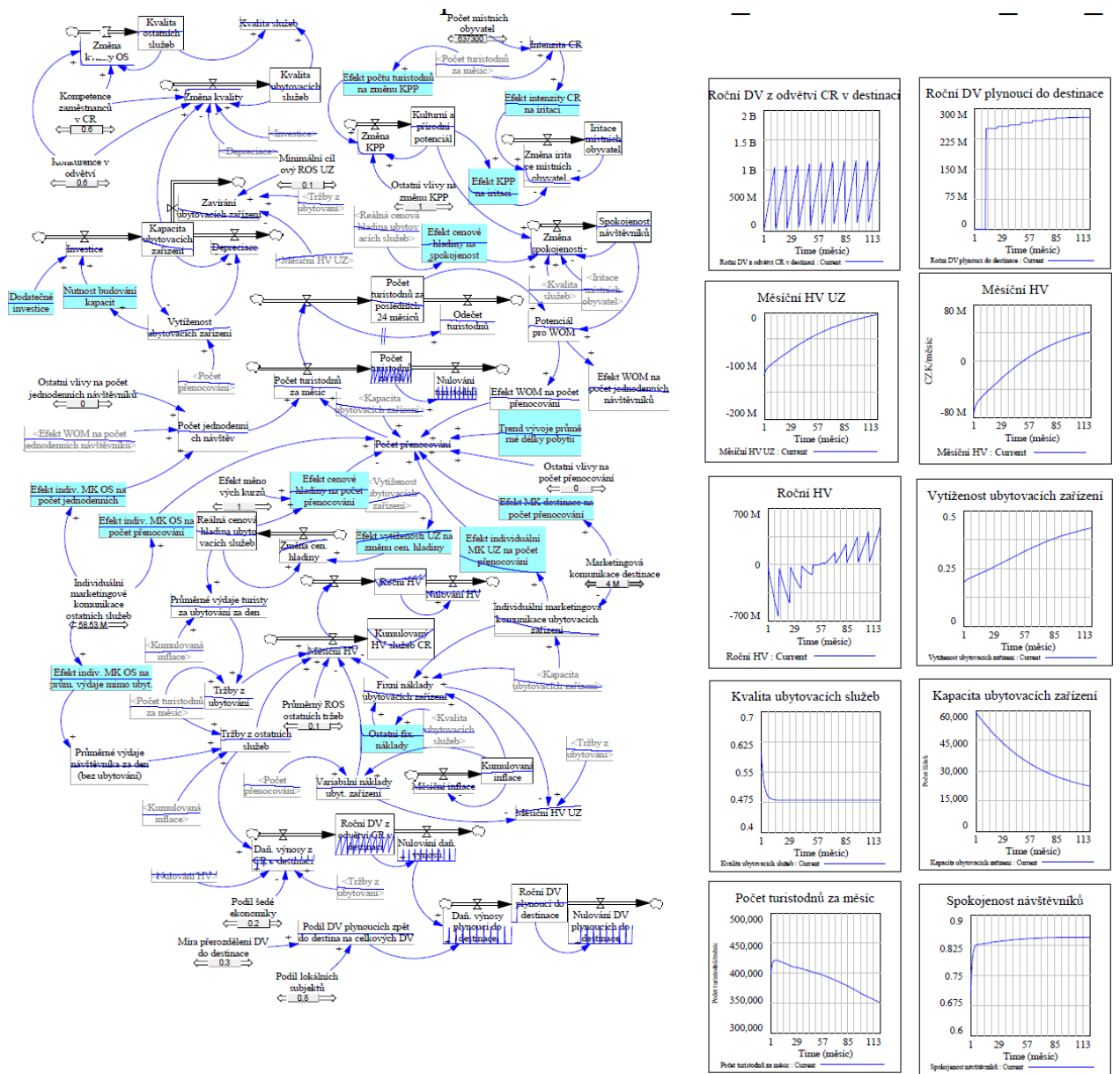
Zdroj: vlastní zpracování na základě výstupu z programu Vensim 6 Professional

# Příloha 14: Grafický výstup simulace Scénáře 0 z programu Vensim 6 Professional



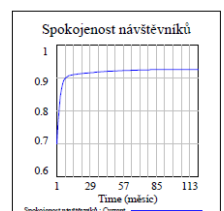
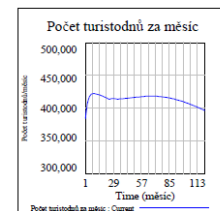
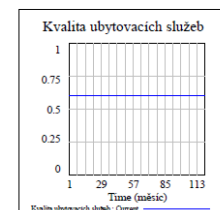
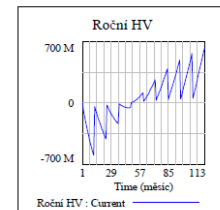
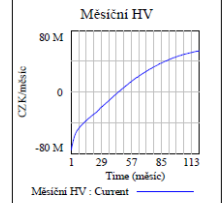
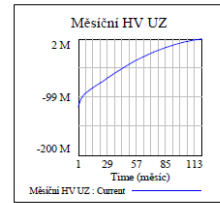
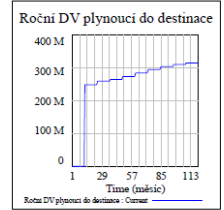
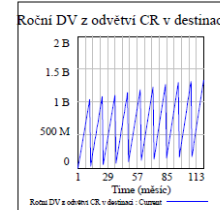
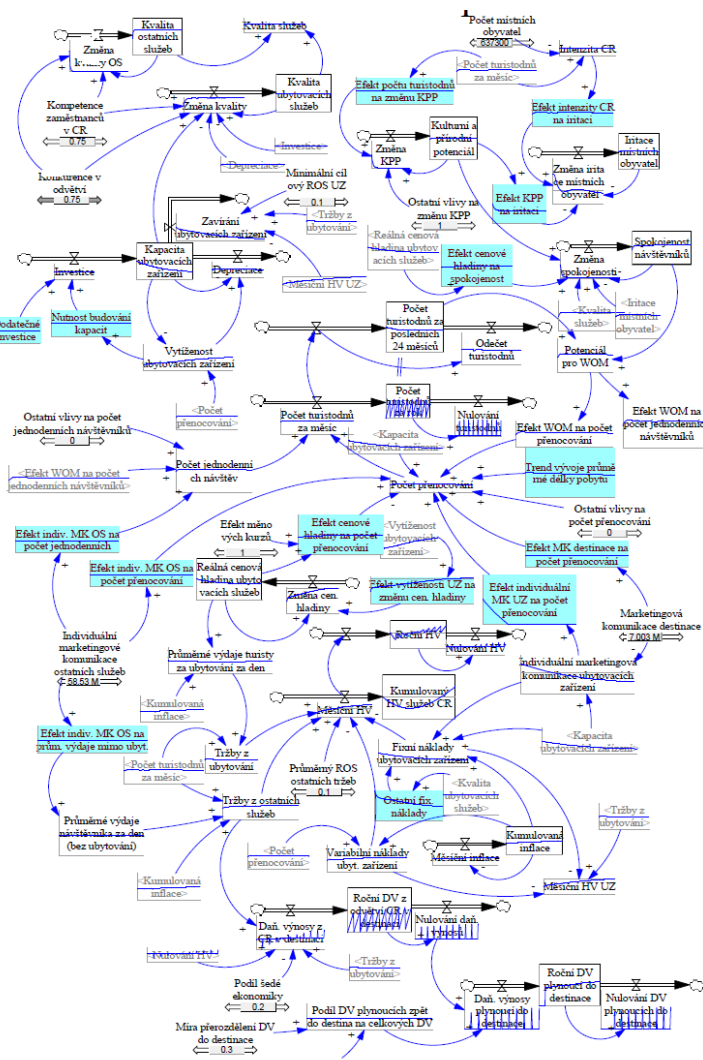
Zdroj: vlastní zpracování na základě výstupu z programu Vensim 6 Professional

# Příloha 15: Grafický výstup simulace Scénáře 1 z programu Vensim 6 Professional



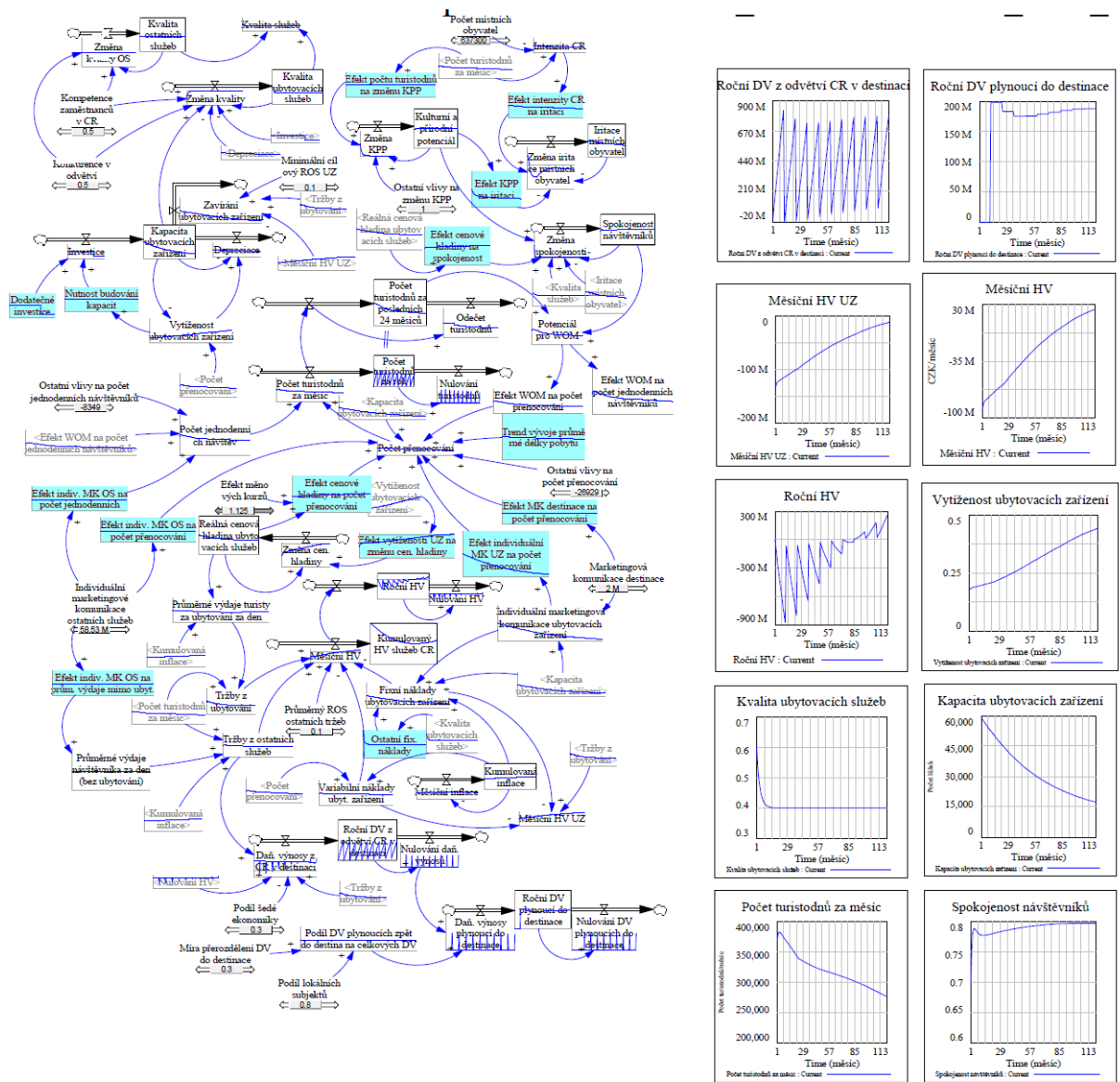
Zdroj: vlastní zpracování na základě výstupu z programu Vensim 6 Professional

# Příloha 16: Grafický výstup simulace Scénáře 2 z programu Vensim 6 Professional



Zdroj: vlastní zpracování na základě výstupu z programu Vensim 6 Professional

# Příloha 17: Grafický výstup simulace Scénáře 3 z programu Vensim 6 Professional



Zdroj: vlastní zpracování na základě výstupu z programu Vensim 6 Professional



## **Příloha 18: Vysvětlení vybraných pojmů z oblasti cestovního ruchu**

**Atraktivita cestovního ruchu** – zajímavá součást přírody a přírodní podmínky, sportovní, kulturní nebo společenský objekt, kulturní, sportovní, společenská nebo jiná událost, přitahující účastníky cestovního ruchu. Lze ji dělit na přírodní atraktivity a kulturní atraktivity (často vytvářejí celek kulturní krajiny), na hmotné a nehmotné, na atraktivity mezinárodního, národního a místního významu, na atraktivity s potenciálem nižších řádů a na atraktivity s potenciálem vyšších řádů.

**Destinace cestovního ruchu** – 1. *v užším smyslu*: cílová oblast v daném regionu se specifickou nabídkou atraktivit CR a infrastruktury CR; 2. *v širším smyslu*: země, regiony, lidská sídla a další oblasti, které jsou typické velkou koncentrací atraktivit CR, rozvinutými službami CR a další infrastrukturou CR, jejichž výsledkem je dlouhodobá koncentrace návštěvníků.

**Destinační management** – systematická činnost spočívající v aplikaci technik, nástrojů a opatření při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci a marketingu, rozhodovacím procesu a regulaci CR v dané destinaci. Výsledkem kvalitního destinačního managementu jsou udržitelé a konkurenceschopné produkty CR, společně sdílené logo, značka kvality, společný (sdílený) rezervační systém, cenová politika, provádění výzkumu a sběru statistických dat z oblasti CR, iniciace partnerství soukromého a veřejného sektoru v CR, i podpora vzniku profesních spolků, sdružení a organizací.

**Organizace destinačního managementu** (DMO = Destination Management Organization, též. Společnost destinačního managementu, DMC = Destination Management Company) – organizace provádějící (koordinující, aktivující) management a marketing destinace CR ve spolupráci s dalšími subjekty CR. Je zaměřena na management destinace CR v oblasti vytváření a prosazení destinace a jejích produktů CR na trhu, realizuje záměry destinačního managementu. Jejím posláním je také zjišťování a zlepšování vztahů rezidentů k rozvoji cestovního ruchu a monitorování dopadů CR na životní prostředí a místní komunitu.

**Intenzita cestovního ruchu** – poměr mezi průměrným počtem přenocujících návštěvníků a počtem obyvatel destinace CR. Patří mezi klíčové indikátory udržitelnosti UNWTO, ovlivňuje míru naplnění fyzicky únosné kapacity, psychologicky únosné kapacity a sociokulturně únosné kapacity.

**Jednodenní návštěvník** (též nepřenocující návštěvník, výletník) – návštěvník, který nepřespí v dané zemi nebo v navštívené destinaci CR ve veřejném nebo soukromém ubytovacím zařízení (termín vymezený pro statistiky zejména na národní úrovni, proto je třeba rozlišovat, na jaké geografické úrovni sledování probíhá).

**Multiplikační efekt v cestovním ruchu** – skutečnost, že cestovní ruch v daném místě přináší nejen příjem od návštěvníků přímo poskytovatelům služeb CR, ale podněcuje i rozvoj dalších služeb bezprostředně spjatých s uspokojováním potřeb návštěvníků, ale i aktivity s cestovním ruchem jen nepřímo související; vyvolává další výdaje, což má kladný vliv nejen na kupní sílu místních obyvatel, ale je také přínosem pro rozvoj obce jako celku i různých aktivit mimo její rámec.

**Návštěvník** – jakákoliv osoba, která cestuje do jiného místa, než je místo jejich běžného pobytu (obvyklé prostředí osoby) na dobu nepřevyšující 12 po sobě jdoucích měsíců, přičemž účel návštěvy je jiný, než výkon činností odměňované z navštíveného místa (podle pojetí UNWTO je návštěvník nejjobecnějším vymezením účastníka CR).

**Politika cestovního ruchu** – systematická činnost sledující vytyčené cíle a spočívající v komplexním plánování, usměrňování (regulaci) a tvorbě reality cestovního ruchu prostřednictvím různých nástrojů a nositelů (státních, soukromých).

**Potenciál cestovního ruchu** – souhrnná hodnota všech předpokladů CR, při jeho kvantitativním hodnocení oceněná na základě bodovací škály, snížená o zápornou hodnotu negativních faktorů rozvoje CR, zejména o špatný stav složek životního prostředí, konfliktní land-use daného území, časté živelné události a katastrofy, vysoká kriminalita, nestabilní politická situace, epidemie a výskyt nakažlivých chorob. Hodnocení potenciálu cestovního ruchu destinace podle vhodné metodiky je využíváno pro určování konkurenceschopnosti destinace a pro práci destinačního managementu, a to zejména při určování či úpravě zaměření destinace CR a při tvorbě nových produktů CR. Potenciál dané destinace by měl být rozvíjen (aktivován) jen tak, aby nepřekročil míru její únosné kapacity pro rozvoj CR, neboť pak dochází ke snižování tohoto potenciálu.

**Rezident** – Fyzická osoba jakékoliv národnosti, sídlící v dané zemi více než jeden rok, je jím tedy občan státu i dlouhodobě pobývajícím cizinec; naopak občané žijící v zahraničí rezidenty nejsou. Jedním ze základních principů udržitelnosti cestovního ruchu je participace rezidentů a zohledňování jejich potřeb v rámci rozvoje místního cestovního ruchu.

**Rozvoj destinace cestovního ruchu** – systematické dlouhodobé plánování, rozvoj infrastruktury CR, atraktivit CR, produktů CR, rozvoj lidských zdrojů, sociálního kapitálu a organizační struktury a dlouhodobý marketing destinace CR, jejichž cílem je ekonomický, sociální a společenský rozvoj destinace CR v souladu s environmentálními aspekty.

**Satelitní účet cestovního ruchu** – specifický průřezový meziodvětvový účet na národní (příp. regionální úrovni), čerpající data z upravené soustavy „tradičních“ národních účtů a dávající přesnější obraz o ekonomickém a sociálním postavení CR na makroregionální, národní a případně i regionální úrovni. Je nástrojem a světově uznávaným systémem, který slouží k vymezení podílu CR jako odvětví na HDP a umožňuje mezinárodní srovnání statistik CR.

**Synergický efekt v cestovním ruchu** – současné působení několika faktorů, jejichž účinek není pouhým součtem účinků, ale je vyšší pro daný systém (ať již kladný, nebo záporný). Např. plánovitý rozvoj aktivit a spolupráce podnikatelů destinace CR zvýší atraktivitu této destinace pro návštěvníky více než oddělené úsilí jednotlivých podnikatelů.

**Turista** – cestující, který se zdrží v navštíveném místě alespoň 24 hodin za účelem využití volného času a v tomto místě též přespí v hromadném nebo soukromém ubytovacím zařízení.

**Turistická funkce** (též Defertova funkce) – funkce vyjadřující intenzitu turistické aktivity v dané destinace CR poměrem počtu dvou populací: navštěvující a navštěvované. Turistická funkce sleduje kvantitativní aspekt intenzity CR a je vyjádřena počtem stálých lůžek v ubytovacích zařízeních (x100) k počtu rezidentů destinace CR.

**Turistická iritace** - míra nevráživosti rezidentů ve vztahu k návštěvníkům a k vývoji CR v daném místě obecně. Jako ukazatel tohoto vztahu se používá empiricky odvozená čtyřstupňová škála, tzv. Doxeyho iritační index.

**Ubytovací kapacita** – celkový maximální počet osob, který může být ubytován v daném ubytovacím zařízení nebo v daném městě, oblasti, regionu. Nejčastěji je vyjadřován počtem lůžek, resp. počtem pokojů u dané velikosti.

**Účastník cestovního ruchu** – každá osoba, která pobývá přechodně mimo místo svého běžného pobytu (obvyklé prostředí osoby), přičemž motivací pro cestu není výdělečná činnost v tomto místě, a účastní se tedy některého druhu a formy CR.

**Udržitelný cestovní ruch** – cestovní ruch, který díky koncepčnímu rozvoji a plánování dlouhodobě nenarušuje přírodní, kulturní a sociální prostředí, neboť jeho cílem je ochrana a zachování životního prostředí ve všech jeho aspektech a respektování životního stylu místních obyvatel. Dosažení udržitelnosti CR vychází ze základních principů udržitelného rozvoje – nalezení rovnováhy mezi ekologickými, ekonomickými, sociokulturními a regionálními aspekty rozvoje, které je nutné rozpracovat do konkrétních aktivit a cílů na různých geografických úrovních.

**Využití ubytovací kapacity** – relativní zhodnocení efektivity využití ubytovací kapacity. Může být vyjádřeno pomocí využití lůžkové kapacity, využití pokojové kapacity, případně dalšími ukazateli.

Zdroj: Zelenka & Pásková (2012)