

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA OBCHODU A CESTOVNÍHO RUCHU

Literární přehled k dizertační práci:

**„KONCEPČNÍ ŘÍZENÍ INSTITUCÍ CESTOVNÍHO RUCHU
NA ÚZEMÍ MĚST“**

Školitel

prof. JUDr. Ludmila Novacká, Ph.D.

Autor

Ing. Hana Škarvadová

2013

1. ÚVOD	1
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	2
2.1. DEFINOVÁNÍ VÝCHODISEK CESTOVNÍHO RUCHU	2
2.1.1. POJETÍ CESTOVNÍHO RUCHU	2
2.1.2. SYSTÉM CESTOVNÍHO RUCHU	6
2.1.3. TRH CESTOVNÍHO RUCHU	9
2.1.4. VLIV CESTOVNÍHO RUCHU NA NÁRODNÍ HOSPODÁŘSTVÍ	11
2.2. DEFINOVÁNÍ VÝCHODISEK MANAGEMENTU	19
2.2.1. POJETÍ MANAGEMENTU	19
2.2.2. STRATEGICKÝ MANAGEMENT	20
2.2.3. TAKTICKÁ A OPERATIVNÍ ÚROVEŇ MANAGEMENTU	25
2.2.4. KONCEPČNÍ ŘÍZENÍ	26
2.3. DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU	29
2.3.1. REGION A REGIONÁLNÍ ROZVOJ	29
2.3.2. POJEM DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU	36
2.3.3. MĚSTO A MĚSTSKÝ CESTOVNÍ RUCH	41
2.4. DESTINAČNÍ MANAGEMENT A MARKETING	51
2.4.1. MANAGEMENT DESTINACE	51
2.4.2. MARKETING DESTINACE	58
3. CÍL PRÁCE A POUŽITÉ VĚDECKÉ METODY	66
3.1. FORMULACE CÍLE	66
3.1.1. SYNTÉZA KRITICKÝCH POZNATKŮ	66
3.1.2. CÍL PRÁCE	69
3.1.3. UŽITÉ VĚDECKÉ METODY	69
3. POUŽITÁ LITERATURA	71

1. ÚVOD

Cestovní ruch v České republice se neustále potýká s problémy, jejichž příčinu lze hledat v mnohých skutečnostech; v úžeji nespecifikované legislativě, nedostatečné informovanosti o jeho přínosech, či konkrétní nepřínosné regulaci na úrovni samotných destinací. Možností, jak se vypořádat s těmito nedostatky a rozdílnostmi, mohou být tzv. koncepční nástroje. Ty si totiž obvykle kladou za cíl reprezentovat vývojovou linku konkrétního územního celku.

Běžně se setkáváme s koncepčními činnostmi na bázi tvorby odpovídajících dokumentů, a to i přesto, že jejich metodika stále ještě není formálně ustanovená. Základním dokumentem je aktuálně Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2007 – 13, která stanovuje alespoň rámec rozvoje cestovního ruchu. Řeší nejen Českou republiku jako celek, ale současně zahrnuje i podmínky rozvoje jednotlivých úrovní organizace cestovního ruchu (lokální, regionální).

Lokální (regionální) aplikace koncepčního řízení je obecně vhodnou formou inovace pro rozvoj destinací, v současné době však ne zcela využitou. Příčinou mohou být rozdílnosti v chápání odborné terminologie, minimální synchronizace s požadavky státní a evropské legislativy, či neexistence jednotného prováděcího dokumentu.

Konkrétně cestovní ruch ve městech a jeho management stále vykazuje nedostatky v organizačním zajištění. Ve většině případů se podpora realizuje na úrovni městských zastupitelstev, ty se však obvykle neopírají o žádné koncepční rozhodovací nástroje. Tento nedostatek následně implikuje neúplné využití potenciálu atraktivit cestovního ruchu.

Tato práce by tedy měla přispět k podpoře významu a užití koncepčního řízení na lokální úrovni, s aplikací přímo pro organizace destinačního managementu měst. Zároveň by měla poskytnout pohled na možnosti využití specifických plánovacích a rozhodovacích nástrojů v cestovním ruchu.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

V rámci definování kritických oblastí, pro správné pochopení problematiky disertační práce, bude zpracován přehled základních teoretických vědeckých přístupů ve formě rešerše. Pro účely odpovědného postihnutí tématu bude využito především zdrojů světových databázových systémů, významných publikací a případně ostatních zdrojů.

2.1. DEFINOVÁNÍ VÝCHODISEK CESTOVNÍHO RUCHU

Cestovní ruch neodmyslitelně patří k trendům dnešní doby; je mu připisován zásadní význam při rozvoji světových ekonomik. Stále více autorů se proto snaží postihnout a vysvětlit jednotlivé situace v tomto odvětví. Vznikají definice, které lze označit jako globální, ale zároveň dochází k adaptaci jednotlivých vysvětlení na lokální podmínky. Přístupů k pojmu cestovní ruch existuje nesčetné množství, v následujícím oddílu budou představeny zásadní přístupy, jež zásadně ovlivnily vývoj vědecké práce v této oblasti.

2.1.1. POJETÍ CESTOVNÍHO RUCHU

Z historického hlediska existuje množství definic, které se vyznačují snahou oddělit cestovní ruch od širších a komplexnějších pojmů, jako je právě obecné cestování. „V prvotním významu je cestovní ruch pohyb osob, které se vzdalují od svého trvalého bydliště, aby uspokojily svou potřebu kulturního vyžití, nebo naplnily svá osobní přání různého druhu.“ (Morgenroth, 1927 in Freyer, 1995:1). Jako sumu vztahů mezi místem dočasného pobytu a lidí na daném místě označil cestovní ruch Glücksmann (1935 in Freyer, 2006); v případě těchto definic se jedná o ukázkou rané teorie, která byla ve 20. století výrazně připomínkována a upravována, podstata je však již jasně pozorovatelná.

Jednu z všeobecně přijímaných definic cestovního ruchu následně publikovali Hunziker a Krapf (1941), podle nichž cestovní ruch vyplývá z cestování a pobytu nerezidentů, pokud nevedou k trvalému pobytu, a nejsou spojeny s žádným výdělečnou činností. Tento přístup, s mírnými úpravami, byl následně verifikován a obecně přijat na konferenci v St. Gallenu (1971). Na tu následně navázala i Tourism Society of England's (1976 in Beaver, 2002), která zdůrazňovala především dočasnost pobytu, avšak zahrnovala navíc všechny účely pro cestování jako odpovídající. Od multilaterální účelovosti se však někteří autoři významně odklánějí. Podle Heeleyho (1980) by měly být za cestovní ruch považovány jen ty aspekty chování ve volném čase, které jsou motivovány výhradně zájmem o rekreaci. Tímto může být propojen prvotní fond volného času s primárními impulzy k cestování, avšak se zohledněním rekreace jako tvůrce odpovídajícího rámce.

EKONOMICKÉ ASPEKTY POJETÍ CESTOVNÍHO RUCHU

Postupem času se projeví tendence zařadit do cestovního ruchu i významné ekonomické aspekty, neboť v roce 1950 se příjmy z mezinárodního cestovního ruchu rovnaly 2 bilionům amerických dolarů. O dvacet let později je pak mezinárodní cestovní ruch charakterizován devítinásobným navýšením příjmů (téměř 18 bilionů USD) a celkovými výjezdy ve výši 166 milionů osob (Slusariuc, 2010). Je proto jasné, že bylo nutné buď vytvořit specifickou vědní disciplínu, která by zkoumala ekonomické zázemí cestovního ruchu odděleně či ji implikovat do existující teorie.

Prvopočátky myšlenkového postupu lze nalézt v první definici, která tuto problematiku okrajově postihovala: „Cestovní ruch je v první řadě pojem související se všemi hospodářskými procesy...“ (Hermann von Schullern, 1911, in Freyer 2006:1). Studium cestovního ruchu z ekonomické perspektivy je poměrně novou vědní disciplínou, ačkoli zázemí nabídky a poptávky funguje již velmi dlouho. (Guthrie, 1961, Gerakis, 1965, Gray 1966, vše in Song, Dwyer, Li, 2012).

První světový časopis, který se zasloužil o rozvoj i implikaci ekonomické problematiky vyšel v roce 1995 pod názvem *Tourism Economics*, a to ve Velké Británii. To nebylo nic nečekaného, neboť právě Velká Británie položila kořeny moderním formám cestovního ruchu, mezi prvními začala poskytovat vzdělání pro ty, kteří se rozhodli pracovat v cestovním ruchu a započala výzkum a publikaci spojených poznatků.

Překvapivé však je, že první publikaci, jež se věnovala výhradně ekonomickým aspektům, vydal autor z Austrálie, Adrian Bull, který dává prvotní důraz na mikroekonomii, avšak neopomíná ani roli cestovního ruchu v rámci národních ekonomik a mezinárodních transakcí; tedy makroekonomickou úroveň. (Bull, 1994).

Názory na existenci samostatné nauky o ekonomice cestovního ruchu se různí. Výše byly představeny některé práce podporující její rozvoj, v Encyklopedii cestovního ruchu (Jafari, 2000) však není termín ekonomiky cestovního ruchu explicitně zmíněn ani v jediném kontextu.

Cestovní ruch by však měl být pozorován z obou ekonomických perspektiv (mikro i makroúrovně), z regionálního i rozvojového pohledu s důrazem na význam investic a zaměstnanost. Není nutné zastávat jeden konkrétní přístup k ekonomice cestovního ruchu, nutné je neopomíjet multiplikaci ekonomických přínosů právě díky cestovnímu ruchu.

ASPEKTY UDRŽITELNOSTI POJETÍ CESTOVNÍHO RUCHU

Významným zásahem do formulace pojetí cestovního ruchu byla i vzrůstající potřeba udržitelnosti a ekologické regulace. Již na počátku 90. let minulého století se začalo diskutovat o potřebě zahrnout udržitelnost do cestovního ruchu. Mezi první přispěvatele tohoto tématu patřil například Brown (1991, in Clarke 1997), jež rozeznal nutnost přeformulování podstaty cestovního ruchu, právě se zařazením environmentálních kritérií.

Zprvu docházelo ke stanovování sporných vztahů, např. podle Farrella a Runyanové (1991) měla být udržitelnost pouze symbiotickým vztahem mezi cestovním ruchem a zachováním přírody, nebo byla udržitelnost zaměňována pouze za vztah k přírodě (Clarke, 1997). Tyto neshody autorů následně vedly spíše k definování zásad udržitelného cestovního ruchu, než samostatných definic. Např. Wheeler (1992) označil měřítko (např. počty návštěvníků) jako ústřední bod udržitelnosti. Dle něj by měli být cestující preferováni před turisty, individuální cestovatelé před skupinou, specializovaní operátoři před nadnárodními společnostmi, ubytování v soukromí před gigantickými hotelovými řetězci - měřítko rozsahu v podstatě staví cestovní ruch na úroveň dobrá versus špatná.

Cestovní ruch a jeho masový vývoj má jasné dopady na cílové destinace i samotné cestovní trasy. Podle Butlera (1992 in Clarke, 1997) však v současnosti nemůže udržitelný cestovní ruch vyvážit ekonomické přínosy cestovního ruchu. Tourism Highlights (UNWTO, 2012) uvádí, že mezinárodní příjezdy v cestovním ruchu v roce 2011 dosáhly již 983 milionů, předpokládá se tedy, že hranice jednoho bilionu bude pokořena již v roce 2012 či 2013. V roce 2011 navíc došlo k přepsání rekordu v celkových výdajích v mezinárodním cestovním ruchu, které přesáhly hranici jednoho trilionu amerických dolarů. Udržitelnost tyto sumy skutečně nevyváží. Přesto bychom měli brát v úvahu všechny další aspekty udržitelnosti jako je ekologie, či sociální a psychologické ovlivnění hodnot (např. Iancu, Popescu, Popescu, 2010) či fair trade (viz např. DeCarlo, 2011; Hunt, 2012) a věnovat jim v rámci pojetí cestovního ruchu dostatečnou pozornost.

VŠEOBECNĚ PŘIJÍMANÉ POJETÍ CESTOVNÍHO RUCHU

Tyto směry, kterými by se mohla definice cestovního ruchu ubírat, však bylo nutné synchronizovat.

Prvním oficiálním krokem bylo, dle Technického manuálu WTO (1995), přijetí definice pro „mezinárodního návštěvníka“, a to ze statistického hlediska, Radou Spojených národů v roce 1937. Tím byly vyslyšeny žádosti tehdejší International Union of Official Travel Organizations (IUOTO), která byla následně transformována z mimovládní organizace na organizaci World Tourism Organisation (v roce 1974).

Další významnou událostí byla Konference spojených národů o mezinárodním cestovním ruchu v Římě 1963, kde byly definovány další důležité pojmy, jako je návštěvník, turista, výletník. (WTO, 1995).

Snahy o sjednocení teoretického zázemí vedly v červnu roku 1991 ke svolání zástupců World Travel Organization, národních turistických organizací, zástupců průmyslové části cestovního ruchu, národních statistických organizací a z jejich jednání vzešla i nejvýznamnější novodobá definice cestovního ruchu, obecně přijímaná a užívaná do dnešní doby. „Cestovní ruch je činnost lidí, cestujících a pobývajících v místě mimo místo jejich obvyklého prostředí po dobu kratší jednoho celého roku, za účelem využití volného času, obchodu a jinými účely“ (WTO, 1995:1). Mimo jiné, tato konference ustálila

některé sporně definované pojmy a nastavila nutnost statistického sledování cestovního ruchu (Gee, Fayos-Solá, 1997).

Význam této definice spočívá mimo jiné i v tom, že kromě volnočasových aktivit může cestovní ruch zahrnovat i obchodní a jiné účely. Na toto tvrzení navázali mnozí autoři tvorbou personalizovaných definicí, např. Horner a Swarbrooke (2003:53) „Obecně lze cestovní ruch definovat jako krátkodobý přesun lidí na jiná místa, než jsou místa jejich obvyklého pobytu, za účelem pro ně příjemných činností.“ Autoři navíc polemizují nad zařazením cestovního ruchu do hierarchie potřeb, zda je pouze podskupinou trávení volného času nebo samostatným odvětvím zahrnujícím cestování, ubytování a stravování. Důležitější než stanovení konkrétního vztahu mezi volným časem a cestovním ruchem je však podle mne uvědomění si, že vzájemný vztah skutečně existuje.

„Cestovní ruch vždy zahrnuje cestování, ale ne každé cestování je cestovním ruchem. Cestovní ruch zahrnuje rekreaci, ale ne každá rekreace je cestovním ruchem. Cestovní ruch se uskutečňuje ve volném čase, ale ne celý volný čas je věnován cestovnímu ruchu.“ (Mill, Morrison, 2006:12). I v tomto pojetí se projevuje tendence k nepřesně stanovené kauzalitě vztahů mezi cestovním ruchem a dalšími pojmy. Cooper (2008) však trvá na striktním definování cestovního ruchu nejen z pohledu poptávky, ale i nabídkové strany trhu.

Goeldner a Ritchie (2009) definují cestovní ruch spíše systémově, jako procesy, činnosti a výstupy pramenící ze vztahů a interakcí mezi návštěvníky, podnikateli, lokálními vládami, komunitami a okolním prostředím.

Zcela mimo ostatní autory vystupuje Tribe (1997), který tvrdí, že cestovní ruch není samostatnou vědní disciplínou, nýbrž polem působnosti pro vědy, na jejichž poznacích své fungování staví. Těmito základními vědami podle autora jsou geografie, antropologie, politické vědy, historie, marketing či obchod.

Na mnohé definice zahraničních autorů navázali i čeští a slovenští teoretici cestovního ruchu. Zelenka a Pásková (2012:15) definují cestovní ruch jako: „komplexní, mnoha oblastmi a z mnoha hledisek se prolínající společenský jev bez jakýchkoli pevně stanovitelných hranic, který je synergickým souhrnem všech jevů, vztahů a dopadů v časoprostorovém kontextu, souvisících s narůstající mobilitou lidí, motivovanou uspokojováním jejich potřeb v oblasti využití volného času, rekreace, cestování a poznání, dále v oblasti sociální, kulturní a v dalších oblastech.“ Tato definice je však, dle mého názoru, příliš abstraktní a rozsáhlá. Hesková et al. (2006) pak rozumí cestovním ruchem soubor operací zejména ekonomického charakteru, související s mobilitou cizinců v určitém geografickém prostoru. Novacká (2010) se soustředí spíše na účastníka cestovního ruchu, neboť cílem cestovního ruchu by mělo být uspokojení jeho potřeb, a to v určitém prostředí. Zajímavostí je, že se účastník, v tomto pojetí, objevuje v širších definicích zcela ojediněle, avšak s jasně identifikovatelným účelem, se kterým je možné se ztotožnit.

Diverzifikaci cestovního ruchu zahrnuje do svého pojetí především Oriška (1999) jež označuje hlavní účely k uspokojení potřeb souvisejících s cestovním ruchem,

např. zotavení, poznání, společenského kontaktu, kulturního a sportovního vyžití, lázeňského léčení a pracovních cest. Jedna z definic je zakotvena i do českého právního systému v podobě technické normy ČSN EN 13809 (2004), která definuje cestovní ruch jako činnost lidí, kteří cestují nebo pobývají mimo své trvalé bydliště, a to za účelem zábavy, pracovní, nebo za jinými účely.

Zároveň je nutné vymezit se k pojmům turismus a turistika, často užívaným odbornou i neodbornou veřejností. Zatímco turismus lze chápat jako synonymum či internacionalizovaný výraz, tedy zkratku dvouslovného cestovního ruchu, turistika je charakteristická užším kontextem, používaným pro aktivity pohybu a pobytu v přírodě (Novacká, 1999).

➤ Pro postihnoutí všech přístupů k definování cestovního ruchu by bylo možné zpracovat samostatnou vědeckou práci. Spíše než uvést vyčerpávající přehled přístupů k této problematice je důležitější uvědomit si, že hlavní rozdíly pramení pouze z odlišné formulace shodného věcného zázemí.

Musím souhlasit se společnou snahu o prostorové vymezení vůči obvyklému místu pobytu cestujícího, následovanou obsahovou a motivační charakteristikou (představující zjednodušeně druhy a formy cestovního ruchu) a také časový horizont, ve kterém se aktivity spojené s cestovním ruchem realizují. Sporným bodem pak shledávám zařazení některých motivů implikujících výdělečnou činnost.

V rámci pojetí cestovního ruchu lze konstatovat problematičnost jediného ustanovení správného přístupu. To však nelze pokládat za negativum, neboť neustálá diskuze výrazně přispívá k postihnoutí dalších důležitých v oblasti teoretického zázemí cestovního ruchu. ◀

2.1.2. SYSTÉM CESTOVNÍHO RUCHU

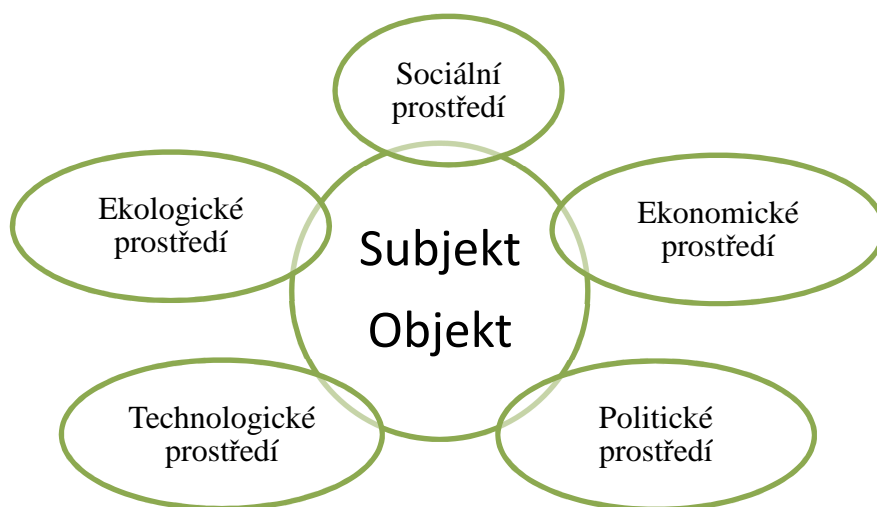
Předešlá kapitola naznačila, že cestovní ruch není jednoduše obsáhnutelnou problematikou, neboť se skládá z mnoha poměrně odlišných oblastí. Z tohoto důvodu je nutné zaměřit se na vyjádření cestovního ruchu jako komplexního systému.

O systému mluvíme, pokud nahlížíme na předmět našeho zájmu jako na celek a zvažujeme všechny jeho děje a části ve významných souvislostech. Podle Molnára (2012:68) je systém „integrováný souhrn vzájemně působících prvků, určených na kooperativní plnění předem stanovené funkce.“ Charakterizace systému vychází z popsání problémů současného vnímání cestovního ruchu, které je založeno především na ekonomických přínosech. Například Rojek a Urry (1997) shledávají, že jsou některé součásti systému cestovního ruchu vědomě opomíjeny, např. například sociální a kulturní faktory a následně je toto odvětví zvažováno pouze jako „sada“ ekonomických aktivit, nikoli jako sociální prostředí. S tím souhlasí i Franklin a Crang (2001), neboť cestovní ruch získal v posledních letech takový globální sociální rozměr, že již nemůže být nadále chápán pouze jako dění v destinacích způsobené osobami, jež se vzdalují od svého domova. S těmito přístupy se zcela ztotožňuji,

neboť přikládám zásadní význam v cestovním ruchu právě místním komunitám, nejen exaktním podmínkám rozvoje v destinacích.

V systému cestovního ruchu pak rozeznáváme dva základní podsystémy – objekt a subjekt, jejichž vzájemné vazby se prolínají s okolními faktory a tvoří vnější prostředí. (Kaspar, 1995). Jedná se o první jednoduchý strukturální model systému cestovního ruchu, který podle některých autorů postrádá dynamické faktory (Belz, Bieger, 2006; Vanhove, Bieger, 2012). Je však všeobecně přijímán a užíván a pro účely této práce bude brán jako základní.

OBRÁZEK 1: SYSTÉM CESTOVNÍHO RUCHU



Zdroj: vlastní zpracování, dle Kaspar, 1995

OBJEKT CESTOVNÍHO RUCHU

Objektem cestovního ruchu se obvykle rozumí určité místo či destinace, kde návštěvník uspokojí své potřeby spojené s cestovním ruchem, tedy o nabídkovou stranu v tržním mechanismu, kterou Gúčik (2010) pokládá za klíčový prvek, bez něž by cestovní ruch nemohl fungovat. S takto přímočarým konstatováním se nemohu ztotožnit; osobně chápu význam objektu pro cestovní ruch, ale nepovažuji jej za kritický.

Objekt tedy zahrnuje především zkušenosti a kapitál (Murphy, 1985), ale zároveň i zdroje, které jsou definovány jako: „vše, co může zaujmout návštěvníka.“ (Bosselman, Peterson a McCarthy, 1999:14). Tradičně (Orieška, 1999; Hesková, 2006, Zelenka a Pásková, 2012) se zdroje odvozují od primární nabídky, která zahrnuje přírodní a kulturní potenciál pro cestovní ruch a nabídky sekundární, do níž můžeme zahrnout veškerou infrastrukturu a suprastrukturu cestovního ruchu.

Odlišný pohled nabízí například Bhatia (2004), který za nejdůležitější komponenty prostředí cestovního ruchu považuje dopravu, atraktivitu a ubytování, ve kterých ovšem zahrnuje primární i sekundární elementy uvedené výše, například rozvrstvení atraktivitu

podle kulturního či zábavního založení (Hutchinson, 1969 in Bhatia, 2004). Page a Conell (2007) přidávají k tomuto dělení navíc specificky orientované organizace, jako jsou tour-operátoři či zprostředkovatelé, tedy v české terminologii cestovní kanceláře a agentury, a dále ostatní zařízení a služby cestovního ruchu, jako je catering, pohostinství nebo zábava. Naopak někteří autoři (Leiper, 1979, Lundgren, 1982) oponují specifickým vymezením objektu cestovního ruchu, který by měl být stanoven na základě geografických kritérií, a tak i pro účely cestovního ruchu posuzován.

➤ Ačkoli se jednotlivé přístupy liší, opět docházíme k dichotomii zázemí většiny autorů. Důležitým tvrzením proto je, že objekt a jeho diverzita by měly odrážet požadavky návštěvníků. Není však nutné souhlasit s jeho primárním významem, osobně bych navrhovala reformulaci ve smyslu adaptace požadavků návštěvníků na konkrétní objekt a jeho diverzitu. ◀

SUBJEKT CESTOVNÍHO RUCHU

„Raison d'être, neboli důvod existence cestovního ruchu je sám návštěvník, tudíž veškerý rozvoj a plánování musí být predikováno ve vztahu k tomu, kdo tato osoba skutečně je.“ (Murphy, 1985:4).

➤ Vzhledem k dříve vyjádřeným pochybnostem o významu objektu cestovního ruchu se plně ztotožňuji právě s tímto Murphyho konstatováním a stejně tak s doplněním kontextu Novácké (1996), že právě návštěvník je ten, kdo poskytuje laskavost tím, že dává příležitost pro realizaci podnikatelských aktivit. ◀

Termín pro cestující osobu ukrývá mnohé motivy a má různé dopady. Nejužívanější definice vzešla z jednání IUOTO na konferenci v Římě v roce 1963, dle této terminologie je návštěvník osoba, která cestuje do jiné země, než ve které je jeho trvalé bydliště, při vyloučení důvodu stěhování do navštívené země. Zde již tedy chápeme motivy pro cestovní ruch jak volnočasové, tak obchodní, úmyslně však vyřazujeme dlouhodobou mobilitu. Návštěvníci byli současně rozděleni na turisty (overnight visitors) a výletníky (excursionists); ti se mezi sebou liší především požadavkem na přenocování (United Nations Conference on International Travel and Tourism, 1964).

V současnosti nejužívanější terminologie logicky navazuje na předchozí schválené definice – jedná se o výstup konference v Ottawě (WTO, 1995). Návštěvníka ohraničuje 12-ti po sobě následujícími měsíci a zavádí navíc kategorii cestovatele, kterým je každý člověk na určité cestě mezi dvěma či více lokacemi. Důležitost stanovení těchto pojmů vidí (Lantham a Edwards in Cooper, 2003) především v disciplínách statistických, tedy pro správné metodické nastavení statistiky cestovního ruchu.

Murphy (1985) definoval pro návštěvníka základní báze, na kterých je nutné stavět. Jedná se o motivaci, která může být vyjádřena jako vnitřní stav, nebo podmínky, které aktivují chování a dávají mu určitý směr (Kleinginna a Kleinginna, 1981). Dále o vnímání podle Plhákové (2004) či Nakonečného (1995), které je kognitivním procesem, kdy interpretujeme senzorické informace a tyto vjemy následně kompletujeme

do smysluplných celků. Poslední bázi jsou pak očekávání, která zahrnují něčí subjektivní úsudek, týkající se pravděpodobnosti vztahu mezi dvěma pojmy (Fishbein in Olson a Dover, 1976). Tyto báze dávají dohromady souhrn přesvědčení, nápadů a zobrazení, které návštěvník přikládá konkrétní destinaci.

Je však nutné si uvědomit, že jsou tyto pojmy psychologicky podmíněné, tudíž u každého individuálního člověka odlišné. Například Trout (2002) ve své práci uvedl, že náš subjektivní pocit porozumění řídí naše rozhodnutí o přijatelnosti a věrohodnosti. Pokud předložíme důkazy bez dobrého příběhu, často se nám nepodaří subjekt ovlivnit. Naopak, uvedeme-li dobrý příběh, jsme schopni dosáhnout vlivu, a to i přes nedostatek jasných důkazů.

➤ Právě kognitivní procesy návštěvníka a rezidenta dle mého názoru formují obraz systému cestovního ruchu jako celku. ◀

2.1.3. TRH CESTOVNÍHO RUCHU

Trh je ekonomicky obvykle definován jako určitý prostor, nebo místo, kde si ekonomické subjekty vyměňují výsledky své činnosti. (Matúš, Bednárík, 2011). Současně je to také abstraktní místo střetu poptávky s nabídkou. (Freyer, 2006).

Většina autorů se shoduje a pokládá objekt za nabídkovou stranu a subjekt za poptávkovou stranu trhu cestovního ruchu, přičemž vysvětlení jednotlivých pojmů v této práci již proběhlo.

Je však nutné zmínit jedno ze specifik trhu cestovního ruchu, a to konkrétně nabídkové strany, kterou se komplexně zabírají např. Stabler, Papatheodorou a Sinclair (2009). Ti ji charakterizují jako určitý fenomén, a to díky povaze produktu i procesu jeho doručení. Vychází přitom z Kotlerovy a Kellerovy (2009) charakterizace služeb; jedná se o výkon, který může jedna strana poskytnout druhé, přičemž nedochází k vlastnictví čehokoliv (může však být svázána s konkrétním výrobkem).

Vlastnosti služeb byly konkrétně identifikovány už dříve, především jejich nehmotnost (Rathmell, 1968), Kotler a Keller je shrnuli do jednotného přehledu – nehmotnost, nedělitelnost, proměnlivost a pomíjivost. V jiné Kotlerově (2007) práci se setkáme i s vlastností neodělitelnosti od poskytovatele. Tyto vlastnosti proto do určité míry vymezují trh cestovního ruchu oproti ostatním odvětvím.

POHLED NA TRH CESTOVNÍHO RUCHU

Ekonomické a politické úvahy velmi dlouho dominovaly v přístupu k trhu cestovního ruchu, neboť byly považovány za odraz podnikání a státních ambicí. V současnosti je však trh posílen i kulturními či environmentálními rozdíly, které určují identitu konkrétního místa a zároveň mají potenciál stát se přitažlivými obchodovatelnými komoditami. (Chambers, 2009). V potaz je tedy nutno brát i současné sociální a jiné aspekty, které trh v klasické ekonomické teorii výrazně neovlivňují.

Tím se dostáváme k okolním aspektům, které do cestovního ruchu přímo nepatří, avšak významně jej ovlivňují; bývají označovány jako okolí systému cestovního ruchu.

Řadíme mezi ně politické, ekonomické, sociální a technologické zázemí, často synchronizované v PEST (STEP) analýzu, jež si klade za cíl poznat makro (vnější) prostředí tak, aby bylo možné pracovat s relevantními informacemi, které konkrétně zasáhnou zkoumanou oblast. Toto prostředí lze v obchodě i cestovním ruchu charakterizovat jako všechny relevantní fyzické a sociální faktory zvnějšku organizace, které jsou zvažovány při procesu rozhodování (Peng, Nunes, 2007).

Z politického hlediska uvažujeme především o rozsahu legislativy, regulací či naopak podpor cestovního ruchu, současně jako o stabilitě či vnitřní bezpečnosti. Vývoj posledních let naznačuje, že nejvýznamnějším faktorem v této oblasti je bezpečí a mír. Událost z 11. září 2001 poskytuje zcela jasnou ukázkou vlivu bezpečí na cestovní ruch, kdy bylo jako následek letecké katastrofy, zrušeno v absolutním vyjádření zhruba 240 000 pracovních míst nejen v letecké dopravě, ale i navázaných odvětvích (Goodrich, 2002).

Ekonomické a sociální faktory byly již několikrát v textu zmíněny a zároveň budou částečně rozpracovány v dalších oddílech této práce, nyní tedy podrobně charakterizovány nebudou.

Z technologického hlediska hovoříme především o rozvoji postupů posilujících infrastrukturu a přetvářejících potenciál daného místa (Mariot, 1983), ale zároveň o technologiích, které slouží k usnadnění komunikace se zákazníkem. Zmíněny mohou být například QR kódy, neboli matice s dvou-dimenzionálním kódem, který může být čten chytrými telefony. Podle Shina, Junga a Changa (2012) se jedná o další krok k interaktivitě, v našem případě mezi poskytovatelem služby (produktu) a zákazníkem, tedy o posílení angažovanosti spotřebitele. Mezi další upotřebitelné technologie patří využití rozšířené reality, 3D tiskáren v různých podobách, či nová bezdrátová komunikace NFC (Near-Field Communication), využitelná pro transfer užitečných dat na krátkou vzdálenost, a to bez fyzického zásahu (Pesonen, Horster, 2012). Sama vidím extrémní technologický potenciál ve vztahu k návštěvníkům destinací cestovního ruchu. Podat jim správné informace, ve správný čas a ještě zajímavou formou by mohlo vést k posilování subjektivních názorů a šíření pozitivních sdělení.

Jeden z aspektů, který v PEST analýze zmíněn není, avšak do okolí systému cestovního ruchu patří, je právě ten ekologický, související s dopady cestovního ruchu na navštívené objekty. V tomto ohledu je nejvíce debatována udržitelnost a udržitelný cestovní ruch, který svou formální definici obdržel již v roce 1978 v tzv. Brundtland Reportu, ta byla následně verifikována na konferenci United Nations Conference on The Environment and Development (CNUMAD) v Rio de Janeiro v roce 1992 (Torres-Delgado, Palomeque, 2012). Diskuze o udržitelném rozvoji se točí kolem několika ústředních témat, která zahrnují například péči o přírodní, architektonické a socio-kulturní zdroje hostitelských komunit (Briassoulis, 2002). Tato témata zároveň objasňují rámec, ve kterém se pohybujeme, zkoumáme-li okolí systému cestovního ruchu.

Na udržitelnost lze navázat specifickým pohledem Higgins-Desbiollesové (2006), podle níž je cestovní ruch vhodným modelem rozvoje rozvojových zemí, neboť přinese

méně škody než posílení například těžebního průmyslu a zároveň může být použit pro financování dalších rozvojových aktivit. To by mohlo být podpořeno dlouhodobými výhledy, podle nichž se těžiště rozvoje cestovního ruchu bude posouvat právě směrem od Evropy k rozvojovým zemím. (Novacká, 2010).

I přes toto konstatování musíme usuzovat na celkový vliv cestovního ruchu, především ve vztahu k internacionalizaci a globalizaci, jako fenoménu dnešní doby. Někteří autoři (např. Arramberi, 2009) se však domnívají, že cestovní ruch nebude vedoucím odvětvím v postupující globalizaci, ale pouze jedním z jejích přispěvatelů. Arramberi (2009) zároveň predikuje, že návštěvníci budou v budoucnosti cestovat především na úrovni svého kontinentu. Vnímání cestovního ruchu jako globálního fenoménu, který spojuje bohatší země světa s nejhudšími periferiemi, označuje jako výplod post-romantické kolektivní představitosti, která přerostla do neudržitelných rozměrů.

2.1.4. VLIV CESTOVNÍHO RUCHU NA NÁRODNÍ HOSPODÁŘSTVÍ

Národním hospodářstvím můžeme rozumět souhrn hospodářských činností na určitém území. Tohoto procesu se účastní veškeré výrobní faktory; jedná se tedy o souhrn jednotek, které uskutečňují ekonomické operace (Hronová, 2009:47). Tyto jednotky jsou obvykle členěny, nejjednodušeji na hospodářská odvětví, která jsou si podobná výkony či výrobou. Obvykle se však národní hospodářství člení na odvětvovou či sektorovou strukturu.

Sektorově členíme na čtyři základní kategorie – primární sektor (prvovýroba, zemědělství, rybolov, těžební průmysl), sekundární sektor (stavebnictví a zpracovatelský průmysl), terciární sektor (služby) a kvartální sektor, jež zastupuje vědu a výzkum. (Synek, Kislingerová, 2010).

Odvětvově je národní hospodářství členěno podrobněji, právě díky podobnosti výkonů, používáním stejných materiálů či poskytováním obdobných služeb. Dříve byla pro sledování užívána metoda odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ), ta však byla 1. 1. 2008 nahrazena klasifikací CZ NACE, jež vyhovuje evropským standardům pro mezinárodní srovnávání. (ČSÚ (a), 2012).

Základní funkcí národního hospodářství by mělo být uspokojování potřeb celé společnosti, které je zajišťováno určitým množstvím statků a služeb. Tento objem charakterizujeme jako výkonnost ekonomiky. Největší vypovídající schopnost se v současnosti připisuje čtyřem hlavním ukazatelům, a to je velikost produktu, cenová hladina, nezaměstnanost a vnější ekonomická pozice země. (Soukup, 2007).

Nejpřehledněji shrnuje vliv cestovního ruchu na národní hospodářství Novacká (2012:8). Cestovní ruch významně přispívá k zaměstnanosti, růstu národního příjmu i vyváženosti plateb. Kromě toho, že je hnací silou růstu a prosperity národních ekonomik, výrazně přispívá i ke snižování chudoby.

SATELITNÍ ÚČET CESTOVNÍHO RUCHU

Pro efektivní rozvoj cestovního ruchu a možnost sledování výše zmíněných přínosů, je nutné nastavit kvalitní sledované statistické ukazatele. K tomu by měla sloužit oborová statistika cestovního ruchu, která by měla postihnout především základní typy cestovního ruchu (příjezdový, výjezdový, domácí) (Jakubíková, 2009), založená na statistice národních účtů, která využívá různé typy mezinárodních klasifikací (SICTA, ISIC, NACE, CPC) (Palatková (b), 2011).

Ve většině evropských zemí, stejně jako v České republice, chyběla věrohodná kvantitativní data (Sharma, Olsen, 2005). Z tohoto důvodu zástupci Eurostatu, OECD, a UNWTO ustanovili jednotný rámec pro vytváření a sledování satelitních účtů pro cestovní ruch (TSA). Konkrétně se jedná o metodu měření přímých ekonomických přínosů spotřeby cestovního ruchu na národní hospodářství. Jeho jedinečný přístup spočívá v zapojení zásad a struktury mezinárodně přijatého Systému národních účtů. (Frechtling, 2010). Zahrnuje jedinečnou sadu deseti tabulek, které ukazují velikost a rozdělení různých forem spotřeby cestovního ruchu, jejich příspěvek na hrubém domácím produktu, národním důchodu, zaměstnanosti a dalších makroekonomických ukazatelích i nemonetárních indikátorech. (UNWTO, 2008).

SATELITNÍ ÚČET CESTOVNÍHO RUCHU ČESKÉ REPUBLIKY

Úkolem vytvořit jednotnou statistickou klasifikaci cestovního ruchu byl pověřen předseda ČSÚ ve spolupráci s ministry pro místní rozvoj, financí a průmyslu a obchodu v roce 1998. Postupně byly zjišťovány a tříděny dostupné statistické informace o cestovním ruchu, posuzována jejich vzájemná srovnatelnost, hodnota a věrohodnost. Výsledkem bylo rozhodnutí o konkrétních metodických východiscích, resp. o způsobu prací na sestavování TSA v ČR. (Lejsek, 2009). V oblasti výjezdového a domácího cestovního ruchu byly první výsledky sestaveny v roce 2004, pro příjezdový cestovní ruch se zavedlo pravidelné šetření až v roce 2005 (ČSÚ (b), 2010). V současnosti je již implementován tzv. full-fledged TSA systém (Libreros, 2006), tedy kompletní plnohodnotný systém satelitních účtů v cestovním ruchu, který zahrnuje následující tabulky:

- Spotřeba příjezdového cestovního ruchu v ČR,
- Spotřeba domácího cestovního ruchu v ČR,
- Spotřeba výjezdového cestovního ruchu v ČR,
- Spotřeba vnitřního cestovního ruchu v ČR,
- Výrobní účty jednotlivých odvětví cestovního ruchu a ostatních odvětví v ČR,
- Domácí nabídka a spotřeba vnitřního cestovního ruchu podle produktů v ČR,
- Zaměstnanost v odvětvích cestovního ruchu v ČR,
- Tvorba hrubého fixního kapitálu v cestovním ruchu v ČR,
- Nefinanční ukazatele v cestovním ruchu v ČR (ČSÚ (c), 2013).

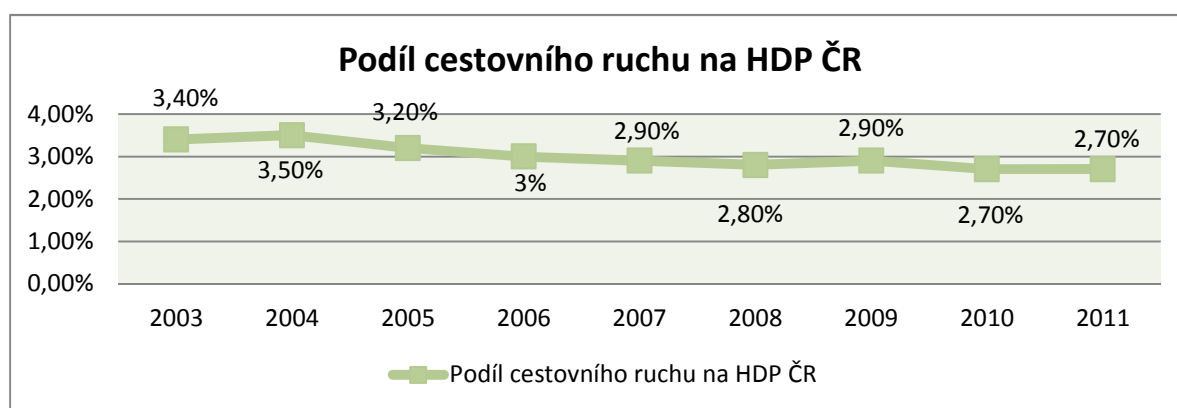
VÝKONNOST EKONOMIKY ČR VE VZTAHU K CESTOVNÍMU RUCHU

PRODUKT

Mluvíme-li o produktu jako veličině, bereme v úvahu celkovou hodnotu finálních statků a služeb, vytvořených za určité období. Nejvýznamnějším současným ukazatelem je hrubý domácí produkt (HDP, GDP), který měří dvě veličiny současně. Příjmy všech subjektů v dané ekonomice a veškeré výdaje na výkony ekonomiky (Mankiw, 2012).

Dopad cestovního ruchu na hrubý domácí produkt můžeme charakterizovat jako přidanou hodnotu tohoto odvětví na celkovém výkonu národní ekonomiky, kterou sleduje právě satelitní účet cestovního ruchu.

OBRÁZEK 2: PODÍL CESTOVNÍHO RUCHU NA HDP



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (b), 2013

Dle Českého statistického úřadu (ČSÚ (b), 2013) bylo dosaženo nejvyššího podílu cestovního ruchu na hrubém domácím produktu v roce 2004, kdy činil celkových 3,6 %. Tím byl završen předchozí růst a v souvislosti s vývojem světových ekonomik, docházelo postupně ke snižování jeho podílu. V roce 2007 poprvé nepřekročil hranici 3% a až do roku 2010 se pohyboval mezi 2,8 a 2,9 %. V roce 2010 došlo k dalšímu významnému propadu, na 2,7% a v posledním zveřejněném roce podíl stagnuje. Je však nutné brát v úvahu, že se jedná o semi-definitivní data (2010) a předběžné odhady (2011), celkový podíl se tak může ještě změnit.

SPOTŘEBA

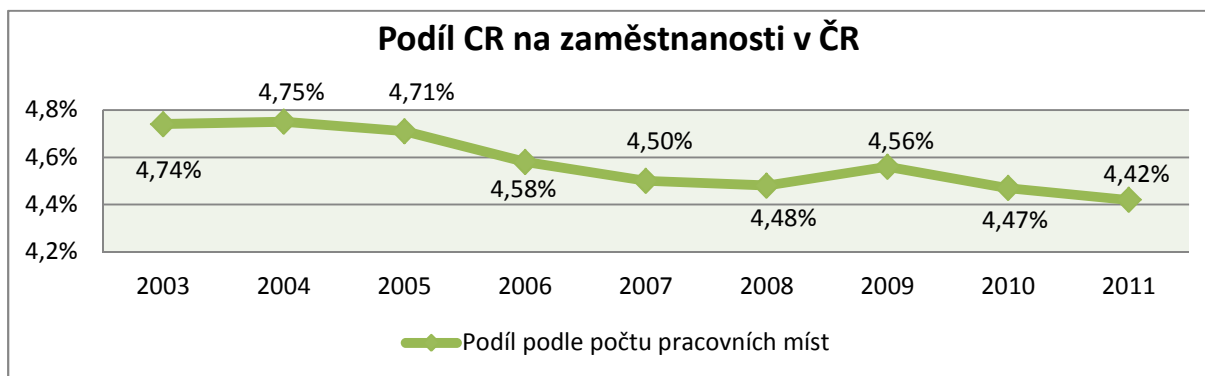
Spotřeba neboli výdaje jsou sledovány ve třech tabulkách satelitního účtu – spotřeba domácího cestovního ruchu, příjezdového a výjezdového cestovního ruchu. Z hlediska výdajů rezidentů realizovaných v České republice byl nejsilnější rok 2008 (zhruba 30 miliard CZK), v souvislosti se světovou finanční krizí dochází následně k významnému poklesu (2011 zhruba 23 miliard CZK) (ČSÚ (b), 2013). Příjezdový cestovní ruch neboli výdaje zaplacené nerezidentem směřující do české ekonomiky, byl na svém vrcholu v roce 2007 (zhruba 28 miliard CZK), následně dochází k extrémnímu poklesu o deset miliard do roku

2011(ČSÚ (b), 2013). Spotřeba výjezdového cestovního ruchu, tedy výdaje rezidentů v zahraničí, kulminovaly v roce 2004 (zhruba 4 miliard CZK), následně docházelo k pozitivním (3,9 miliardy CZK v roce 2009) i negativním výkyvům (3,4 miliardy CZK v roce 2011) (ČSÚ (b), 2013). Z tohoto shrnutí je patrné, že nejvyšší podíl na finančních prostředcích plynoucích z odvětví cestovního ruchu (alokovaných na území ČR) tvoří občané cestující po České republice, následovaní příjezdovou klientelou. Spotřeba výjezdového cestovního ruchu je viditelně nižší, přičemž je nutné brát v úvahu, že výdaje realizované v ČR před samotnou cestou do zahraničí se do tohoto ukazatele nezapočítávají.

ZAMĚSTNANOST

Metodicky je zaměstnanost v cestovním ruchu popisována počtem přímých pracovních míst a počtem přímo zaměstnaných osob v jednotlivých odvětvích cestovního ruchu. Do tohoto ukazatele se však započítávají i nerezidenti pracující na území ČR a naopak rezidenti pracující v cizině zahrnuti nejsou. V prvním roce sledování satelitního účtu deklaroval cestovní ruch zhruba 233 tisíc pracovních míst a podobný počet zaměstnaných osob. Ještě v roce 2009 byly tyto údaje obdobné (236 tisíc), následně došlo k redukci pracovních míst na 229 000, počet zaměstnaných však hodnotu 230 tisíc udržel. (ČSÚ (b), 2013). Z hlediska zaměstnanosti se tedy jedná o významného zaměstnavatele, který do značné míry ovlivňuje ukazatele nezaměstnanosti v národní ekonomice, v číselném vyjádření podílu na celkové zaměstnanosti se dlouhodobě pohybujeme kolem 4,5% (Lejsek, 2013).

OBRÁZEK 3: PODÍL CESTOVNÍHO RUCHU NA ZAMĚSTNANOSTI V ČR



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (b), 2013

BILANCE CESTOVNÍHO RUCHU

Jedná se o položku platební bilance mezinárodního pohybu osob, čili „cestování“ v rámci běžného účtu platební bilance. Zahrnuje členění příjmů a výdajů zahraničního cestovního ruchu na pracovní i soukromé cesty. V roce 2011 byl cestovní ruch charakterizován příjmy ve výši 135 miliard CZK, výdaji ve výši 80,5 miliard CZK a tedy celkovým saldem ve výši 54 miliard CZK. Vývoj salda platební bilance cestovního ruchu v posledních deseti letech odráží extrémní růst do roku 2006 (zhruba 70 miliard CZK) a následný pokles, nejpatrnější

v roce 2008 (zhruba 50 miliard CZK), po kterém následovalo zpomalení vývoje, opět v souvislosti s dopady světové finanční krize (Lejsek, 2012).

EFEKTY CESTOVNÍHO RUCHU

Budeme-li částečně abstrahovat od pozitivních (zvýšení životní úrovně, posílení konkurence, zlepšení infrastruktury, atp.) a negativních efektů cestovního ruchu (rostoucí ekonomická nerovnováha, degradace atraktivit, atp.), jež jsou velmi obtížně kvantifikovatelné (Palatková, Zichová, 2011) a zaměříme se na efekty konkrétní, dospějeme k dělení na přímé a nepřímé efekty cestovního ruchu, někteří autoři (Wall, 1997) zmiňují též efekty indukované, které je nutné dle mého názoru pečlivě sledovat. Vystoupil (2006) je nazývá jako efekty primární, sekundární a terciární, charakterizace je shodná s efekty přímými, nepřímými a indukovanými. Zároveň se můžeme setkat s pojmenováním přidaná hodnota cestovního ruchu.

PŘÍMÉ EFEKTY

Tyto efekty jsou realizovány přímo v souvislosti se službami cestovního ruchu. Tam dochází k přímému kontaktu mezi poskytovatelem služby (produktu) cestovního ruchu a jeho spotřebitelem. (Palatková (a), 2011). Dwyer, Forsyth a Spurr (2004) definují tento efekt spíše ve vztahu k ostatním součástem ekonomiky, jako přímý tok zdrojů od spotřebitele do zkoumaného odvětví.

NEPŘÍMÉ EFEKTY

Nepřímým efektem jsou změny pramenící z dalšího užití výdajů z cestovního ruchu ve zpětně propojených odvětvích (např. outsourcovaná hotelová prádelna). (Stynes, 1997). Jedná se o další kolo výdajů, očištěných o přímé efekty. Posílením poptávky tato nepřímá stimulace přináší navázaným odvětvím pozitivní efekty (příp. obrácený vývoj, s poklesem poptávky negativní efekty). (Blake, 2010).

INDUKOVANÉ EFEKTY

Vyplývají především ze změny ve spotřebě domácností získaných přímo nebo nepřímo v důsledku cestovního ruchu (Stynes, 1997). Jedná se o přelévání výdajů do nenavázaných odvětví, tedy směnu dodavatelsko-odběratelských vztahů (Palatková (a), 2011). Fretchling a Horváth (1999) je charakterizují jako vyvolanou spotřebu zaměstnanců cestovního ruchu, nebo přímo navázaných odvětví.

Všichni výše zmínění autoři se pak shodují, že nejvhodněji se tyto efekty sledují pomocí Input-output analýzy, která dle Leontiefa (1987) pomáhá vysledovat tok peněz od jedné entity k druhé. Zároveň produkuje multiplikační index, který dokáže měřit celkový efekt na ekonomické veličiny. Input-output model je součástí matematických metod lineární optimalizace v tabulkové struktuře (Prieto, Zofio, 2007). Zahrnuje čtyři základní kroky,

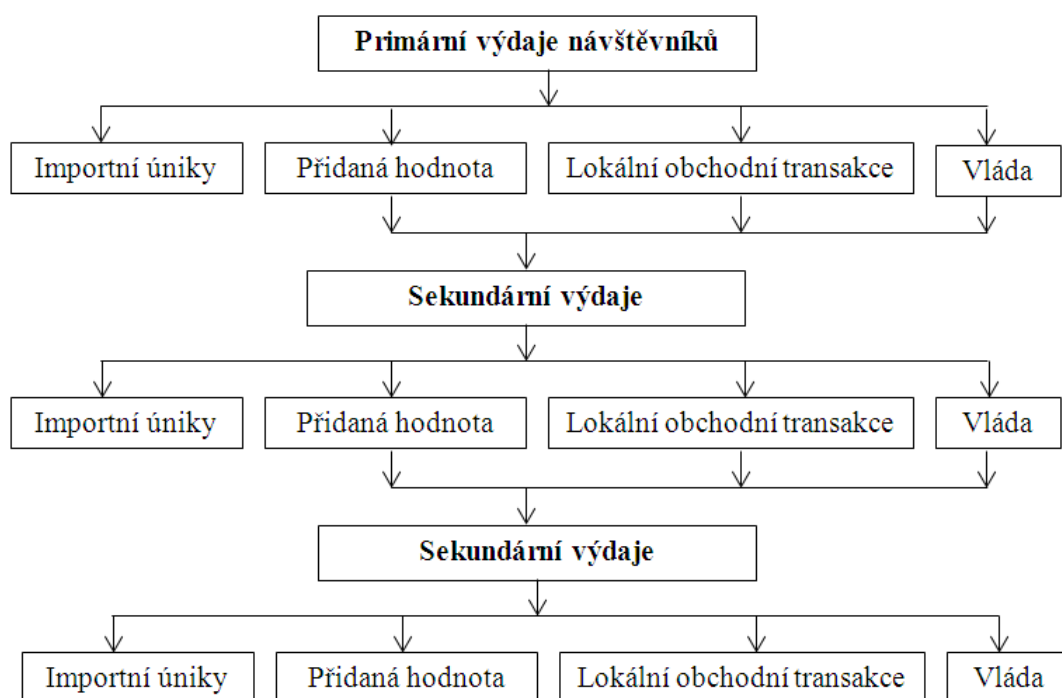
mezi něž patří definování finální produkce, rozčlenění výdajů v cestovním ruchu na vstupu a výstupu odvětví, odhad přímých efektů a odhad nepřímých efektů (Wahab, Pigram, 1997).

MULTIPLIKAČNÍ EFEKT CESTOVNÍHO RUCHU

S multiplikačním efektem se prvotně setkáváme na makro úrovni ekonomické teorie, konkrétně u vládních výdajů. Jedná se o několikanásobně větší přírůstek domácího produktu v souvislosti s navýšením vládních výdajů, neboť ty mají vliv na důchody a následnou spotřebu i soukromé investice. (Holman, 2010).

Multiplikační efekt cestovního ruchu souvisí s průřezovostí tohoto odvětví, kdy návštěvníci vydávají určité sumy peněz za celé spektrum zboží a služeb, a tímto zprostředkovaně ovlivňují jiná odvětví, finální poptávku (Wall, 1997) či veličiny národního hospodářství, a to především zaměstnanost (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011). Zjednodušeně se tedy jedná o změnu klíčové proměnné (produkce, zaměstnanost, vládní příjmy, atp.) vyvolané změnou ve výdajích účastníků cestovního ruchu. (Bakos, 2009).

OBRÁZEK 4: MULTIPLIKAČNÍ EFEKT V CESTOVNÍM RUCHU



Zdroj: vlastní zpracování dle Vanhove, 2011

Multiplikační efekt není vždy stejný a zároveň nelze předpokládat, že vyšší úroveň multiplikátoru je vždy vhodnější než nižší (Wall, 1997), přičemž opět zde platí výše popsané efekty cestovního ruchu; multiplikace může být přímá, na úrovni mezi-odvětvových transakcí (nepřímá) či realizovaná výdajem na spotřebu zaměstnanců. (Witt, Moutinho, 1989).

Nejdůležitější multiplikační faktory sumarizoval Vanhove (2005). Jedná se o velikost regionu či země, přičemž platí přímá úměra mezi geografickou velikostí a výší

multiplikačního efektu. Dále jeho soběstačnost, opět se stejným vývojem multiplikačního efektu, či rozsah ekonomických úniků, kde nižší úniky znamenají vyšší multiplikační efekt, případně dodávky do regionu a jejich omezení; čím vyšší omezení tím vyšší multiplikační efekt v regionu. Archer (1973) zohledňuje jako předpoklad i počty návštěvníků a jejich útratu v daném regionu.

RELEVANTNÍ MULTIPLIKÁTORY V CESTOVNÍM RUCHU - PŘÍJMOVÝ MULTIPLIKÁTOR

V cestovním ruchu rozlišujeme několik druhů či typů multiplikátorů, z nichž prvním je příjmový multiplikátor, který měří hodnotu příjmu generovaného dodatečnou jednotkou výdaje v cestovním ruchu. Bakos (2011) jej zužuje jako dodatečný příjem v podobě mezd, platů, renty, úroků, a zisku, opět v souvislosti se změnou celkových výdajů. Dle Walla a Mathiesona (2006) rozlišujeme tzv. ortodoxní a neortodoxní příjmový multiplikátor, Vanhove (2005) rozlišuje mezi ortodoxními multiplikačními typy, které se však liší pouze uvažováním indukovaných efektů (neortodoxní typ, k němuž se také přikláním). Ortodoxním rozumíme poměrnou úroveň celkového generovaného efektu (primární, sekundární, indukovaný) k přímému příjmu (generovanému z přímých efektů). Neortodoxní multiplikátor se liší tím, že je počítán ve vztahu ke změně konečné produkce, což je z hlediska relevance dosažených dat velmi žádané. Ortodoxní multiplikátor poskytuje informace o vnitřních vazbách v destinaci.

Obvyklým problémem tohoto rozdělení (Mak, 2004) je nepřesnost konceptu „produkce“ a „příjmu“. Produkce je dle autora výstup nebo odbyt, příjem zahrnuje mzdy, platy, nájemné, úroky a zisky. Z tohoto důvodu je některými autory zaveden i produkční multiplikátor, jako samostatný pojem (Breisinger, Thomas, Thurlow, 2009; Vanhove, 2005).

Příjmový multiplikátor vyjadřujeme pomocí mezního sklonu ke spotřebě, tzv. keynesiánským přístupem, který je však velmi zjednodušující (Vogel, 2001), musíme proto uvažovat hodnoty výdaje na dovoz, daně či úspory, neboť se nejedná o příjmy regionu (Bull, 1991). Vanhove (2005) označuje další možnosti výpočtu příjmového multiplikátoru, jako je metoda Ad hoc (Archer in Vanhove, 2005), který funguje především v podmínkách, kdy je drahé provádět kompletní input-output analýzu a zahrnuje příjmy a výdaje lokálních rezidentů či přístup na bázi satelitních účtů cestovního ruchu. Metoda výpočtu však musí být vždy přizpůsobena konkrétním podmínkám daného regionu, aby nedošlo k nesprávné interpretaci získaných výsledků (Sharpley, Telfer, 2002).

MULTIPLIKÁTOR ZAMĚSTNANOSTI

Multiplikátor zaměstnanosti je charakterizován jako určitá úroveň přímé a sekundární zaměstnanosti generovaná výdaji v cestovním ruchu (Wall, Mathieson, 2006). Objem zaměstnanosti koresponduje s úrovní příjmů; s jejich růstem se proporcionálně zvyšuje i zaměstnanost (Dillard, 2005). S růstem příjmů z cestovního ruchu se tedy generují nová pracovní místa. Opět zde uvažujeme možnosti přímého, nepřímého a indukovaného vzniku

nových pracovních míst (Wahab, Pigram, 1997), přičemž multiplikace je dle Varleyho (1978 in Sharpley, Telfer, 2002) závislá na úrovni integrace a diverzifikace místní ekonomiky, kdy platí, že čím vyšší jsou obě úrovně, tím vyšší je i multiplikátor.

Existuje však i odlišná možnost sledování multiplikátoru zaměstnanosti. V prvním případě multiplikátor udává, kolik pracovních míst v jiných odvětvích, bylo vytvořeno v poměru na jedno pracovní místo v cestovním ruchu (celková zaměstnanost ku primární zaměstnanosti); analogií může být multiplikátor produkce zaměstnanosti, který měří požadavky zaměstnanosti na jednotku zvýšené finální poptávky (Raa, 2005).

V obou případech Vaanhove (2005) zdůrazňuje nutnost správného definování navázaných a relevantních sektorů, neboť cestovní ruch je skutečně charakteristický vysokou úrovní multiplikátoru zaměstnanosti, a to díky komplementaritě produktu, kdy vznik jedné služby v cestovním ruchu vyvolává tlak na rozvoj dalších služeb (Šauer, 2008).

OSTATNÍ SLEDOVANÉ MULTIPLIKÁTORY

Investiční multiplikátor samozřejmě patří mezi multiplikátory s vysokým významem. Lze jej charakterizovat jako poměr změny v rovnovážné produkci ke změně investic, jedná se o tzv. důchodotvorný účinek investic a bývá označován jako Kahn-Keynesův multiplikátor (Holman, 2010). Interpretace tohoto multiplikátoru je shodná s multiplikátorem příjmovým, tedy na úrovni změny příjmu vyvolanou změnou úrovně investic.

Dalším, a v současnosti poměrně opomíjeným, typem je transakční multiplikátor (Bakos, 2011), kdy zvýšení výdajů v cestovním ruchu implikuje dodatečné zvýšení podnikových příjmů (tržeb) a vychází z objemu prodeje.

Mezi další typy multiplikátorů patří multiplikátor vládních příjmů, který odpovídá změnám vládních příjmů ze všech zdrojů tvořených jednotkou změny výdajů v cestovním ruchu (Jafari, 2000), tedy jak moc jsou vládní výdaje tvořeny v cestovním ruchu (např. daňové a poplatkové zatížení).

Dále se jedná o importní multiplikátor, který demonstruje hodnotu každého importovaného zboží či služby spojené se změnou výdajů v cestovním ruchu (Vanhove, 2005).

➤ Význam multiplikátorů je pro určení ekonomických aspektů cestovního ruchu stěžejní. I přes jejich jasnou a výstižnou definici je v praxi velmi obtížné dosáhnout jejich konkrétního propočtu. Příčinou tohoto problému je většinou neexistence validních a reliabilních statistických dat. ◀

2.2. DEFINOVÁNÍ VÝCHODISEK MANAGEMENTU

Vzhledem k významu řízení pro tuto práci budou v této části literární rešerše definována východiska managementu, především ve vztahu k časové orientaci. Zároveň bude část této kapitoly věnována koncepcím a koncepčnímu řízení, jež se jako pojem objevuje již v názvu dizertační práce.

2.2.1. POJETÍ MANAGEMENTU

Přístupů k managementu existuje několik. Lze na něj pohlížet jako na umění či vědní disciplínu, proces, zřejmou aktivitu jakékoli společnosti, případně skupinu lidí. Ekonomové obvykle vidí management jako faktor produkce, sociologové jako třídu či skupinu osob a praktici jako proces (Bose, 2002). Vůbec prvním představitelem teorie managementu se stal na přelomu 18. a 19. století Robert Owen, jenž se zaměřil na význam lidských zdrojů, zapadajících do jeho utopického socialistického přesvědčení. Za vznikem klasické teorie managementu stojí autoři jako je Henry Fayol, Max Weber, Frederick W. Taylor, či Henry Gant, kteří se soustředili především na produktivitu, efektivitu a správnou administrativní organizaci v rámci řízení (Cole, 2004). Jiné pojetí přinesly behavioristické přístupy, založené na motivaci (Abraham Maslow, Elton Mayo in Sims, 2002), navazovaly systémové, situační, postmodernistické a další filozofické přístupy současné teorie. V čem se však všichni autoři shodují, je nutnost pohlížet na teorii i praxi managementu jako na systém, kdy v dynamickém prostředí probíhají procesy a činnosti vzájemně propojené určitými prvky (Hrabovský in Obst, 2006).

Definice managementu proto běžně odrážejí dvě hlavní skupiny zájmu a to dosahování vytýčených cílů, k čemuž by měla vést organizace a koordinace podnikových činností a dále specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, kteří mají moc a zodpovědnost k rozhodování, což lze zachytit i ve všeobecně přijímané definici Henryho Fayola (1916 in Cole, 2004), která si uchovává validitu již téměř sto let; neboť řídit znamená předpovídat a plánovat, organizovat, příkazovat, koordinovat a kontrolovat. Fayol zároveň stanovil základních 14 principů managementu, které se později staly know-how manažerů na celém světě (Morden, 2004).

Již na počátku 20. století byly v tomto konstatování položeny základy struktur činností průřezového přístupu k managementu. Na to navázali Koontz a O'Donell (1972) stanovením pěti základních funkcí procesu řízení, které zahrnovaly právě plánování, organizování, personální aktivity, vedení a kontrolu. Popsaná systémovost byla východiskem i pro Petera Druckera (1995), podle něhož je totiž management multi-účelový, protože řídí veškeré činnosti, manažery, pracovníky i samotnou práci.

I přestože lze na management pohlížet z různých úhlů pohledu (ekonomický, sociologický, praktický) autoři se shodují, že hlavním motivem je dosáhnout stanoveného cíle, se zdůrazněním lidského faktoru (Mary Parker Follet in Graham, 2012), konkrétně skrz lidi

a s lidmi (Koontz, 1961). Problematika „getting things done“ (v některých případech doplňována o „through people“, např. Follet) se objevuje v mnoha dalších pracích a stanovením specifického psychologického rámce k její popularizaci přispěl především David Allen (2001). Praktickými poznámkami obohatil tento přístup například Alfred Sloan, jež v čele General Motors zavedl organizační strukturu divizí, decentralizoval řízení a zavedl trhu odpovídající modely (Dale, 1956).

Všeobecně je řízení považováno za jednu z nejdůležitějších lidských činností, která se vyvinula již v době, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby snáze naplnili své cíle, které byly pro jednotlivce nedosažitelné (Hrabovský in Obst, 2006). Individuální úsilí je však nutné vždy koordinovat, aby skutečně vedlo k týmovým cílům; tato řídicí činnost je v současnosti nazývána managementem.

2.2.2. STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Strategickým managementem rozumíme sled manažerských rozhodnutí a akcí, které ovlivňují dlouhodobou orientaci společnosti (Wheelen, Hunger, 2008). Zvláštní důraz je v tomto případě nutné přikládat časovému hledisku, neboť někteří autoři odhadují, že rozhodnutí uskutečňovaná na dlouhodobé úrovni, ovlivňují úspěšnost podnikání dokonce až z 80 %. (Keřkovský, Vykypěl, 2002). Lze nalézt i protichůdné názory, které význam strategického managementu zpochybňují (Freeman, 2010); opírají se především o turbulentní prostředí a nečekané změny; pro tuto práci však budeme brát v úvahu jeho důležitost.

Strategický management je velmi komplexní avšak poměrně nový pojem, byl dokonce v roce 1979 rekonceptualizován z pojmu obchodní politika (Nag, Hambrick, Chen, 2007). Tito autoři zároveň sumarizovali dostupné definice strategického managementu, ve kterých můžeme vidět analogii s pojetím managementu; opět lze odvozovat z ekonomického, sociálního nebo i marketingového pohledu.

Komplexita této oblasti se projevuje především v širším záběru řešené problematiky. Strategický management se nezabývá pouze rozhodováním o klíčových otázkách organizace (např. definice strategií), ale snaží se zajistit i jejich implementaci, tedy uvedení do praxe. Dle Johnsona a Scholese (2000) se jedná o systém základních tří prvků, mezi které patří strategická analýza, strategický výběr a implementace strategie. Wheelen a Hunger (2008) označují tyto prvky jako fáze strategického managementu a doplňují je hodnocením a kontrolou, s čímž nelze než souhlasit, protože kontrola a vyhodnocení je nezbytnou součástí systémového myšlení, vedoucí ke zpětné vazbě.

Jednoznačně shrnuje podstatu Lednický (in Michalko, 2007:5), podle kterého se jedná o systematické provádění manažerských funkcí a efektivní využívání všech zdrojů podniku k dosažení stanovených cílů.

POJEM STRATEGIE

Pojem strategie původně pochází z řeckého strategos, neboli generál, což nás odkazuje spíše na válečnictví. Civilní studium strategie se datuje krátce po ukončení druhé světové války, kdy vydal Bernard Brodie svou stat' s názvem „Strategie jako věda“, ve které argumentuje pro širší studium strategie se zapojením civilních odborníků (Brodie, 1949). Strategie je tedy sled určitých akcí, které manažeři provádějí pro zvýšení výkonnosti podniků (Brodie, 1949), můžeme ji proto vidět jako cestu, která vede k cíli, připravenost na budoucnost či materiálně jako dokument.

Nejlépe lze strategii vystihnout podle hlavních charakteristik sumarizovaných Johnsonem a Scholesem (2000). Strategie míří do budoucnosti, měla by sledovat soulad mezi aktivitami společnosti a prostředím, ve kterém se nachází. Má stavět na klíčových zdrojích a kompetencích společnosti při jejich pečlivém označení a zajištění jejich existence. Určuje základní parametry podnikání, pro které by měla vytvořit specifickou konkurenční výhodu, avšak ohlíží se i na firemní hodnoty a kulturu. Tvoří základnu pro úkoly taktické a operativní úrovně řízení. Zohlednění všech těchto atributů je podstatou dosahování cílů a zároveň nikdy nekončícím procesem (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

► Praktickým příkladem mohou být strategické dokumenty týkající se cestovního ruchu na území České republiky (viz Ministerstvo pro místní rozvoj):

- Koncepce¹ státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2007–2013 (dále jen Koncepce státní politiky cestovního ruchu)
- Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2014 – 2020

FORMULACE CÍLE

Jak by však měly být cíle formulovány, aby mohla být připravena odpovídající strategie jejich dosažení? Dle Hilla a Johnese (2013) musí splňovat čtyři základní charakteristiky, mezi které řadí přesnost a měřitelnost, zaměření na kritické oblasti, náročné avšak realistické stanovení a nutnost stanovení časového období, kdy mají být splněny. Ramsey (2006), stejně jako mnozí další anglicky píšící autoři, doporučují klasifikaci cílů SMART. Pod těmito písmeny se skrývají požadavky na stanovení cílů - Specific (správně definovaný); Measurable (měřitelný pokrok); Action oriented; Realistic (uskutečnitelná výzva); Time oriented (zahrnuje lhůty a termíny).

Konkrétní cíle jsou stanovovány individuálně, podle aktuální potřeby, kdy McCann, Leon-Guerrero a Haley (2001) zdůrazňují především nutnost označení priorit a věnování důležitosti té kategorii cílů, které jsou pro ně přínosné. Nejčastěji sledovanými cíli jsou ziskovost, růst, podíl na trhu nebo spokojenost zákazníků.

¹ Rozdílnost pojmů strategie a koncepce bude dále řešena v textu práce.

➡ Cíle cestovního ruchu stanovené v Koncepci státní politiky cestovního ruchu (2007:16):

- Posílení postavení cestovního ruchu v národním hospodářství (růst absolutní výše HDP vytvořeného cestovním ruchem, zvýšení zaměstnanosti v cestovním ruchu, podpora především malého a středního podnikání (MSP) v cestovním ruchu).
- Růst konkurenceschopnosti cestovního ruchu České republiky v evropském prostoru (měřený mj. růstem výdajů zahraničních turistů v ČR).
- Růst objemu pobytového cestovního ruchu v České republice (včetně růstu objemu domácího cestovního ruchu).
- Zachování kvality přírodního prostředí a složek životního prostředí, jež jsou v oblasti cestovního ruchu využívány a mohou být rozvojem cestovního ruchu ovlivněny

➤ V tomto případě je možné pozorovat odpovědnost při určování strategických cílů, jejich nastavení splňuje většinu základních podmínek popsanych výše. Citelně však chybí označení časového období (kromě obecné působnosti), a právě tento nedostatek je obvykle příčinnou nenaplnění smyslu koncepčního plánování². ◀

STRATEGICKÁ ANALÝZA

Strategická analýza je dle většiny autorů prvním krokem procesu strategického řízení, tvoří základ pro tvorbu samotné strategie a bere v úvahu jak vnitřní situaci společnosti, tak i okolí, ve kterém se nachází (Michalko, 2007) a měla by navazovat na vizi společnosti. Setkáváme se i s označením analýza makro a mikro prostředí podniku (Tomek, Vávrová (a), 2009).

Budeme-li postupovat zvnějšku směrem dovnitř, analyzujeme nejprve základní prostředí, ve kterém se nacházíme. K tomu obvykle slouží analýza PEST (STEP) zmíněná již v předešlém textu, doplňována v některých případech o samostatné právní a environmentální prostředí (poté PESTLE) (Henry, 2008).

Následuje analýza odvětví, kdy nejčastěji užíváme konkurenčního přístupu, tedy Porterova modelu pěti sil. Struktura odvětví, která se projevuje v síle konkurenčních faktorů, totiž určuje, „jak je ekonomická hodnota vytvořená v odvětví rozdělena – kolik z ní je zachováno společnostmi, oproti jejímu rozmělnění mezi zákazníky a dodavatele, s přihlédnutím k omezení jinými substituty a hrozbě vstupu nových konkurentů.“ (Porter, 2008:33) Správné pochopení konkurenční síly a jejích příčin může vést k předvídání a ovlivňování (a ziskovosti) konkurence v průběhu času. Nesmíme však zapomenout na analýzu přímo konkurujících společností, pro kterou je často užíváno analýzy VRIN (Warner, 2010) a týká se především základních zdrojů, které rozlišuje na hodnotné (valuable),

² Vzhledem k absenci statistických dat nelze v současnosti rozhodnout, zda budou cíle Koncepce státní politiky cestovního ruchu splněny.

vzácné (rare), nenapodobitelné (inimitable) a nesubstituovatelné (non-substituable); tedy stanovuje, kdo je skutečná konkurence společnosti.

Analýzu mikroprostředí, nebo také hodnocení podniku, provádíme pomocí informací, charakterizujících jednotlivé oblasti činnosti podniku (výroba, technologie, inovace, atp.). Patří do ní analýza zdrojů podniku, analýza výrobního programu, hodnocení ekonomické a finanční situace podniku (Růčková, 2011). Pokud se jedná společnost se zavedenou strukturou strategických obchodních jednotek, zdůrazňuje Jenkins a Williamson (2004) důležitost podrobné analýzy této úrovně.

Souborným výstupem analýzy mikro a makroprostředí je dle Zamazalové (2010) SWOT analýza, která na jedné straně zahrnuje silné a slabé stránky podniku, vyplývající z analýzy mikroprostředí a na straně druhé příležitosti a ohrožení okolního prostředí společnosti, neboli identifikuje faktory, které mohou ovlivnit stanovený výsledek (Kaufman, 2003). Největší výhodou SWOT analýzy je logické uspořádání závislostí mezi společností a okolním prostředím, kdy tento rámec umožňuje jednoduchou revizi strategie, pozice případně i řízení společnosti (Pahl, Richter, 2009). Na druhou stranu je velmi subjektivní, závisí na subjektivním vnímání, zkušenostech a postavení osoby, která ji vytváří.

➡ Zajímavostí je, že i Koncepce státní politiky cestovního ruchu staví na SWOT analýze destinace Česká republika, přičemž se autoři dopouštějí obvyklých chyb spojených s nedostatečným pochopením externí části analýzy, např. (Koncepce státní politiky, 2007:11).

- Příležitosti
 - zpřístupnění dalších zajímavých kulturně-historických objektů a zapsání dalších památek do seznamu UNESCO
 - soustředění se na rozvoj domácího CR
- Hrozby
 - nedostatečná kvalita a struktura infrastruktury cestovního ruchu
 - lokální poškozování přírodního prostředí

➤ Většina hrozeb a příležitostí, uvedených v této SWOT analýze, je v podstatě silnou či slabou stránkou destinace ČR, neboť se jedná o jasně interní faktory zkoumaného objektu (prostoru). To jen podporuje výše uvedené tvrzení o obtížnosti zpracování a subjektivnosti SWOT analýzy. ◀

STRATEGICKÝ VÝBĚR

Formulace strategie navazuje na strategickou analýzu, která pro ni vytváří výchozí bod, a tedy vnáší do problému určitou logiku (Keřkovský, Vykypěl, 2002). Johnson a Scholes (2000) pojímají tento krok několika způsoby. Nejprve identifikují základ strategického výběru s několika základními otázkami, které musejí být ve formulaci zohledněny, následně vytvářejí strategické možnosti, nebo také směry, které je možné následovat a konečně hodnotí a vybírají konkrétní strategickou možnost; tento přístup je však poměrně abstraktní.

Proti tomu Wheelen a Hunger (2008) se orientují přímo na konkrétní činnosti, což považují za přínosnější z hlediska jednoznačnosti. Těmito činnostmi se rozumí stanovení mise (účel nebo důvod existence společnosti, měla by korespondovat s vizí zakladatelů), specifikace dosažitelných cílů, vývoj strategií (korporátních, obchodních a funkčních) a nastavení konkrétních politik k zavedení strategií do praxe. Všechny tyto aktivity na sebe jasně navazují, staví jedna na druhé.

Proto mluvíme o procesu, který slouží k překonávání bariér, které obvykle stojí v cestě rozhodnutím o strategiích (Ulwick, 1999). Podle něj by měl být strategický výběr založen na užití metod ke stanovení alternativních nápadů a řešení (např. brainstorming), následně na týmové evaluaci jednotlivých předložených návrhů (podloženo např. kvalitativním výzkumem, výzkumem sekundárních dat) a konečně debatou, vyjednáváním a přijímáním kompromisů u vybrané strategie.

Přístup, který do značné míry koresponduje s Ulwickovým (1999) zaujímají např. Farjoun a Lai (1997); ti odmítají mechanický proces založený na strategické analýze a posouvají do popředí kognitivní postupy odpovědných osob. I přes nespornou důležitost analytických procesů je vnímání lidské subjektivity v tomto případě jednoznačně žádoucí.

Je důležité však mít na paměti, že neexistuje jediné správné rozhodnutí, každá strategie s sebou přináší jistá rizika, nebo nevýhody. „Dobré“ nebo „špatné“ není v tomto případě jasně stanovitelné.

➡ Základní vizí aktuální Koncepce státní politiky cestovního ruchu (2007:11) zní: „Destinace Česká republika – jednička v srdci Evropy.“ Na tu navazují základní priority, které se snaží posílit především tvorbu vlastních konkurenceschopných produktů, rozvoj služeb a celkové infrastruktury cestovního ruchu a současně odpovídající marketing. Tyto priority proto lze považovat za prvky strategického výběru, které jsou následně rozšířeny 13 opatřeními a 71 aktivitami.

IMPLEMENTACE STRATEGIE A KONTROLA

V úvodu je nutné zmínit konstatování Charlese Nobleho (1999), který varuje před přílišným zjednodušováním vazeb mezi formulací a implementací strategií, a to především vztahu k jednoduché alokaci zdrojů. Správné rozmístění zdrojů totiž v praxi zahrnuje velké množství dlouhodobě důležitých kroků. Mintzberg (1994) dodává, že každé selhání implementace je současně selháním formulace. Zároveň ale musíme připustit, že v některých případech může dojít k tak nepředvídatelným změnám, a že i původně správně formulovaná strategie může při uvádění do praxe selhat.

Implementační činnosti zahrnují obvykle vytvoření programů, ve kterých jsou označeny jednotlivé kroky důležité pro naplnění cíle, stanovení rozpočtů pro každou z těchto činností a konkrétní procedury, ve kterých jsou detailní popisy či techniky každého jednotlivého kroku (Wheelen, Hunger, 2008), představit si je můžeme jako formalizované dokumenty, tedy konkrétní výstupy.

Vzhledem k tomu, že implementace obvykle zavádí změny, je vhodné v tomto případě použít některý z podpůrných nástrojů, například matici změn (Henry, 2008). Matice pracuje s proveditelností změn (koherence a stabilita), jejich sledem (pořadí, v jakém budou uskutečňovány), tempem (rychlost, s jakou budou zaváděny) a s lokací (zda bude změna zavedena na stávajícím místě, nebo bude muset být vytvořeno nové) (Brynjolfsson, 1997). Tento postup je důležité zvážit ještě před počátkem zavádění změn, protože může vést k nevyhnutelné reformulaci.

Fáze hodnocení a kontroly zahrnuje především ověření, zda zavedené strategie skutečně vedly k vytýčeným cílům. V tomto okamžiku dosahuje proces strategického řízení plného cyklu, neboť se revidují veškeré učiněné kroky. Nejdůležitějším ukazatelem vývoje je podle Wheelena a Hungera (2008) přeci jen skutečný výkon, zahrnující aktuální výstupy strategického managementu, který poskytne základní východiska pro reformulaci procesu.

➤ Koncepce státní politiky cestovního ruchu neobsahuje žádnou sadu měřitelných indikátorů, díky kterým by bylo možné vyhodnotit její vztah k určeným cílům. Je proto nutné posuzovat výsledky dle běžných hospodářských indikátorů (HDP, zaměstnanost, počty přenocování, atp.).

➤ Pro završení procesu by však bylo vhodnější ustálit konkrétní sadu porovnatelných indikátorů, které by poskytly jasnou informaci o vývoji cestovního ruchu, než poměrně nepřehledná zpráva o plnění státní politiky cestovního ruchu.³ Ta neobsahuje žádné závěry, ani doporučení, což je však s největší pravděpodobností způsobeno obdobím platnosti Koncepce, jež nebylo ještě uzavřeno. ◀

2.2.3. TAKTICKÁ A OPERATIVNÍ ÚROVEŇ MANAGEMENTU

Po strategickém procesu následují krátkodobější aktivity, charakterizované taktickým a operačním řízením, přičemž není vhodné tyto činnosti oddělovat.

ZÁKLADNÍ ROZDÍLY MEZI STRATEGICKÝM, TAKTICKÝM A OPERATIVNÍM MANAGEMENTEM

Jak bylo zjištěno, strategie by měla vést k naplňování hlavních a dlouhodobých cílů organizace; měla by tedy vést k efektivní alokaci zdrojů, stanovení priorit a konkrétních nezbytných kroků. Strategické činnosti jsou obvykle v kompetenci nejvyšších řídicích osob a měly by vést k synergii uvnitř i vně podniku.

V porovnání s tím, taktické řízení je obvykle v kompetencích vyššího a středního managementu, operuje s kratším časovým obdobím a má zcela konkrétní zaměření. Operační řízení jde ještě hlouběji, do kompetencí nižšího až středního managementu s cílem postihnout omezené množství aktuálních otázek (Griffin, 2012). Osobně se však více přikláním

³ K náhledu na stránkách MMR: <http://www.mmr.cz/getmedia/75f7997d-3431-44ab-a0a9-8266d40a3590/Zprava-o-plneni-Koncepce-2011-2013.pdf>

k formulacím českých autorů Tomka a Vávrové (b) (2009), kteří považují strategický a taktický management za koncepci zdrojů a řízení, přičemž operační úroveň má za úkol využít těchto zdrojů a plnit úkoly v daných intencích. Tento přístup není příliš složitý, avšak jednoznačně řešený problém.

Taktický management navazuje na strategický management; jde o aktivity směřující k naplnění strategických cílů. Veber (2008) vidí těžiště aktivit ve finančním plánování a rozpočtování, Tomek a Vávrová (2007) spíše v rozhodnutí o samotném výrobku, vybavení výrobního systému a organizaci výrobního procesu. Nezpochybnitelně ale musí vyplývat z nastavení strategického. Konkrétní plány by ale měly být jednodušeji měnitelné než strategické a především periodicky aktualizované.

Dovolila bych si připodobnit tuto úroveň řízení ke rčení prohrát bitvu, ale vyhrát válku, kdy i nevhodně zvolená taktika může vést k úspěchu strategie.

Operativní management pak navazuje na taktické kroky, pohybuje se v mantinelech daných taktickou a zprostředkovaně i strategickou úrovní řízení. Podle Tomka a Vávrové (2009) by měl zajistit ekonomicky účinnou konfrontaci výstupů a vstupů, včetně všech navázaných procesů (komunikace, kooperace, atp.), konkrétně tedy řeší materiály, stroje a lidskou práci. Wild (2003) současně zmiňuje, že je nezbytně nutné dosadit tyto součásti do správného kontextu, pod čímž si představuji optimální využití a odpovídající nasazení všech těchto zdrojů.

➤ Všechny uvedené úrovně řízení pak současně tvoří jasnou hierarchii a strukturu na sebe navazujících kroků a výstupů. Dle mého názoru je pro organizaci stěžejní, aby byla schopná nastavit adekvátní strategické pojetí své zamýšlené činnosti a vyvodit z něj jasné a přehledné důsledky. Ty by neměly být na nižších úrovních managementu pouze následovány, důležitější je jejich všeobecné přijetí a ztotožnění se s dlouhodobým organizačním výhledem. ◀

2.2.4. KONCEPČNÍ ŘÍZENÍ

Tento pojem je trochu netradičně, avšak zcela účelově zařazen do kapitoly řízení, neboť do značné míry definuje zaměření celé práce a je užíván právě ve spojitosti právě s managementem.

Samotný pojem koncepce je v literatuře užíván bez jasné definice, až v určitém významu, který je považován za zcela zřejmý. Například Drucker (in Kumar, Reinartz, 2012) definuje koncepci ve vztahu k marketingu, jako obchod viděný očima spotřebitelů, na což navazuje Kotler (2007) a užívá koncepcie ve spojitosti s filozofií celkového marketingového úsilí, která ovlivňuje úsilí spotřebitelů. Jakubíková (2008) užívá opět slova filozofie, avšak ve spojitosti s podnikatelským řízením. Podle Boučkové (2003) vychází marketingová koncepce z předpokladu, že společnost by se měla zaměřit na uspokojování zákazníků se zdůrazněním zisku.

I přes různé významové pojetí koncepcí je však autoři shodně zařazují do strategického řízení. Zajímavostí je, že se následně nevyskytují v konkrétních schematických ilustracích, nemají dané pevné místo. Z toho lze usuzovat, že se jedná o pojem velmi flexibilní, užitečný v okamžiku potřeby.

Slovník cizích slov (1998) definuje koncepci jako pojetí, rozvržení či představu. Na základě toho je možné předpokládat, že skutečně obsahově zapadá do problematiky strategického managementu, neboť se do značné míry překrývá s některými aktivitami strategického výběru.

Největšího praktického významu se koncepcím dostává na poli sociálních oborů, kdy se často jedná o rozvojové aktivity (viz Koncepce rozvoje knihoven, Koncepce státní podpory sportu, Národní koncepce rodinné politiky, atp.).

Právě cestovní ruch je jedním z oborů, kde jsou koncepce hojně uplatňovány a vždy souvisí s dlouhodobou plánovací etapou (Gunn, Var, 2002). I přesto však narážíme na nedostatečnou definiční stránku pojmu a jeho sebevědomé užívání v konkrétním významu (koncept odpočinkového cestovního ruchu, koncept exkluzivních cest, koncept akcelerace, koncept příjezdového cestovního ruchu, marketingový koncept destinace aj.). V případě anglicky píšících autorů se pak naprosto stírají rozdíly mezi strategií a koncepcí; jsou souhrnně označeny jako „strategy“. Němečtí a autoři a organizace cestovního ruchu (např. Bayerischen Staatsregierung, 2010) užívají pojmu das Konzept, avšak opět nabývají spíše podoby strategické.

Nejčastěji se setkáváme s pojmem koncepce v případě plánovacích dokumentů, přičemž nejdůležitějším je již zmíněná Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2007-13, navazující na Strategii regionálního rozvoje České republiky na roky 2007-13, kde nacházíme následující sdělení: „Prvním koncepčním materiálem na úseku regionální politiky byla Strategie regionálního rozvoje ČR...“ (Novotný, 2008:1). V tomto případě by se mohlo zdát, že se pojmy strategie a koncepce významově překrývají, avšak Ministerstvo pro místní rozvoj užívá koncepcí i pro oddělené dokumenty. Dedukcí lze dojít k přesvědčení, že se jedná o konkrétní podoblasti zařazené do zájmového rámce regionálního rozvoje.

Dokument Koncepce státní politiky cestovního ruchu mluví jasněji a představuje se jako střednědobý strategický dokument, vycházející z rozvojových možností cestovního ruchu. Jeho cílem je harmonizace koncepční činnosti a „vytvoření strategického materiálu, který bude účinným nástrojem podpory udržitelného rozvoje cestovního ruchu v ČR.“ (MMR, 2009). I tento přístup je proto zmatečný, nevysvětlující základní podstatu koncepcí a koncepčního řízení.

Jediný názor, který je schopen částečně vymezit tento pojem byl nalezen u Maiera (2012), ovšem ve smyslu územního plánování. Přeneseně vidí nutnost v označení kritických podmínek a oblastí, o které je možné se opřít při řešení konkrétního problému, na jejichž základě lze formulovat cíle a konkretizovat, jakým způsobem je nutné aktivity usměrňovat a koordinovat. To je dle něj podstatou koncepce; dokumentu dlouhodobého charakteru, který by neměl být nahodile měněn (například v souvislosti se změnou výkonné moci), zároveň však nemůže být konečný, zahrnuje nutnost periodické revize a případné modifikace.

„Osobně tedy docházím k přesvědčení, že koncepce je výchozí rámec, vyjadřující hlavní myšlenkové postupy, které by měly vést k jednotnému výkladu konkrétního problému. Má dlouhodobý (případně střednědobý) charakter; není náhodná, ale vždy provázaná s určitou zájmovou oblastí; a z hlediska důležitosti by měla nabývat písemné podoby.“

➤ Nelze ji proto zcela zaměňovat za strategii, která se vyznačuje obecnějším přístupem. V této práci proto bude koncepce chápána jako zúžení strategie za účelem řešení konkrétního problému, se zachováním dlouhodobého systematického rázu obou aktivit. ◀

2.3. DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU

V této kapitole bude stručně charakterizován přístup k vymezenému prostoru cestovního ruchu, tedy destinaci. Nejdříve je však nutné věnovat se obecnějšímu tématu a postihnout geografické hledisko z pohledu regionálních determinant.

2.3.1. REGION A REGIONÁLNÍ ROZVOJ

Regionem obecně rozumíme určité geografické území, jež bylo vymezeno na základě shodných či podobných znaků nebo rysů. Všeobecná encyklopedie (1997) regiony rozlišuje ze dvou hledisek, a to na fyzicko-geografický (vymezený na základě klimatu, reliéfu, vodstva, atp.) a sociálně-geografický (vymezený na základě relativně uzavřených prostorových vztahů; středisko-zázemí). Dočkal (2004) zmiňuje i další definiční přístupy. Ekonomické přístupy zohledňují spíše společné tržní vazby a výkonové vzorce, směr ekonomické závislosti nebo aktuální stav na trhu práce. Institucionální hlediska podporují historicky konstituované, případně uměle vytvořené struktury s rolí vůči vyššímu administrativnímu celku. A konečně funkcionální definice se zaměřují na sociální interakce, včetně činností jako je trávení volného času, rekreace či cestování. Zde tedy vidíme jasnou linku s problematikou cestovního ruchu.

V české legislativě byl ustálen pojem region z hlediska geografického, a to konkrétně úpravou zákona 248/2000 Sb. O podpoře regionálního rozvoje: „územní celek, vymezený pomocí administrativních hranic krajů, okresů, správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem, správních obvodů obcí s rozšířenou působností obcí nebo sdružení obcí.“ Jedná se vždy o různě veliká území, počínaje například kontinentem, konče mikroregionem; tedy území různého řádu (Maier, 2012).

Dlouhodobým problémem této problematiky na území ČR je však nejednotnost typologie regionů, ve vztahu k regionálnímu rozvoji, státní správě či právě cestovnímu ruchu. Regiony můžeme členit dle hospodářské aktivity, dle hledisek Evropské unie či vlády ČR, z administrativního hlediska, případně míry supranacionality, atp., je tedy zcela zjevné, že konsensu na úrovni ustálené metodiky dosaženo nebylo. Ucelený, avšak obecný pohled nabízí Wokoun (2008), který rozděluje regiony z deskriptivního a normativního hlediska. Deskriptivní regiony vykazují společné reprezentativní znaky, normativní regiony jsou ustáleny na základě administrativních rozhodnutí, např. regiony způsobilé pro finanční subvence, a to jak z hlediska národní podpory, tak i nadnárodní (EU).

Nejvyšší platnou předlohou typologie regionů je však administrativní členění jednotek NUTS (Nomenclature of Territorial Unit for Statistics) (Strukturální fondy (a), 2013), pro potřeby regionálního rozvoje na úrovni Evropské unie. Aktuální podoba vešla v platnost nařízením Evropské unie v roce 2003 a odráží vzrůstající potřebu harmonizace pro zajištění srovnatelných statistických dat. Boháčková, Hrabánková (2009) zdůvodňují nutnost synchronizace přístupů z hlediska objektivnosti stanovení regionů, jejich stabilizace

a hierarchie; ta je vyžadována minimálně na třech úrovních. Rozhodujícím kritériem pro zařazení regionu do příslušné úrovně NUTS je počet obyvatel, majících na daném území trvalé bydliště.

Z hlediska podpory Evropské unie jsou nejdůležitější NUTS II, neboli vyšší územní správní celky, či regiony soudržnosti, neboť právě na ně je směřována zásadní podpora z fondů Evropské unie. Česká republika rozlišuje osm regionů soudržnosti, které se skládají jednoho či více krajů, s počtem obyvatel mezi 800 tisíci a třemi miliony (Strukturální fondy (d), 2013). Toto členění je harmonizováno ve vztahu k čerpání finanční pomoci z Evropské unie.

V České republice však existuje ještě další členění, které mělo přispět především k ucelenosti prezentace země, k odpovídajícímu statistickému sledování výkonů cestovního ruchu a realizaci podpory z Integrovaného operačního programu (EU). Turistické regiony byly vymezeny v letech 1998 – 1999, rozdělení však bylo revidováno již v roce 2010, kdy došlo k navýšení počtu turistických regionů (celkem 17) a redukci počtu menších územních celků, tedy tzv. turistických oblastí (celkem 40).

Některé turistické regiony z počátku s vymezením nesouhlasily (např. Jižní Čechy s oddělením Šumavy), dnes je situace již poměrně stabilizována a začínají se realizovat první konkrétní aktivity směřující k jednotné prezentaci těchto vymezených územních celků.

OBRÁZEK 5: TURISTICKÉ REGIONY ČESKÉ REPUBLIKY



Zdroj: CzechTourism, 2010

REGIONÁLNÍ ROZVOJ

O rozvoj regionů se stará regionální politika, která podle Strategie regionálního rozvoje pro roky 2007-2012 představuje soubor intervencí zaměřených podle aktuální a očekávané situace států a jeho regionů, na podporu opatření růstu a rozvoje ekonomických aktivit

a infrastruktury či lepšímu územnímu rozložení (Strukturální fondy (b), 2013). Šilhánková (2007) definuje regionální politiku jako projev úsilí vedoucí ke snížení regionálních disparit (rozdílů).

Rozvoj má v tomto případě multidisciplinární charakter; je vnímán jako příležitost pro občany těžit z charakteristik určitého území a vytvořit z různorodosti aktivum pro udržitelný rozvoj (Jeníček, 2010). Jedná se tedy o růst určitého potenciálu, obvykle na úrovni obecných ekonomických a environmentálních cílů.

VÝZNAM CESTOVNÍHO RUCHU V KONTEXTU REGIONÁLNÍHO ROZVOJE

Zákon O podpoře regionálního rozvoje (2000) stanovuje konkrétní oblasti podpory regionálního rozvoje, mezi kterými nalezneme právě i rozvoj cestovního ruchu. Tento dokument (a další, včetně dokumentů regionální a strukturální politiky EU) poskytuje propojení změn v sektorové a odvětvové struktuře se změnami struktury hospodářství v regionech. Odvětvové (sektorové) politiky se tak regionalizují a současně se propojují s dalšími státními politikami (hospodářská, sociální, zemědělská, cestovního ruchu) (Wokoun, 2012).

Předpokládáme-li tedy, regionální pojetí cestovního ruchu, je nutné zdůraznit jeho postavení v rámci regionu. Rozlišujeme odvětví cestovního ruchu podle vlivu na rozvojové, se zprostředkovaným vlivem a s neutrálním vlivem.

Rozvojové pojetí chápe cestovní ruch jako polarizující činitel; tedy má bezprostřední vliv na hospodářský a sociální rozvoj regionu, výrazně ovlivňuje zaměření i jiných ekonomických aktivit a stává se tak určujícím faktorem ekonomické činnosti (Királ'ová, 2005).

Zprostředkovaně má cestovní ruch významný vliv na stimulaci rozvoje dalších odvětví (Hesková, 2006). Nemá tedy vedoucí pozici v daném regionu, nicméně jeho rozvoj výrazně determinuje.

Neutrální vliv lze charakterizovat jako jednu z uvažovaných možností, jak region rozvíjet ať už na úrovni ekonomické či sociální. Cestovní ruch však není nijak významným činitelem rozvoje.

Celkově se vliv cestovního ruchu v regionu promítá do environmentální a socio-ekonomické hladiny kvality života, podle jiného přístupu Moutinho (2000) zohledňuje především fyzické a kulturní vlivy odvětví. Zatímco vlivy cestovního ruchu na životní prostředí jsou změnami objektivně měřitelnými, změny socio-kulturního a ekonomického rázu poskytují více možností pro subjektivní hodnocení (Zelenka, Pásková, 2003).

Pozitivní dopad cestovního ruchu na životní prostředí je pozorovatelný ve využívání získaných finančních prostředků ve formě financování ochrany přírody a prostředí, či iniciací odpovědných orgánů směrem ke vzniku chráněných přírodních rezervací. Hill a Gale (2009) zároveň poznamenávají, že se může jednat o alternativní živobytí, jež může nahradit dřívější neudržitelné využívání přírodních zdrojů, jako v případě zemědělství či hornictví. Negativní vlivy jsou samozřejmé ve vztahu k přetěžování cílových míst cestovního ruchu návštěvníky,

vzrůstající znečištění životního prostředí či fyzické znečištění, přičemž i nerozvinutý cestovní ruch může mít významný negativní vliv na životní prostředí v případě, že není adekvátně řízen (Swarbrooke, 1998).

Socio-ekonomické vlivy podrobně rozpracovává například Ivanovic (2009), která přiznává zásadní vliv na kulturu, tradice a životní styl místní kultury, ať už přímo či nepřímo cestovnímu ruchu. Pozitivně vnímá obnovení hrdosti místní komunity na místo svého života, konzervaci kulturního dědictví, posilování míru či zvýšení životních standardů. Negativně naopak vnímá fakt, že je vlivem jiné kultury pozměňována morálka komunity, postavení rodiny a běžné vnímání genderových rolí, ztráta autenticity a tíhnutí ke standardizaci a akulturaci. Hudman a Jackson (2003) dodávají, že pochopitelně nejžádanější jsou pozitivní dopady ekonomického charakteru a nejodmítanější negativní dopady na socio-kulturní prostředí cílového místa cestovního ruchu.

Na mezinárodní úrovni se tímto problémem zabývá Komise pro trvale udržitelný rozvoj (při UNWTO), ve spolupráci s Environmentálním programem OSN. Instrukce jako Světová rada cestovního ruchu (WTTC), UNWTO a Rada země se podílely na rozpracování „Agendy 21“, která stanovuje devět prioritních úkolů pro národní organizace cestovního ruchu, ve vztahu k udržitelnosti (Vaníček, Křesťan, 2006).

➤ Odvětví cestovního ruchu má neodmyslitelný vliv na rozvoj regionální úrovně národního hospodářství. Právě nižší územní celky poskytují prostor pro správné využití primárních a sekundárních zdrojů cestovního ruchu. Pokud bychom Českou republiku řešili jako jediný region, nebyli bychom schopni odpovědně obsáhnout rozmanitost, členitost a diferenciaci jejích částí a celková politika cestovního ruchu by tak odrážela jen velmi obecné charakteristiky. Členění do nižších územních či správních celků tak poskytuje východisko a základní kámen tvorby koncepční a programové dokumentace v cestovním ruchu. ◀

VÝZNAM REGIONÁLNÍHO ROZVOJE V KONTEXTU CESTOVNÍHO RUCHU

Ačkoli se může na první pohled zdát, že se jedná o přístupy shodné, osobně vnímám velmi podstatný rozdíl. Cestovní ruch se může stát významným činitelem na vliv rozvoje regionu, samotný region však může připravit konkrétní podmínky pro rozvoj dosud neexistujícího cestovního ruchu.

Vrátíme-li se opět k zákonu O podpoře regionálního rozvoje (2000), definuje další oblasti rozvoje, příkladem – rozvoj lidských zdrojů, zlepšování vybavení regionu infrastrukturou, zajištění dopravní obslužnosti, rozvoj tělovýchovných, sportovních a mládežnických aktivit a kultury včetně památkové péče, atp. Právě tyto oblasti mají vliv na rozvoj sekundárních předpokladů cestovního ruchu. Region může být vybaven přírodním a kulturním dědictvím, bez odpovídající infrastruktury a suprastruktury však cestovní ruch nemůže být dlouhodobě rozvíjen.

➤ Tímto jsem se pokusila prokázat důležitost regionální politiky a rozvoje regionu

ve vztahu k cestovnímu ruchu, a to nejen z pohledu vztahu cestovní ruch = rozvoj regionu, ale současně i z pohledu vztahu rozvoj regionu = cestovní ruch. ◀

NEJVÝZNAMNĚJŠÍ ROZVOJOVÉ PROGRAMY Z HLEDISKA CESTOVNÍHO RUCHU

Evropská strukturální politika a její význam byla již zmíněna v předchozím textu, nyní proto bude stručně charakterizována. Pro uvedení do kontextu je nutné zdůraznit, že cestovní ruch nebyl v EU vždy vnímán jako samostatné odvětví. Z tohoto důvodu byl v Lisabonské smlouvě (hlava XXI, III. část o vnitřním trhu) ustaven formální rámec, jenž odráží požadavky na maximální adaptaci požadavků cestovního ruchu do jednotlivých politik EU (Novacká, 2010).

Evropská unie je počinem poměrně jedinečným. Snaha o synchronizaci ve vývoji evropského kontinentu je proto záležitostí dlouhodobou a především velmi problematickou. Zpočátku se rozdíly mezi jednotlivými státy (zakládajícími) neprojevovaly tak významně, neboť jejich hospodářský vývoj nebyl příliš rozdílný, stejně jako geografické charakteristiky. S dalšími přistupujícími státy však potřeba vyrovnávat rozdíly sílila a především v souladu s principem solidarity Evropská unie ustavila tzv. strukturální politiku, která si kladla za cíl postupně snižovat hospodářské a sociální rozdíly v Evropě. Tato politika hospodářské (kohezní) a sociální soudržnosti, která vyjadřuje obecnou vůli po solidaritě v Evropské unii (Boháčková, Hrabánková, 2009), tedy solidaritu zemí s vysokým rozvojovým potenciálem, vůči těm, kteří zaostávají, nebo mají podmínky rozvoje určitým způsobem ztížené. Cílem této snahy, politiky Evropské unie, je podle Novacké (2010) je navrhnout možnosti a prostředky, jakými lze dosáhnout oživení ekonomiky, současně s vytvořením podmínek pro zaměstnanost a v celkovém důsledku zvýšení životních standardů obyvatelstva EU. Zároveň dodává, že právě cestovní ruch je významnou přímou i nepřímou složkou těchto strategických aktivit, protože ty se zaměřují především na vyrovnávání regionálních disparit (rozdílností) v oblasti zemědělství, průmyslu a služeb (Boháčková, Hrabánková, 2009).

Evropská strukturální politika je v České republice zaštitěna Ministerstvem pro místní rozvoj, jež pro její koordinaci ustavil Národní orgán pro koordinaci (NOK) je se tak formálně stal partnerem Evropské komise pro otázky regionální a strukturální politiky. (Usnesení vlády ČR, 2006). Evropská unie se při realizaci strukturální politiky řídí Strategickými obecnými zásadami společenství (Ec.Europa, 2011), v nichž jsou nastíněny základní úkoly pro konkrétní rozpočtové období (v současnosti 2007 – 2013) a každý z členských států sestavuje svůj Národní rozvojový plán, v němž shrnuje hlavní rozvojové problémy země (Strukturální fondy (b), 2013). Soulad těchto dvou dokumentů představuje Národní strategický referenční rámec, který v aplikaci popisuje konkrétní strategické cíle, způsoby řízení a strukturální politiky EU v České republice. Jedná se o základní programový dokument pro využívání fondů Evropské unie v určitém rozpočtovém období.

Stanovení strategických cílů je základním požadavkem pro úspěšnost politiky EU. V aktuálním rozpočtovém období jsou stanoveny tři cíle.

Cíl konvergence je zaměřen na podporu hospodářského a sociálního rozvoje regionů na úrovni NUTS II (se zohledněním stanovených makroekonomických požadavků). V České republice pod něj spadají všechny regiony soudržnosti kromě Prahy.

Cíl regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost vystihuje ostatní regiony, které nesplňují limitní ukazatele pro zařazení do cíle konvergence, v ČR tedy Hlavní město Praha.

Třetí cíl je zaměřen především na územní spolupráci, jak příhraničního typu, tak přeshraničního, meziregionálního i nadnárodního. Podporované jsou všechny regiony ležící do určité dané vzdálenosti od státních hranic (Strukturální fondy (c), 2012)

Jako nástroje finanční pomoci vystupují zmíněné fondy EU, které se, dle Baldwina (2008), formovaly společně s prioritami vždy jako ad hoc reakce na různé politické tlaky, které se objevily pokaždé, když došlo k rozšíření EU.

Evropská unie v současnosti disponuje třemi základními fondy, z nichž dva jsou strukturální – Evropský fond pro regionální rozvoj, jež se zaměřuje na modernizaci a posilování hospodářství a podporuje investiční, neboli infrastrukturní projekty. Evropský sociální fond je naopak zaměřen na tzv. „měkké“ projekty, tedy na zaměstnanost a rozvoj lidských zdrojů, ve formě vzdělávání a podpory tvorby a udržení pracovních míst (Ochrana, Pavel, Vítek, 2010). Částečně mimo strukturální fondy stojí Fond soudržnosti, dříve Evropský kohezní fond, kterého se však týkají shodná nařízení (Zahradník, 2003; Boháčková, Hrabánková, 2009). Od počátku svého vzniku byl určen pro financování v oblasti životního prostředí, transevropských dopravních sítí, a nově i na oblast energetické účinnosti a obnovitelných zdrojů. Podstatným rozdílem je jeho určení k podpoře rozvoje chudších států, nikoli regionů.

Politika soudržnosti funguje mimo jiné na principu programování, který má zajistit skutečnou pomoc při odstraňování problémů identifikovaných ve strategických dokumentech (Viturka, 2010) a eliminovat nahodilost financovaných projektů. Na základě toho vznikají operační programy, rozpracované do tzv. prioritních os, které sledují hlavní záměry politiky soudržnosti. V České republice bylo pro rozpočtové období 2007-2013 ustaveno celkem sedm regionálních operačních programů a osm tematických operačních programů (v cíli konvergence).

Z hlediska cestovního ruchu jsou velmi významné regionální operační programy, neboť mezi jejich prioritní osy ve všech případech patří rozvoj (udržitelného) cestovního ruchu. Na podporu regionálních operačních programů s cílem konvergence bylo celkem vyčleněno více než 4,5 miliardy EUR.

Z tematických je odpovídající především Integrovaný operační program, jenž ve své prioritní ose zařazuje do oblastí intervence právě národní podporu cestovního ruchu. Pro tento operační program bylo vyčleněno více než 1,5 miliardy EUR.

V cíli evropské územní spolupráce je řešeno sedm (popř. devět, dva jsou síťové) operačních programů důležitých pro cestovní ruch, které podporují kontakty s Bavorskem, Polskem, Rakouskem, Saskem a Slovenskem a současně zohledňují meziregionální (všechny státy EU, včetně Švýcarska a Norska) i nadnárodní spolupráci (Strukturální fondy (d), 2013).

Vzhledem k tomu, že aktuální rozpočtové období je téměř u konce, je nutné věnovat se i výhledu pro roky 2014 – 2020 (další ze sedmiletých cyklů). V současné době se o finální podobě politiky soudržnosti a jejích nástrojích stále vyjednává, jistou však je, že veškerá pozornost bude soustředěna na realizaci strategie Evropa 2020, cíle budou redukovány na dva základní – Investice do růstu a zaměstnanosti a Evropská územní spolupráce a tento nový přístup má vést k ustálení politiky soudržnosti jako hlavního investičního záměru strategie Evropa 2020 (Hahn, 2011/2012). Toho by se mělo dosáhnout kombinací tří základních prvků hospodářského růstu; udržitelného růstu, inteligentního růstu a inkluzivního růstu (Novacká, 2010), do kterých se cestovní ruch samozřejmě taktéž promítá.

Význam politiky soudržnosti, konkrétních operačních programů a dotačních titulů není nutné přehnaně zdůrazňovat. Právě možnost čerpat finanční prostředky (formou spoluúčasti), posiluje ochotu k investicím a rozvoji cestovního ruchu. Například CzechTourism mohl díky Integrovanému operačnímu programu provést rozsáhlý monitoring zahraničních návštěvníků České republiky. Z 800 milionů EUR, primárně určených pro podporu cestovního ruchu v regionálních operačních programech, je v současnosti alokováno 78 % a skutečně proplaceno téměř 50 %. Navíc došlo i k posílení lidského potenciálu, tedy ke zvýšení kvalifikační úrovně a kompetencí pracovníků v cestovním ruchu, podporovaného tematickými operačními programy (Kafková, 2012).

➤ Politika soudržnosti proto jednoznačně přispívá k rozvoji cestovního ruchu na území ČR, přesto je však nutné mít na paměti problémy, které s financováním vyvstávají. Dle mého názoru je nejpálčivější oblastí obtížné až byrokratické řízení dotačních titulů, které často znemožňuje malým podnikatelům předložit adekvátní projektovou žádost, smysluplně využít prostředky EU, a také dostát oficiálnímu a správnému postupu zpracování veškerých formálních požadavků. Díky tomu je Česká republika zemí, která své možnosti, ve vztahu k fondům EU, stále neumí využít. ◀

2.3.2. POJEM DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU

➤ Pojem destinace je dnes zcela běžně užívaným termínem a to i přesto, že k jednoznačné shodě mezi autory nedošlo. Destinace proto navazuje na jistou obtížnost definování pojmů v cestovním ruchu (i pojmu cestovní ruch, viz výše), související s průřezovostí tohoto odvětví, jež je definováno spíše na základě subjektivního vyjádření autorů. ◀

Samotné slovo destinace je přejímáno ze slova destination, což znamená místo určení. A právě otázka proč lidé cestují na určitá místa určení je považována za klíčovou pro pochopení fenoménu cestovního ruchu (Zhong, Zhang 2012).

Dříve než budou uvedeny jednotlivé přístupy k pojetí destinace, je nutné upozornit na uznávaný kompromis v této oblasti, a to definici World Tourism Organization (2007:1), která zahrnuje jak geografické pojetí (rozeznatelný prostor s geografickými či administrativními hranicemi), tak ekonomické (kde návštěvníci utratí určitou sumu peněz, potenciálně významnou pro ekonomiku) či psychografické hledisko (a který tvoří hlavní účel návštěvy) – „fyzický prostor, ve kterém návštěvník přebývá po dobu nejméně jedné noci. Zahrnuje produkty jako služby, atraktivity a návštěvnické zdroje. Má fyzické a administrativní hranice definující její řízení a vnímání a definování její konkurence. Lokální destinace zahrnují různé stakeholdery, často zahrnují místní komunitu. Mohou být jakékoli velikosti od celého státu, regionu, ostrova, města, vesnice i samostatného místa.“ V tomto případě lze tedy rozeznat příspěvi sociologie, psychologie, marketingu, ekonomie či managementu, stejně jako specifického potenciálu cestovního ruchu v různých místech naší planety.

Tradičně se však destinace definuje geograficky jako země, ostrov, město či jiný územní celek (Hall, 2008). Ke geografickému vymezení se kloní také Bieger (2005), pro nějž je destinace prostor, zdůrazněno geografický, který volí host k účasti na cestovním ruchu, neboť je mu tam poskytována určitá služba. Jako vzájemné propojení geografických úrovní definuje destinaci Horner a Swarbrooke (2003); jako specifický geografický prostor, pod jednou nebo více vládními autoritami, který přitahuje návštěvníky z různých vzdáleností, pak Fretchling (2009).

Z českých autorů je to například Zelenka a Pásková (2002), kteří vnímají jako územní celek, vyznačující se využitím stejného potenciálu pro cestovní ruch. Důležitým hlediskem tohoto pojetí je právě vyzdvihnutí významu geograficky určitelného či zaměřitelného území, které současně disponuje potenciálem pro cestovní ruch.

Další možností je využití ekonomického potenciálu destinace pro její definici. Bartl a Schmidt (1998) chápou destinace jako konkurenceschopné, strategicky řízené jednotky nabídky na mezinárodním trhu, ty následně mohou tvořit souhrn poskytovaných komodit, či „rekreační produkt“ (Jansen-Verbeke, 1992). Tím se dostáváme k definování destinace jako produktu; destinace pak může být považována za soubor služeb v určitém prostředí, uspokojující potřeby zákazníka (Novacká, 2010), příp. svazek určitých služeb

koncentrovaných v konkrétním místě, které navazují na potenciál cestovního ruchu (Palatková, 2006). Prostředí se tak stává součástí produktu cestovního ruchu a v určitém vymezeném prostoru dává vzniknout destinaci. Tyto definice dávají důraz především na potenciál cestovního ruchu, který dává možnost seskupení do určitého území.

Z hlediska návštěvníka cílového místa je destinace prostor, kam lidé cestují a kde chvíli zůstávají, aby získali požadovanou zkušenost (Leiper, 1995). Ashworth a Goodall (1990) proto upozorňují, že destinaci do značné míry definuje sám klient, a to vnímáním a výběrem konzumovaných služeb. To je logické, neboť každý návštěvník subjektivně charakterizuje destinaci jinak. Pro někoho je místem s kulturním bohatstvím, jiný se orientuje spíše na sportovní vyžití, pro dalšího je destinace místem odpočinku. Tento přístup tzv. multi-prodejnosti destinace však z ekonomického a statistického hlediska užít nelze.

Stejně tak i geografické vymezení naráží na časté problémy administrativního členění. Je proto vhodné orientovat se na pojetí destinace především z pohledu souboru odpovídajících služeb, poskytovaných v určitém prostoru, za účelem uspokojení potřeb účastníka cestovního ruchu.

➤ Důležité je mít na paměti, že soubor konkrétních služeb lze oddělit od geografického prostoru mnohdy jen velmi těžko, zastávat jen jediný přístup k pojetí destinace by proto bylo zcestné. Opět proto vidím paralelu s průřezovostí odvětví cestovního ruchu, kdy je nutné přijímat kompromisy tak, aby bylo dosaženo odpovědného přístupu k pojetí jednotlivých pojmů. ◀

TYOLOGIE DESTINACE

Typologií destinace rozumíme proces vymezování jejího typu. Kritéria pro rozhodování jsou různá. Například Williams (2009) vymezuje následující – převažující typ návštěvníka destinace, převažující typ atraktivity destinace, převažující typ motivace k návštěvě. První dva pojmy jsou poměrně oddělitelné, motivace je spíše jejich kombinací než samotným ukazatelem.

Nejprve je nutné představit šest komponentů, které tvoří plnohodnotnou destinaci. Dle Buhalise (2000) je to přitažlivost, charakterizovaná primární nabídkou cestovního ruchu, která svou kvalitou, množstvím a atraktivitou vyzývá turisty k návštěvě (Vengeseayi, 2003). Dále přístupnost, vybavení neboli suprastruktura (Jakubíková, 2009), dostupné balíčky, aktivity, jež mohou návštěvníci vykonávat a doplňkové služby, jako jsou bankovní služby, pošta, telekomunikace či dostupné zdravotnictví.

Návštěvník destinace může být charakterizován demograficky, a to podle věku, pohlaví, rodinného stavu (např. Fodness, 1992), vzdělání či příjmu; geograficky, podle státu či regionu odkud přijíždí, podle velikosti či hustoty osídlení sídla, ve kterém žije; psychologicky, dle potřeb, motivace, postojů, vnímání; psychograficky na základě životního stylu (např. segmentace VALS – Strategic business insights, 2013); případně sociologicko-kulturně s ohledem na kulturu a subkulturu, rasu, etnikum či náboženství (Schiffman, Kanuk, 2010).

Vznikaly i specifické typologie klienta přímo pro účely cestovního ruchu (Hesková, 2006), příkladem uvedu typologii Novacké (1996) – kupec, intimně přátelský, dovolenkový alkoholik, workoholik, atp.

➤ Záleží jen na přístupu, který pro typologii návštěvníka zvolíme, zda se budeme držet běžně užívaných marketingových kritérií, nebo preferovat spíše specifičnost klienta v cestovním ruchu. Na základě tohoto přístupu jsme schopni zjistit profil návštěvníka destinace a tímto rozhodnout i o typu destinace. ◀

Převažující typ atraktivity v destinaci souvisí s trhem a aktivitami, které lze v destinaci rozeznat. Nejpřehledněji definoval tuto typologii destinace Buhalis (2000), neboť rozlišuje šest základních oblastí s různými aktivitami, ke kterým přiřazuje konkrétního návštěvníka. Konkrétní příklad uvedu na městské destinaci (bude rozvedena v dalším textu). Městská destinace je primárně charakterizována dvěma formami cestovního ruchu. Prvním je business cestovní ruch, zaměřený na konference, meetingy, výstavy, vzdělání či incentivu – cílovou skupinou jsou tedy business či MICE klienti. Druhou formou cestovního ruchu převažujícího ve městech je odpočinek, charakterizovaný nakupováním, společenskými akcemi či krátkými zastávkami. Buhalis (2000) zde zařazuje do odpočinku i památky, osobně bych v tomto případě volila spíše kulturní cestovní ruch, jako další z forem převažujících ve městech. Mezi další zmíněné typy cílových míst patří destinace pobřežní, vysokohorské, rurální, autentického Třetího světa a destinace unikátně-exoticko exkluzivní.

Obvykle je jedna destinace zařazena do více typů, neboť není možné rozhodnout, který je převažující, a to jak z hlediska klienta, atraktivity i jejich možných kombinací. Podle Yoona a Uysala (2005) záleží při výběru typologie na tzv. push a pull efektu. Pull efekt způsobuje přitáhnutí klienta charakteristikami destinace, push efekt vyjadřuje vnitřní motivaci klienta, na základě které je tlačěn k návštěvě odpovídající destinace. Opět proto nelze s jistotou ustanovit jediné možné členění.

ŽIVOTNÍ CYKLUS DESTINACE

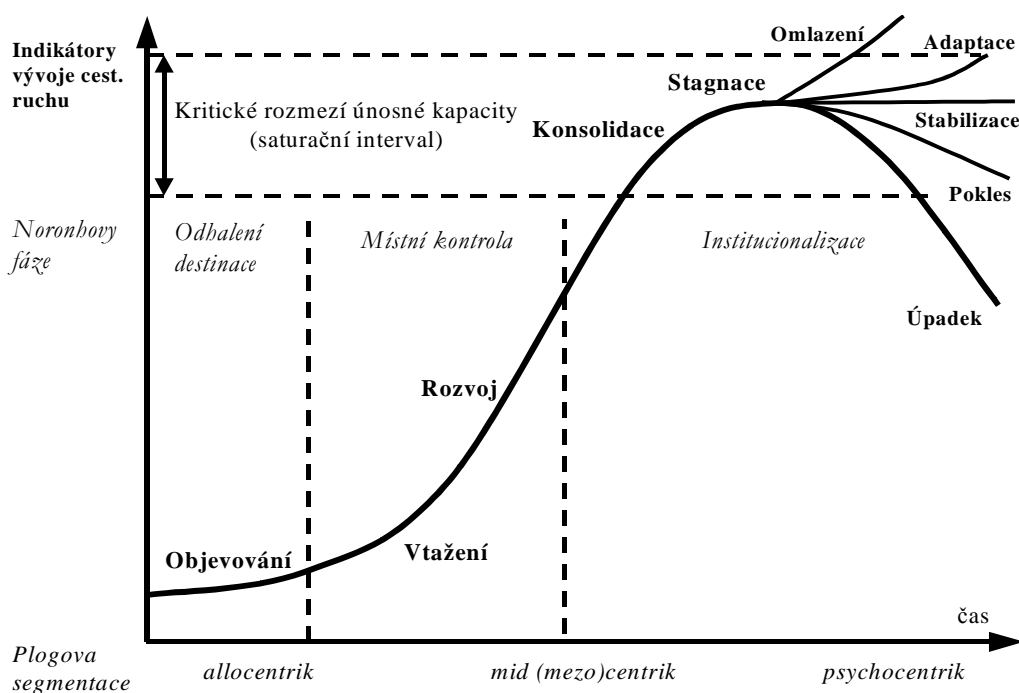
Vývoj cestovního ruchu není v destinacích shodný. Můžeme ho považovat pouze za podobný v případě, že se srovnávané destinace nachází v podobném okamžiku vývoje. Tím myslíme životní cyklus destinace, který stanovuje charakteristiky jednotlivých období, včetně problémů a nutných aktivit. Nejčastěji se setkáme s životním cyklem destinace podle Richarda Butlera (2006), který považuje vývoj v destinacích cestovního ruchu za dynamický, měnící se v čase. Tato evoluce je způsobena mnoha faktory, mezi jinými to může být změna potřeb návštěvníků, změny v přírodním či kulturním dědictví cílového místa, ekonomický úpadek, případně změna fyzického zařízení a vybavení destinace. To že lze tyto podmínky zahrnout do jediného modelu je umožněno shodnými vzory ve vývoji, tedy schematickým pojetím. V úvahu je však nutné brát, že lze použít

pouze kvantitativní údaje o vývoji CR (Pásková, 2008), kvalitativní údaje nemohou být zobecněny.

Předpokládáme tedy teoretický model; jeho problémem však dlouhodobě zůstává mnohdy nesprávné vymezení destinace (viz nesourodost pojmu destinace), nemožnost eliminovat nerelevantní vnější faktory a obtížnost získání empirických dat.

Jedná se o adaptaci klasické křivky životního cyklu výrobku (Polli, Cook, 1969) a většina autorů se shoduje na šesti základních fázích vývoje křivky a tedy cestovního ruchu v destinaci. Někteří autoři naopak prosazují model jen o třech či čtyřech fázích (Cooper in Butler, 2006). Následně však bude představen Butlerův model, známý jako TALC (Tourism Area Life Cycle).

OBRÁZEK 6: ŽIVOTNÍ CYKLUS DESTINACE DLE BUTLERA, PLOGA A NORONHA



Zdroj: Pásková, 2008

Zobrazená křivka, podchycuje vývoj hodnot základních ukazatelů, jako např. únosné kapacity území, objemu návštěvnosti, spotřebního chování klientů, indexu iritace (Doxeyho iritační index, 1975), Defertovy funkce, míry využití ubytovacích kapacit a dalších specifických ukazatelů (Vaško, 2002), mnohé důležité však v tomto modelu chybí (Prideaux, 2000), např. dopravní infrastruktura, změny v suprastruktuře, investiční aktivity či změny v poptávce. I přesto se jedná o užitečný analytický nástroj, užitečný především z pohledu marketingu a plánování.

Jednotlivé fáze tedy spojují společné znaky, jejich charakteristika je převzata od Butlera (2006) a Páskové (2008). Objevování je periodou s menším počtem návštěvníků destinace, kteří vyhledávají přírodní a kulturní dědictví, přičemž velmi často dochází ke kontaktu s místním obyvatelstvem, které návštěvníky přijímá nadšeně. Návštěvníci nemají k dispozici

rozvinutou infra ani suprastrukturu, proto cestují spíše dobrodružně, na základě vlastních znalostí. Tím, že poskytnou reference lidem ve svém okolí, se samostatně zasazují o rozvoj cestovního ruchu v dané destinaci.

Ve fázi vtažení jsou místní obyvatelé již zapojováni do rozvoje infra a suprastruktury cestovního ruchu. Cestovní ruch začíná být organizovanější, objevuje se první ucelená marketingová komunikace. Tvoří se místní iniciativa jako odpověď na tlak rozvoje (samospráva, atp.) přístup rezidentů k návštěvníkům je kombinací entuziasmu a mírné apatie.

Fáze rozvoje je charakteristická klesající aktivitou místní komunity, avšak změnou a přizpůsobením fyzického prostředí destinace v souvislosti s rozvojem cestovního ruchu. Projevuje se komercializace vztahů mezi místními obyvateli a návštěvníky, atraktivita jsou uměle generovány či komunikovány, návštěvníci jsou tolerováni. Je kladen důraz na plánování cestovního ruchu, zvyšuje se tlak na zkvalitnění a posílení nabídky služeb, díky tomu do destinací často vstupují zahraniční investoři. Cestovní ruch již začíná generovat negativní dopady na cílové místo i komunitu.

Ve fázi konsolidace se růst křivky jasně pozastavuje, ale destinace je již charakteristická ekonomickou závislostí na cestovním ruchu a jeho masovém charakteru. Místo se stává turisticky monokulturní, vznikají turistická „ghetta“, ke kterým Krippendorf (1999) dodává, že jejich význam je nutné vidět především v zemích třetího světa, kde by mohlo dojít, při neoddělení turistických center, ke kulturnímu šoku místních obyvatel. Místní komunita je v této fázi již znechucena, neboť se musí významně přizpůsobit aktivitám cestovního ruchu v destinaci. Cílové místo zároveň ztrácí návštěvníky, kteří vyhledávají jedinečnost, protože jsou skutečně masově orientovány.

Fáze konsolidace a stagnace jsou podle Butlera (2006) nejdelší. Stagnace je charakteristická zavedeným image, ale celková atraktivita destinace klesá, současně s poklesem ekonomických přínosů cestovního ruchu. Rezidenti jsou až nepřátelští, protože přínosy z cestovního ruchu klesají, ale negativní efekty se projevují v plné míře. Tato fáze je kritická, protože je nutné dosáhnout v destinaci změn, aby mohl být nastartován opětovný pozitivní vývoj – adaptace (mírný růst návštěvnosti v souvislosti s modifikací rozvoje) či omlazení (obvykle promyšlená změna image destinace). V případě, že změny nevedou k pozitivním výsledkům, nastává fáze úpadku, neboť destinace a její zdroje jsou již zcela vyčerpány. Neutrálním krokem je stabilizace destinace, která se snaží udržovat stabilní návštěvnost.

Destinace současně prochází vývojem i na mezinárodním trhu. Působení destinace v mezinárodním měřítku, tedy vývoj jejího podílu na mezinárodním trhu je dán tzv. interním a externím růstem (Novacká, 2013).

Úroveň destinace na mezinárodním trhu může být tedy rozdílná. Interní růst je charakteristický pro samostatnou destinaci, která vstupuje na odpovídající trhy, na základě atraktivity z hlediska země původu, formy cestovního ruchu a sociálního statutu. Následné investice zapříčiní samostatný vstup destinace na mezinárodní trh.

Externí růst je určen pro destinace zahrnující více lokálních, národních či internacionálních regionů, které společně vystupují na adekvátním trhu. Faktory poptávky jsou v tomto případě stejné jako u interního růstu, na straně nabídky však také dochází ke kooperaci, a taková destinace pak vstupuje na mezinárodní (či globální) trh jako celek složený z několika subjektů (Novacká, 2013).

➤ Z mého pohledu proto rozhodnutí o aktivitách (marketingových, manažerských) zjevně závisí právě na dosažené fázi rozvoje destinace, s přihlédnutím k výhodnosti samostatného či společného vystupování na mezinárodním trhu; každá z nich je určena jinou intenzitou tlaku na rozvoj kompetencí odpovědných subjektů. Poskytuje také i zobecnění návodu, jaké nástroje budou vhodným krokem k posunutí destinace do žádoucí fáze životního cyklu. ◀

2.3.3. MĚSTO A MĚSTSKÝ CESTOVNÍ RUCH

Město jako pojem je opět všeobecně užíváno, problém nastává, máme-li ho vymezit přesně a to tak, aby vysvětlení odpovídalo skutečné realitě. Univerzální definice města totiž v zásadě neexistuje, protože by měla být determinována nejen částí geograficky zaměřitelného území, ale současně socioekonomickými proměnnými, fyzickým vzhledem, či historicko-kulturními souvislostmi (Yang, Hillier, 2007).

MĚSTO JAKO POJEM

Odpověď na otázku, jak město definovat, je nutné hledat především v užívaných klasifikacích. V historii českých zemí rozlišujeme množství různých městských zřízení (viz např. Kejř, 1998), obecně známá jsou města královská, poddanská, věnná, horní, atp. Tyto pojmy nebyly zapomenuty a doznávají plné obnovy právě ve spojitosti s cestovním ruchem; tyto historické souvislosti podporují vznik a udržování kulturních tradic měst.

Mezi hlavní kritéria současného vymezení města patří především statut, velikost, vzhled, funkce a městský život (Bašovský in Maryáš, Vystoupil, 2001).

Administrativně-správní kritérium je vymezeno právy města, které sídlo získalo v historickém kontextu. Toto určení je poměrně jednoznačné, naráží na problém úpadku tradičního správního systému; tedy například i sídla, která historicky nezískala městská práva, jsou dnes za města dnes běžně považována. Ukázkou administrativního přístupu je občasné vymezování měst podle toho zda mají či nemají městský úřad. Česká republika je dle Administrativního členění ČR (2010) dělena na stát, kraje, okresy (okresní úřady byly zrušeny, okresní správy však nadále fungují), obce s rozšířenou působností, obce s pověřeným obecním úřadem a obce (I. typu).

V ČR je však obvykle město vymezováno statisticky, na základě počtů obyvatel stanovených v první řadě Zákonem o obcích, který nazývá obec městem, pokud má alespoň tři tisíce obyvatel, a pokud tak stanoví předseda Poslanecké sněmovny po vyjádření vlády (Zákon o obcích, 2000, novelizován 234/2006 Sb.). Výjimku z tohoto demografického

pravidla tvoří sídla, která za města prohlásí předseda Poslanecké sněmovny na návrh, nebo po vyjádření vlády či města, která byla městy před rokem 1954.

Podobný přístup je zřejmý i v pojetí OSN, který stanovuje, že město je sídlo s více než 10.000 obyvatel. Na první pohled je jasné, že tento předpoklad nelze aplikovat plošně. V rámci Demographic Yearbook UNSTATS (2005) je počet obyvatel nutných pro město upraven regionálně. Pro Českou republiku platí, že dané sídlo musí obývat 2000 obyvatel a více. Žádné výjimky však v tomto případě stanoveny nejsou.

Český statistický úřad taktéž navazuje na platné legislativní podmínky a pro statistické potřeby definuje město ze zákona, tedy jako sídla, jimž byl přiřknut statut města. Tento přístup bude dodržován i v navazující vědecké práci.

Aby bylo možné posoudit, zda může být sídlo považováno městem, budou zkoumána následující kritéria stanovená v Usnesení vlády České Republiky ze dne 2. května 2001 č. 418:

- celkový počet obyvatel převyšuje 3000
- městská zástavba je soustředěná, převažuje vícepodlažní zástavba
- střed obce disponuje zpevněným povrchem
- všechny ulice a veřejná prostranství jsou pojmenovány
- větší část obce je vybavena veřejným vodovodem a kanalizací, místními komunikacemi, chodníky a veřejným osvětlením
- síť veřejných a potřebných služeb převyšuje potřebu místního obyvatelstva a slouží pro celé spádové území
- městská zeleň, kulturní památky i městské stavby jsou udržovány
- je zajištěn svoz odpadů
- sídlo je vybaveno základní školou, zdravotním zařízením (s odpovídajícím počtem zdravotníků), lékárnou, společenským sálem, poštou, finančními zařízeními, sportovištěm, tělocvičnou a ubytovací suprastrukturou (ve výši min. 20 lůžek)
- vede obecní kroniku

Pro členění uvnitř měst bude užíváno dělení do velikostních kategorií s rámcovým odlišením pomocí počtu obyvatel (s úpravou, dle Ústavu pro územní plánování, 2006).

Malá města musejí splňovat minimální přijatelnou hranici počtu obyvatel, maximální hranicí je 30.000 obyvatel. Mají základní charakteristiky města, ale vzhledem ke své velikosti i funkčnímu vymezení se jedná o nejjednodušší městskou strukturu, která disponuje jediným centrem se základní vybaveností.

Města střední velikosti navazují na města malá, maximální počet obyvatel je 100.000. Jsou dostatečně velká, aby pociťovala tradiční přínosy městské ekonomiky, avšak nejsou přetížena. Obvykle se jedná o centra rozsáhlých oblastí (okresů a krajů).

Velká města jsou ohraničena půl milionem obyvatel, jsou to centra celoplošné aktivity i v kontextu mezinárodního významu a vytvářejí složitější organismy s množstvím lokálních, avšak plně vybavených center. Jejich funkčnost zajišťuje rozsáhlý dopravní systém.

Metropole a velkoměsta jsou osídlena více než 500.000 obyvatel, charakteristická je pro ně různorodost center, ale mají své jádrové centrum. Mezi jednotlivými centry musí fungovat koordinace a harmonizace činností, ať už na prostorové, funkční či dopravní úrovni.

Cestovní ruch navíc také hojně využívá členění měst podle převažujícího statutu. Především v marketingové komunikaci tak často nacházíme pojmy jako je lázeňské město, město UNESCO, Evropské město kultury, atp., které pomáhají identifikovat nabídku daného místa bez konkrétních hlubších znalostí.

Problematika měst je velmi obtížně uchopitelná, Pahl (1970) dokonce konstatuje, že v urbanizované společnosti je město viděno všude a zároveň nikde, nemůže být proto jednoznačně definováno, a to i přesto, že se tímto pojmem zabývají vědy jako geografie, sociologie, politologie, ekonomie, územní plánování, urbanistiky, architektury, ekologie a mnoho dalších vědních oborů.

➤ Pro účely této práce budeme vycházet z hlavních charakteristik, funkčního vymezení, přijímaných klasifikací (především statistické), kritérií a typologických determinantů, neboť tyto poznatky jsou z hlediska řešené problematiky dostačující. ◀

„Městská destinace bude proto pro účely této práce pojímána jako jasně vymezený prostor; tedy městská aglomerace, vhodná, atraktivní a vybavená (příp. s rozvojovým potenciálem) pro uspokojování potřeb klientů v cestovním ruchu.“

MĚSTSKÝ CESTOVNÍ RUCH

Města, tak jak byla představena výše, jsou důležitými destinacemi z pohledu cestovního ruchu. Stabilně nejnavštěvovanějším evropským městem je Paříž. Ta v roce 2011 zaznamenala rekordních 28,9 milionů návštěvníků v centrálních částech města a celých 13,3 % pracovních míst je přímo navázáno na odvětví cestovního ruchu (Office du Tourisme et des Congrès, 2011).

Praha, jako metropole České republiky, přivítala v roce 2011 rekordních 5,1 milionů návštěvníků (Praguewelcome, 2012). Zajímavostí je, že městského cestovního ruchu ve velkých městech se světová finanční krize dotkla skutečně jen velmi nepatrně v roce 2009, kdy byl např. Praze zaznamenán pokles návštěvníků zhruba o 250 tisíc, avšak od roku 2010 opět stabilně roste.

Na úvod je nutné zmínit, že tato statistická data jsou skutečně velmi přibližná. Je to způsobeno velkou komplexitou pohybu návštěvníků ve městech a s jejich různorodými činnostmi. Dlouhodobým problémem je i nejednotnost metodického zpracování statistiky cestovního ruchu ve městech, protože vliv cestovního ruchu byl (v porovnání s ostatními ekonomickými aktivitami) méně viditelný. Ačkoli cestovní ruch představuje v mnohých městech poměrně velkou část celkových příjmů, bývá zastíněn výkony tradičních činností v sídlech (obchodní, průmyslovou či administrativní).

Analýzy cestovního ruchu v tomto směru prokazují o mnoho větší komplexnost, zejména když ji porovnáme s ostatními destinacemi např. v horském, nebo přímořském prostředí, kde je ekonomické centrum jednostranně zaměřené pouze na cestovní ruch (Pearce, 1993).

➤ Toto konstatování je pro disertační práci stěžejní, neboť vyjadřuje nutnost abstrahovat od odlišných výkonů měst a zaměřit se pouze na výkony cestovního ruchu, což je v podmínkách řízení cestovního ruchu velmi obtížné. ◀

POJETÍ MĚSTSKÉHO CESTOVNÍHO RUCHU

Nejprve je však vhodné definovat cestovní ruch v sídelních oblastech. Jako ve většině předešlých kapitol, opět narážíme na nejednotnost, způsobenou především spojením dvou samostatně velmi obtížně definovatelných pojmů – „cestovní ruch“ a „město“.

Největší rozpory tvoří v tomto případě definování pojmů návštěvník a turista (viz výše), kdy jednodenní návštěvníci nejsou často statisticky sledováni, i když tvoří podstatné příjmy měst konzumací služeb cestovního ruchu. Druhým významným problémem jsou regionální statistické odlišnosti v definování měst. Velikost města podle počtu obyvatel totiž není tím nejpodstatnějším ukazatelem. Turistický potenciál města tvoří spíše kulturně-historické dědictví, poskytované služby a koncentrace obyvatel; velikost města je určující spíše pro základní vybavenost pro cestovní ruch (Hall, Page, 2003).

V České republice se prostorovou analýzou městského a venkovského cestovního ruchu zabýval např. Perlín, Šauer (in Palatková, 2006), či Vystoupil, Holešínská (in Vystoupil, Kunc, 2009). Vystoupil, Kunc, Šauer, Tonev (2010) za stěžejní považují soustředěnost na kulturně-historické památky (především UNESCO), což často vede ke slučování městského cestovního ruchu s kulturně-historickým (Palatková, 2006).

Velmi zjednodušeně je městský cestovní ruch aktivita vykonávaná v sídelním území, zahrnující interakce mezi návštěvníky a městským prostředím, jež je charakteristické koncentrací populace. Maciocco a Serreli (2009) vysvětlují interakce jako soubor služeb distribuovaných klientovi nejen přímou formou, ale i formou veřejných služeb. Law (1993) pak chápe městský cestovní ruch v souvislosti s rozšířením pojmu cestování o návštěvu měst. Přičemž zdůrazňuje, že městský cestovní ruch je tvořen na základě primárních motivací - k obchodu, návštěvě známých, potěšení a dalším osobním záležitostem. S tím v zásadě souhlasí i Edwards, Griffin, Haylar (2008), kteří chápou městskou destinaci jako místo k uspokojování kulturních, relaxačních, nákupních či obchodních potřeb. Page (1995) upozorňuje na přílišné ekonomizování městského cestovního ruchu a preferuje interdisciplinární přístup založený především na marketingu a managementu. Do centra staví zážitek návštěvníka a zohledňuje v městském cestovním ruchu především psychologické a sociologické faktory. Města by totiž měla nabízet jedinečný, žádoucí a uspokojující produkt za účelem přilákat návštěvníky a udržet si trvalé obyvatele a současně zajistit si investičně příznivé prostředí a státní podporu (Bramwell, 1998). Kvalita cílového místa je proto ze všech pohledů zcela stěžejní, neboť konkurence mezi sídly, které chtějí dosáhnout ekonomického rozvoje ve formě cestovního ruchu, je v globální ekonomice stále vyšší (Kearns, 1993).

Bramwell (1998) dále dodává, že není vhodné investovat omezené zdroje do ne zcela uspokojující nabídky měst, je proto nutné sledovat spokojenost návštěvníků, a to jak speciálními nástroji, tak marketingovým výzkumem. Důležitým hlediskem při tvorbě odpovídajícího produktu je moudré využití kulturního a přírodního dědictví městské destinace.

Právě kulturní dědictví je základem městského cestovního ruchu (Law, 1993). Jedná se o nepsané pravidlo, že městský cestovní ruch tíhne k těsnému propojení s kulturním cestovním ruchem; případně k jejich celkovému spojení. Richards (2001) dokonce připisuje kultuře zásadní roli v moderním cestovním ruchu, Urry (1992) jde ještě dále a považuje cestovní ruch za samotnou kulturu, ovlivněnou ztrátou pomyslných hranic v myslích návštěvníků.

Jansen-Verbeke (1996) zároveň dodává, že právě u návštěvníků měst se předpokládá rozsáhlý zájem o kulturní dědictví, což však nemusí být vždy pravda. I já se přikláním k názoru, že není vhodné tyto pojmy slučovat. Kulturní dědictví je totiž spíše jednou ze součástí městského cestovního ruchu, nikoli synonymum. I přesto nelze význam kultury zpochybňovat, neboť je integračním prvkem kulturní identity daného cílového místa, produkt cestovního ruchu obohacuje a celkově zvyšuje kvalitu destinace. Avšak i kulturní cestovní ruch musí být v celkovém kontextu dobře řízen, jinak své zásadní charakteristiky postupem času postrádá. Ztráta symboliky městské destinace může být pro cestovní ruch likvidační. Mělo by proto být v zájmu nejen subjektů cestovního ruchu, ale i lokálních zastupitelstev, aby ji vhodnými prostředky zachovávali, ale současně aby ji vhodně užívali jako klíčový komponent lokální strategie. (Law, 1993). Jednou z významných charakteristik městského cestovního ruchu je totiž konzumace symboliky jako takové (Urry, 1992). Ta je však značně široce uchopitelná, nejen jako odkaz předků ve formě kulturního dědictví, ale i různými dalšími kulturními atraktivitami a eventy jako jsou koncerty, muzea, výstavy, nebo představení.

Neoddělitelnou součástí aktivit městského cestovního ruchu je také profesní motivace k návštěvě sídel. Ta může být obchodní, vědecká, společenská či politická. Ekonomické předpoklady těchto činností jsou velmi významné, protože denní výdaje účastníků např. kongresového cestovního ruchu jsou řádově vyšší než u běžných návštěvníků. Nejvýznamnější z ekonomického hlediska jsou právě kongresy (Law, 1993). Následuje incentivní a stimulační aktivity, které poskytují organizace pro své zaměstnance. Preferovány jsou destinace, které nabízejí prodlouženou sezónu. Tématický cestovní ruch a veletrhy jsou pro městské destinace důležité především s ohledem na aktivity marketingové komunikace a všeobecnou znalost destinace (např. spojení specializovaných veletrhů s konkrétním městem – Autosalon, Ženeva).

Jasně shrnuje předchozí poznatky práce Van der Borga, Costy a Gottiho (1996), kteří dělí motivaci k návštěvě měst do tří základních skupin, které jsou pevně svázané s diverzními charakteristikami každého konkrétního města. První skupinou je obchodní cestovní ruch, dále kongresový cestovní ruch a následně rekreačně-kulturní cestovní ruch.

První dvě skupiny odrážejí spíše ekonomické postavení města, rekreačně-kulturní cestovní ruch představuje kvalitu života, jež dané město nabízí.

TYOLOGIE MĚSTSKÝCH DESTINACÍ

Městské destinace se samozřejmě dělí podle velikosti, a toto rozdělení se téměř neliší od výše představené klasifikace podle Ústavu pro územní plánování.

Z pohledu cestovního ruchu je v malých městech nejdůležitější vliv historického centra. Cestovní ruch je v těchto destinacích významný, neboť působí přímo, např. na generování konkrétních pracovních míst.

Středně velká města sázejí na přítomnost historických čtvrtí a jedinečné atmosféry, tzv. genia loci, památky jsou však již značně roztroušené do celého historického centra. Ekonomický vliv cestovního ruchu je taktéž poměrně podstatný.

Velká města jsou čilá během celého roku, nabízí širokou škálu služeb, ubytování, stravování a rekreace. Pohyb turistů vytváří diverzifikovanou domácí i zahraniční klientelu, která má značný ekonomický dopad na město. Obchodní metropole je městem s ekonomickou a politickou funkcí celosvětového významu. Vyžadují si proto kapacitně i kvalitou odpovídající služby s obchodní vybaveností na mezinárodní úrovni (příkladem může být Londýn). Tato města mohou být současně poměrně polyfunkční, kromě kulturní a obchodní vybavenosti mohou disponovat zázemím především pro kongresový cestovní ruch a incentivu (Law, 1993).

Kromě historických, kulturních či obchodních center nesmíme zapomínat na význam periferií pro cestovní ruch (např. Wu, Cai, 2006); a to i přes to, že hrají roli vedlejší. Dříve sloužily periférie spíše jako rekreační vybavenost pro rezidenty měst. V současné době je možné zachytit tendence vytváření specializovaných zařízení pro incentivní cestovní ruch, charakterizované budováním kongresových center, polyfunkčních sportovních a kulturních stadionů; vše v návaznosti na transportní funkci města, tedy v blízkosti letiště či dálnic. Hlavní výhodou těchto zařízení je komplexnost poskytovaných služeb (vše na jednom místě) a možnost vyhnout se přeplněným městským centrům. Dále vznikají na periferiích atraktivita, jež vyžadují velkou územní plochu. Mohou to být zoologické či botanické zahrady, nebo golfové centra. V dnešní době navíc stále nabývá na významu nákupní cestovní ruch, jehož je možné přímo spojit s městskými periferiemi. Lokalizace nákupních center na periferiích je celosvětovým fenoménem, vedeném dostupností prostoru a oddělením od očekávaného ruchu městských center (Rogerson, Visser, 2007).

Příkladem může být Dubai Mall, kterým jen v roce 2012 prošlo 65 milionů návštěvníků (pro srovnání New York za rok 2012 zaznamenal „jen“ 52 milionů návštěvníků) (TTG online, 2013).

CHARAKTERISTIKY MĚSTSKÉHO CESTOVNÍHO RUCHU

Nejdůležitějším předpokladem pro funkci městské destinace je existence společenských předpokladů, neboť přírodní podmínky stojí v tomto případě částečně stranou.

Dále záleží na tom, v jaké fázi životního cyklu se nachází (viz výše). V případě městské destinace je samotný produkt však velmi komplexní, což je dáno silnou diverzifikací činností. Tato diverzifikace současně poskytuje možnost omezení rizik nepříznivého vývoje, kdy upadající forma cestovního ruchu může být nahrazena rozvojem jiné.

Rozvoj cestovního ruchu ve městech vyžaduje poměrně velké investice, a to především pro města s nízkou úrovní vybavenosti infra a suprastrukturou. Konkurenční boj si vyžaduje užívání nejmodernějších technologií, především ve vztahu ke kongresovému a obchodním cestovnímu ruchu.

Jednou z nepříliš žádaných, přesto významných, charakteristik městské destinace je nepředvídatelnost a impulzivnost v návštěvě. Nejen rozhodnutí o samotném cílovém místě, ale i program návštěvy je tvořen velmi operativně, proto nepředvídatelně. Můžeme být schopni nabídnout návštěvníkovi komplexní produkt, nikdy si však nemůžeme být jisti, že jej vyčerpá zcela a přesně tak, jak mu bylo nabídnuto. Město samo o sobě je velmi variabilním prostorem, tudíž i produkt je nesmírně variabilní. To však ukazuje na další těžkosti při hodnocení a sledování cestovního ruchu ve městech, vztahy mezi jednotlivými prvky totiž nenabývají pravidelnosti, je proto jen velmi složité je zobecnit.

S tím však souvisí i pozitivnější charakteristika a to je pravidelnost návštěv. Městský cestovní ruch nepodléhá sezónnosti tolik, jako například přímořské destinace (Van der Borg, Costa, Gotti, 1996). Rozložení návštěv je vcelku pravidelné, musíme však i nadále počítat s největším vytížením během hlavní letní sezóny a s největším útlumem během zimních měsíců. A to i přesto, že městský cestovní ruch není významně ovlivněn počasím a hydrometeorologickými podmínkami.

V konečném důsledku je právě město výhodnou alternativou pro strávení volného času na dovolené při nevhodném počasí.

OBRÁZEK 7: ZÁSADNÍ FAKTORY VZNIKU A FUNKCE MĚSTSKÉ DESTINACE

Kritéria pro vznik městské destinace	Společenské předpoklady
	Fáze životního cyklu
	Investice
Významné charakteristiky městské destinace	Impulzivnost v návštěvě
	Variabilita prostoru i produktu
	Menší vliv sezónnosti

Zdroj: vlastní zpracování

VÝZNAMNÉ ZMĚNY V MĚSTSKÉM CESTOVNÍM RUCHU

Z dlouhodobého vývoje cestovního ruchu ve městech lze vyvodit určité tendence k zásadním změnám (vše Spirou, 2011). Nejvýznamnější, avšak rozhodně ne kýženou změnou je drobení výjezdů a jejich zkracování.

I přesto, že vyšší ekonomická soběstačnost a současně větší fond volného času dovolují návštěvníků vyjíždět častěji, trendem je poznat více míst za kratší dobu. Extrémní formou jsou návštěvy asijských návštěvníků v českých městech, kteří mají na návštěvu pouze několik hodin a nečerpají absolutně žádné služby destinace. Jejich ekonomický význam je proto z hlediska městského cestovního ruchu nulový. I tito návštěvníci však mají vysoké nároky na různorodost kulturní nabídky, která je nejvýhodněji velmi koncentrovaná a dovoluje tak ušetřit návštěvníkovi drahocenný čas.

Další významnou tendencí je intenzivnější zájem na obnově městské zástavby, a to nejen v souvislosti se zachováním nejdůležitějšího historického dědictví, ale současně i posilováním image celé destinace jako moderního, čistého a bezpečného místa k návštěvě, ale i k životu. Právě obnova města jako celku by měla být základním cílem strategií a opatření vedoucích k posílení životní úrovně v destinaci, což zprostředkovaně vede i k samotnému rozvoji v odvětví cestovního ruchu. Tato politika zahrnuje několik řešených oblastí, mezi které patří například údržba a zhodnocení velkých staveb (kostely, zámky, atp.); centrální uspořádání městské zástavby (pěší zóny, upravené chodníky, obchodní zóny), které podporuje atraktivitu místa; či zhodnocení městského dědictví.

Tento vývoj je tedy charakteristický nejen nutností inovovat a rozvíjet, ale zároveň nutností ohlížet se k minulosti, jako ke zdroji poznání a emocí.

ZÁKLADNÍ PROBLÉMY MĚSTSKÝCH DESTINACÍ

Považovat městský cestovní ruch za bezvýhradně správný směr rozvoje by však bylo zcestné. I přes nesporné ekonomické, inovační i investiční přínosy, přináší množství problémů, které nelze opomíjet (Selby, 2003).

Cestovní ruch poskytuje možnost obnovy čtvrtí postižených demografickým sestupem, což však na druhé straně vyvolává nadměrné spekulace cenami nemovitostí, které mohou vzrůst natolik, že dojde k odsunu méně movitějších obyvatel z center měst. V takových případech postrádá město svou základní střediskovou funkci a stává se skanzenem.

Dalším kritickým bodem městského cestovního ruchu je doprava a transport návštěvníků a rezidentů obecně. V souvislosti s vyšší návštěvností místa dochází ke změnám ve fungování města. Ztížené dopravní podmínky si vyžadují vytvoření záchytných zón a parkovišť, odstavných míst a regulaci dopravy přímo v městských centrech. Ve většině městských destinací je pak parkování velmi obtížné i pro místní rezidenty, parkovacích míst se nedostává celkově je tak podpořen vznik negativního vnímání cestovního ruchu. Východiskem je vybudování kvalitní sítě městské dopravy, což však není v některých destinacích, vzhledem k lokalizaci památek, vůbec možné.

Pod tlakem příjíždějících návštěvníků může docházet v hlavním období k přílišné vyčerpání městských kapacit, v některých případech až k přetížení měst. Důsledkem je pak hluk, celkové znečištění i omezení běžného života ve městech, neboť veškerá občanská vybavenost a infrastruktura je užívána pro potřeby uspokojování klientů v cestovním ruchu.

➤ Všechny tyto problémy vedou ke zhoršení společenského klimatu v městech, což je dle mého názoru největším limitujícím faktorem městského cestovního ruchu. Pokud není vztah rezidentů k cestovnímu ruchu od počátku kvalitně řízen a negativa vyvažována adekvátními nástroji, může dojít až ke xenofobnímu chování místní komunity k návštěvníkům. ◀

To nevyhnutelně vede k omezení zážitku z destinace, poklesu loajality, negativnímu hodnocení a zprostředkovaně k celkovému poklesu zájmu o cílové místo. Záleží na míře orientace, dle Croucheho (2004), jsou za vnímání více či méně pozitivního či negativního dopadu cestovního ruchu zodpovědné individuální charakteristiky každého rezidenta a jeho komunitní funkce, stejně jako vztahy mezi jednotlivými rezidenty a celou komunitou. Podle důležitosti jednotlivých faktorů a spokojenosti s nimi se vytváří celkový přístup k cestovnímu ruchu.

V případě, že převáží negativní pohled na dopady cestovního ruchu, může v případě místního obyvatelstva dojít až k sociální distancovanosti, charakterizované odměřeným přístupem k návštěvníkům a neochotou ke vzájemným interakcím.

Bogardus definuje sociální odstup jako: „koncept, který vysvětluje kooperativní chování a solidární porozumění mezi lidmi.“ (Crouche, 2004:34). V tomto případě funguje Bogardův koncept jako protipól. Mnozí rezidenti nemají tendence ke kooperaci, ani k pěstování jakékoli formy porozumění s návštěvníky jejich trvalého bydliště.

Určení konkrétní úrovně sociálního odstupů, na základě adaptované Bogardovy stupnice, je však velmi problematické, protože komunitní charakteristiky a různé socio-demografické údaje jsou reprezentovány právě jednotlivými individuálními rezidenty.

Dalším problematickým údajem je komplexnost výsledků, vzhledem k „odlišnosti stupnic tolerance k různým turistickým národnostem, které mohou určovat odraz těchto odlišností na chování hostitelské komunity k turistům.“ (Crouche, 2004:43). Důležitým východiskem v této problematice se proto jeví výzkum emocionální solidarity rezidentů, založený na adaptaci původního Durkheimova konceptu, publikovaného v knize Elementární formy náboženského života.

Emocionální solidarita je, dle Woosnama (2009), definována v cestovním ruchu jako spojení tří důležitých atributů – sdílených názorů (víry, vyznání, přesvědčení), sdíleného chování a samotných interakcí. Každý z těchto atributů stanovuje odlišný rámec pro komplexní analýzu, neboť stupeň sdílení názorů, chování a interakcí s rezidenty významně predikuje jejich emocionální solidaritu, a to ze zkušenosti s turisty, navštěvujícími jejich komunitu. (Woosnam, 2009). Samozřejmostí je diferenciací uvnitř každého z atributů tak, aby logicky vedl k určení ukazatelů hodnotících destinaci a chování rezidentů jako celek. V případě sdílených názorů lze, dle Woosnama (2010), označit jako jednotlivé faktory

vybavenost daného prostoru a jeho ochrana či uchování. Sdílené chování zahrnuje dle pilotní studie aktivity spojené s kulturním dědictvím, venkovními činnostmi, rekreačními aktivitami a lokálními ochrannými činnostmi. Sdílené interakce pak rozlišují setkání v různých časech a po určitou dobu (např. víkend, prázdniny).

Komplexní emocionální solidaritu je pak možné rozlišit na solidární porozumění, emocionální blízkost a přívětivost k návštěvníkům. Jednotlivé faktory by měly navíc odrážet specifika dané destinace, řešením je další diferenciací uvnitř jednotlivých skupin. Na základě těchto atributů je možné provést studii emocionální solidarity, která podává efektivní informace i o míře sociální distancovanosti.

Z těchto ukazatelů lze vyčíst i dopad na samotného návštěvníka destinace, a to ve smyslu pozitivním či negativním, neboť i na něj působí stejné veličiny jako na místního obyvatele, Singhem (2003) označované jako: prostor, čas a odpovědnost (respekt).

Pokud je navíc životní styl návštěvníka a místního rezidenta velmi odlišný, můžeme hovořit o vzniku tzv. „demonstrativního efektu“ (Doxey, 1975; Farrel, 1979; Brougham, Butler, 1981). Ten je charakteristický přejímáním chování návštěvníka, tedy snahou o život na vyšší materiální i intelektuální úrovni. Obvykle tento efekt vyústí pouze ve frustraci místních rezidentů, protože obvykle nejsou schopni následovat zcela jiný životní styl. Celkově však tento efekt směřuje k prvotnímu navýšení exportu a tedy i k navýšení životních nákladů místní komunity. Je však možné, že si hostitelská komunita uvědomí své možnosti a výzvy a skutečně dosáhne zvýšení své životní úrovně. V tomto jediném případě není demonstrativní efekt nežádoucí.

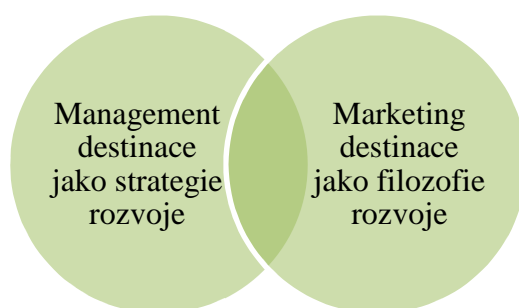
Městský cestovní ruch s sebou přináší mnohé problémy, které se projevují nejcitelněji v okamžiku, kdy jsou překročeny limity městských destinací. Při takovéto úrovni cestovního ruchu je nutností pohyb návštěvníků řídit a usměrňovat (Jansen-Verbeke, 1992; či Glasson, 1994), východiskem je proto odpovídající systém destinačního managementu a marketingu.

2.4. DESTINAČNÍ MANAGEMENT A MARKETING

Řízení destinace je vnímáno jako poměrně široký pojem, zahrnující i řízení veškerých vnitřních aktivit destinace (Bartl, Schmidt, 1998), který formuje konečný produkt, jež není výsledkem snahy jednoho subjektu, ale mnoha participujících, vedoucích k dlouhodobé konkurenceschopnosti (Hesková, 2006; Királová, 2003). Management destinace proto může být charakterizován jako strategie rozvoje cílového místa, tedy rámcovými podmínkami pro fungování celého odvětví v daném cílovém místě.

Naproti tomu marketing destinace je filozofií řízení, stanovující umístění produktu na trhu, v současné snaze o vyvážení cílů rozvoje destinace s potřebami návštěvníků (Kotler, 2000).

OBRÁZEK 8: VZTAH MANAGEMENTU A MARKETINGU K ROZVOJI DESTINACE



Zdroj: vlastní zpracování

V těchto dvou konstatováních lze nalézt společné znaky, mezi něž patří snaha o dosažení společného cíle, a to v součinnosti se všemi zainteresovanými subjekty; proto se jednotlivé přístupy od sebe příliš neliší. V praxi se proto často setkáváme s překrýváním těchto pojmů – destinační management a marketing.

➤ Schéma bude využito i v této dizertační práci, neboť destinační management bez vhodného marketingu nemůže dosáhnout strategického rozvoje destinace, a stejně tak marketing bez kvalitního řízení nemůže být dlouhodobě účinný. ◀

2.4.1. MANAGEMENT DESTINACE

Právě propojením významu řízení a destinace cestovního ruchu se dostáváme k pojmu destinační management. Ten bývá označován jako určitý proces tvorby silných a odpovědně řízených jednotek (Hesková, 2006). Na základě konkrétních vlivů těchto jednotek, (obvykle) v regionálním pojetí, dochází k rozvoji plánování a řízení cestovního ruchu v cílovém místě.

Management destinace se od podnikového managementu podstatně liší, neboť se jedná spíše o společné řízení velkého počtu autonomních partnerů, jež si v běžném tržním prostředí v podstatě konkurují (Metelková, 2005). Dosáhnout zisku je

navíc individuálním cílem zainteresovaných subjektů, nikoli subjektů destinačního managementu, proto je řízení destinace podstatně složitější, závislé na společném konsensu.

Tato strategická (příp. taktická, operativní) činnost je v souvislosti s globalizací nucena k neustálé inovaci, a to především z hlediska kooperace (Roth, Schrand, 2003). Ta bývá jako termín vysvětlována několika způsoby. Kooperace jako jev je charakterizována koordinací a konkurenční spoluprací, koalicemi, strategickými aliancemi, partnerstvím s přidanou hodnotou, atp. (Porter, Fuller, 1986; Anderson, Narus, 1990). Všeobecně akceptovaná je definice Business Dictionary (2013), která zdůrazňuje dobrovolnost partnerství podnikatelských subjektů, jejichž cílem je prospěšná výměna. Jedná se tak o vyloučení konkurenčního tlaku. Dobrovolnost pak znamená hospodářskou a právní nezávislost. V rámci cestovního ruchu je spolupráce realizována na třech úrovních – mezi partnery soukromého sektoru, mezi partnery veřejného sektoru a tzv. PPP, neboli public-private partnership, kdy kooperují subjekty veřejné a privátní sféry (Pechlaner, 2009).

➤ Nefungující kooperace je však v současné době jednou z největších překážek rozvoje cestovního ruchu v regionech. Nastavení i vedení kooperačních vztahů je velmi složité a ne vždy vede k viditelným výsledkům; podnikatelské subjekty jsou proto velmi často neochotní a nedůvěřiví. V posílení kooperačních aktivit v regionech lze proto hledat jeden z nejvýznamnějších rozvojových potenciálů. ◀

Dle Királ'ové (2003) je nutností nastavit cíl pro všechny zainteresované subjekty – a ten pak následovat ve formě partnerství. V širším pojetí však může být destinační management chápán jen jako kooperace podnikatelských subjektů, bez ohledu na vyspělost forem spolupráce a výsledek (Srb, 2003). S tímto pojetím se však neztotožňují, neboť destinační management musí nutně řešit více oblastí.

Trendem je tedy spíše posilovat formu kooperací, a to nejen na soukromé bázi (jako komplexní jednotku – Jaderná, Pavezová, 2008), ale i v součinnosti s veřejným sektorem. Tento přístup je jedním ze základních kamenů pro vytváření jednotek pro řízení cestovního ruchu – organizací destinačního managementu (Királ'ová, 2003), společností destinačního managementu (Palatková, 2011 (a); Jakubíková, 2012), destination management organizations (Novacká, 2010, UNWTO, 2013), či destination management companies (Reid, Bojanic, 2010; Ritchie, Crouch, 2003), dále DMO.

Všechny tyto výrazy jsou synonymy téhož, a tedy subjektu, jež je odpovědný za řízení a rozvoj cestovního ruchu v destinaci.

ORGANIZACE DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU (DMO)

Hlavním úkolem DMO je stanovit základní rozvojový potenciál destinace, který musí být usměrňován z hlediska počtu návštěvníků a únosného zatížení destinace tak, aby byly dodrženy základní principy udržitelného rozvoje.

V úvahu je nutné brát nejen potřeby návštěvníků, ale i místní komunity (viz výše), aby mohlo docházet k nekonfliktnímu posílení vlivu cestovního ruchu v regionu. Podle Holešinské (2007) je předpokladem systematičnost ve spolupráci zainteresovaných

subjektů, jejich podnikatelské myšlení, znalost společných zájmů, existence jasné koncepce a vytvoření organizačních předpokladů pro dosažení cílů. Právě z posledních dvou bodů je patrné, jak je důležitá existence kvalitní koncepce pro organizaci destinačního managementu; což potvrzuje relevanci řešeného tématu.

ÚLOHY ORGANIZACÍ DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU

Existuje množství různých přístupů k tomu, co vše by měla DMO zahrnovat do své činnosti. Zajímavou možností je odhalení souvislostí s hlavními faktory rozvoje cestovního ruchu. Ty jsou především ekonomické (Crouch, 1995; Stiglitz, 2008), charakterizované globalizačními procesy, dynamikou, deregulací a liberalizací všech podnikatelských činností. Dále se jedná o faktory politické, které v cestovním ruchu zabezpečují mírové prostředí, politickou stabilitu a ochranu návštěvníků (Cavlek, 2002), stejně jako faktory technologických parametrů výměny informací a komunikačních nástrojů (Buhalis, 2003). Faktory environmentální jsou v cestovním ruchu velmi módní, ale neméně důležité; a to jak z pohledu biodiverzity, zachování a ochrany životního prostředí či udržitelnosti (Hall, 2008; Costas, 2003; Mebratu, 1998). Poslední skupinou relevantních faktorů rozvoje jsou demografické a sociální (Dwyer, 2007), řešící mimo jiné i problematiku městského cestovního ruchu (United Nations, 2005) a dále například zdraví (Gartner, Lime, 2000), pohlaví, vzdělání či změnu sociálních struktur.

Tyto trendy označují hlavní směry, které by měly být organizací destinačního managementu řešeny.

OBRÁZEK 9: HLAVNÍ SMĚRY AKTIVITY DMO



Zdroj: vlastní zpracování dle Dwyer, et al., 2009 a konzultace se školitelkou

Destinační management jako činnost je velmi komplexní, na základě propojení této problematiky by proto mohla být formulována určitá filozofie DMO, kterou dle mého názoru zaštiťuje právě udržitelný rozvoj. Ten byl v práci již několikrát zmíněn, v tomto případě jej chápeme především ve vztahu k výchově odpovědného návštěvníka cílového místa a současně posílení životní úrovně místní komunity, s vyloučením negativních vlivů cestovního ruchu.

Cílený marketing tvoří základ správného řízení managementu (proto jsou tyto pojmy sloučeny) a bude blíže představen v následujícím textu.

Risk management jako jeden z hlavních filozofických směrů DMO vychází z výše popsaných potřeb stability, míru a bezpečnosti. Návštěvníkům ale i rezidentům musí být

v destinacích zajištěna odpovídající míra bezpečí, avšak s ohledem na osobní svobody lidí. Navíc právě komunikování existujících krizových strategií je jednou z možností, jak posílit pozitivní vnímání destinace návštěvníkem.

Pro dlouhodobý rozvoj je nutné disponovat poměrně velkým počtem kompetentních odborníků. Cestovní ruch je specifický vysokými požadavky na lidský faktor, neboť při poskytování služeb dochází vždy k vyšší míře vzájemných interakcí mezi všemi zúčastněnými – návštěvníky, zaměstnanci a místními obyvateli, než u prodeje hmotných produktů. S oblibou destinace či jejím odmítnutím tak velmi úzce souvisejí emoce a osobní pocity, které mohou ovlivnit kupní úmysly návštěvníka (Kozak, 2004). Aktivitý destinačního managementu jsou mnohoúrovňové, právě díky vysoké angažovanosti lidského faktoru na denní bázi. Jedná se o samostatné, i vzájemně navazující kroky, které vedou k určitému cíli. Lidský zdroj je pak zásadním článkem řetězce (Ritchie, Crouch, 2003; Moutinho, 2000; Botti, 2009). Manažeři cestovního ruchu často čelí výzvám při přijímání kompetentní a dobře motivované pracovní síly, protože návštěvník je stále náročnější a vyžaduje stále kvalitnější připravené produkty. Pokud se podaří sestavit tým angažovaných pracovníků, může dojít k maximálnímu zhodnocení vstupů, posílení poptávky a zvýšení konkurenceschopnosti destinace. Opět je nutné zdůraznit - při správném řízení. Výchova a vzdělávání kompetentní pracovní síly proto právem patří mezi hlavní směry filozofie DMO.

Existence vyššího cíle DMO je podmiňující pro správné nastavení řízení a politik organizace. Na filozofii musí jednoznačně navazovat konkrétní kroky strategického managementu, které by měly směřovat k neustálé inovaci produktů pro návštěvníky cílových destinací – tedy nastavení marketingové strategie.

OBRÁZEK 10: HIERARCHIE STRATEGICKÝCH AKTIVIT DMO



Zdroj: vlastní zpracování

Pod soubornými názvy si lze představit množství konkrétních aktivit DMO, jako je formulace akčních plánů rozvoje, utváření image destinace, monitoring cestovního ruchu, stanovování únosného zatížení destinace, zprostředkovávání informací o destinaci a v neposlední řadě tvorba produktu, který uspokojí potřeby návštěvníka (Királ'ová, 2003). Ani jednu z těchto součástí nelze oddělit ve smyslu zachování funkce organizace destinačního managementu. Mnohdy je tato hierarchie nesprávně nastavená už od počátku fungování DMO, kdy jsou jediné snahy upřené k nekomplexním snahám o marketing, potažmo o marketingovou komunikaci.

V žádném jiném odvětví není komplexní produkt tolik závislý na množství subdodavatelů, DMO proto obvykle narážejí na problémy spojené s komunikací, která v konečném důsledku vede k opomíjení důležitých aktivit. Hlavní břímě rozvoje cestovního ruchu v destinaci tak sice leží na jediné organizaci, která by měla být schopná čerpat výhody centralizace; bez součinnosti dalších subjektů však není schopná vyvíjet dostatečný tlak na orgány státní správy. Výsledkem je slabá podpora cestovního ruchu ze státního (příp. lokálního) rozpočtu, jež absolutně neodráží jeho ekonomický význam pro cílové místo.

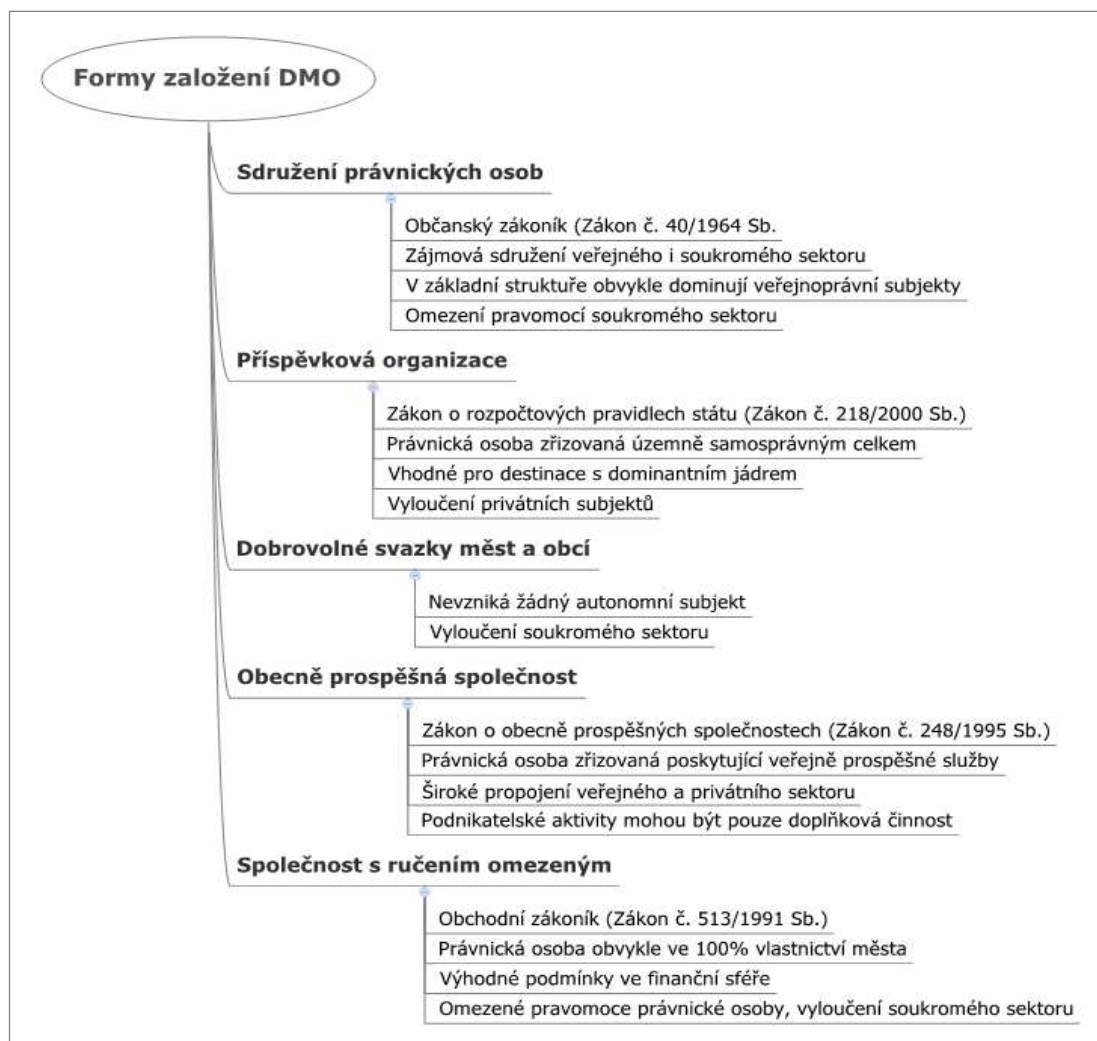
Nejpřehledněji tuto problematiku shrnuje Palatková (b) (2006), podle níž je pro jednotnou reprezentaci destinace nutné propojit poskytovatele služeb a orientovat se na vytváření klíčových produktů, což je úkol právě pro organizace destinačního managementu. Ty by se měly soustředit na koordinaci vzájemných vztahů tak, aby dosáhly alespoň zprostředkované kontroly nad dílčími službami (především ve vztahu ke kvalitě a cenové úrovni). Srb (2003) dodává, že zásadní odlišnosti od tradičního fungování řízení cestovního ruchu na úrovni regionálních orgánů je ve flexibilitě, operativnosti a jednodušší organizační struktuře, jejíž hlavní zájem je upřen na dynamiku trhu, nikoli na realizaci kroků legislativního procesu.

PRÁVNÍ FORMY ORGANIZACÍ DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU

Aby mohla DMO systémově řídit destinaci, musí nutně disponovat určitou škálou pravomocí, daných právně. V českém systému nalezneme několik možných forem, na základě kterých může být DMO založena.

Prvotně je však nutné zmínit, že existují dva základní přístupy ke vzniku organizací destinačního managementu – profilace shora dolů a zdola nahoru. Iniciátory těchto postupů jsou komerční i veřejno-právní subjekty, které pokrývají činnosti DMO především finančně. Záleží na konkrétní DMO, jaký postup zvolí a jaká právní forma bude potřebám rozvoje cestovního ruchu nejbližší.

OBRÁZEK 11: NEJČASTĚJŠÍ PRÁVNÍ FORMY DMO



Zdroj: vlastní zpracování

Každá z představených forem má své výhody a nevýhody, nelze proto jednoznačně určit, která je pro řízení cestovního ruchu v destinaci nejvhodnější. V současné době se setkáváme především s obecně prospěšnými společnostmi a společnostmi s ručením omezeným.

➔ I v České republice probíhají v současnosti bouřlivá jednání nad aktuálním Návrhem věcného záměru zákona o podpoře a rozvoji cestovního ruchu (Vláda ČR, 2013). Zákon by měl fungovat na třech hierarchických úrovních – národní, regionální a oblastní, přičemž forma oblastních jednotek destinačního managementu musí umožnit, aby členy mohli být zástupci samosprávy, podnikatelů, tak i zástupci nestátních neziskových organizací. Doporučenou formou se tak stává ústav či spolek, ale ani jiné právní formy nejsou vyloučeny.

ÚROVNĚ ORGANIZACÍ DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU

Nehledě na právní záležitosti založení DMO, rozlišujeme jejich existenci na základě úrovní, na kterých operují. Nejvýše stojí samozřejmě kontinentální turistické

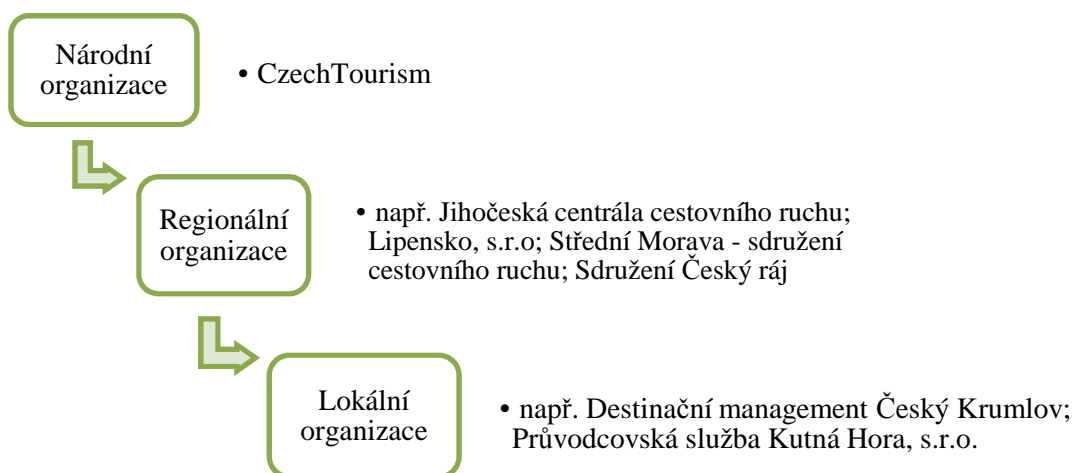
organizace, jako je například European Travel Commission (ETC, 2013), které sdružují národní turistické organizace, a jež si kladou za cíl komunikovat cestovní ruch v rámci Evropy jako jediné destinace.

Z hlediska národního tedy aktuálně nejvýše stojí státní příspěvková organizace CzechTourism, neboli Česká centrála cestovního ruchu, která patří pod Ministerstvo pro místní rozvoj. V její kompetenci jsou především aktivity národního marketingu, se zaměřením na promotion, vytváření jednotné image destinace Česká republika a systematicky rozvíjet cestovní ruch na národní úrovni (CzechTourism (b), 2013). Jejími partnery jsou nižší úrovně DMO, prvotně tedy ty regionální. Je tedy zřejmé, že se zaměřují na řízení cestovního ruchu v určitém jasně vymezeném regionu. Dle dostupných informací je opět jejich hlavním účelem komunikace tohoto územního celku.

I přesto, že jsou národní a regionální organizace schopny poměrně jasně stanovit rozvojové priority, nemohou postihnout specifika menších turistických oblastí, jako je právě město. Lokální centra cestovního ruchu disponují odlišným přírodním i kulturním potenciálem, který je na regionální (natož národní) úrovni skutečně jen obtížně komunikovatelný. Proto začaly v posledních letech vznikat první lokální DMO. Jako první lokální organizace řízení cestovního ruchu vznikl v roce 2001 Destinační management Český Krumlov, a to v rámci Českokrumlovského rozvojového fondu, s.r.o. (v plném vlastnictví města).

➤ Lokální řízení cestovního ruchu je vhodné v mnoha ohledech, ať už z hlediska respektování místních odlišností, tak z hlediska udržitelnosti i nejvhodnější komunikace destinace. Tato práce je proto zaměřena na rozvoj organizací destinačního managementu právě na lokální úrovni. ◀

OBRÁZEK 12: HIERARCHIE ORGANIZACÍ CESTOVNÍHO RUCHU V ČESKÉ REPUBLICE



Zdroj: vlastní zpracování, dle aktuální situace v ČR

ZÁSADNÍ PROBLÉMY ORGANIZACÍ DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU V ČESKÉ REPUBLICE

Některé zásadní nedostatky byly již v předchozím textu zmíněny. Souhrnně se jim věnovala Hospodářská komora (2009) a i přes časový odstup stále odrážejí situaci v České republice. Presentace České republiky je neustále roztržštěná a nekomplexní, neboť chybí jednoznačná organizační a metodická struktura, stejně jako jasné legislativní zázemí. Pozorujeme omezenou koordinaci, která pramení z neexistence systému, který by definoval návaznost národní organizace cestovního ruchu na regionální a lokální prvky.

Současná presentace České republiky je nepřehledná, stále jsou vyzdvihovány jen významné destinace. Zahraniční návštěvníci se v menších destinacích nevyznají, a proto preferují zavedená místa masového cestovního ruchu, ve kterých dochází ke každoročnímu přetěžování. Východiskem by mohl být branding na všech úrovních řízení cestovního ruchu, který by destinaci jasně reprezentoval a vyvolával konkrétní subjektivní spojitosti.

➤ Opět zdůrazňuji nedostatek spolupráce, a to především mezi veřejným a soukromým sektorem, díky kterému není finanční podpora rozvoje cestovního ruchu na úrovni odpovídající jeho přínosům. Problémem je i nemožnost jasně vyčíslit tyto přínosy. Monitoring cestovního ruchu a jeho statistika je vedena na národní úrovni (viz Satelitní účet cestovního ruchu), data pro národní a lokální úrovně jsou obtížně dohledatelná. Jedinou, avšak velmi náročnou možností, jsou primární výzkumy. ◀

Jako poslední nedostatek uvádí Hospodářská komora (2009) nejednoznačnost koncepčních dokumentů rozvoje cestovního ruchu, což opět zapadá do celkového rámce této práce.

2.4.2. MARKETING DESTINACE

V předchozí kapitole byl text věnován především problematice strategie rozvoje cestovního ruchu v destinaci a možnosti jejího zajištění. Nyní je tedy vhodné představit část filozofie rozvoje.

Hlavním cílem regionálních organizací je přitáhnout návštěvníka do dané cílové destinace a uspokojit jeho potřeby (Goeldner, Ritchie, 2009), což do značné míry koresponduje s pojetím marketingu již od dob Adama Smithe (Kotler, Keller, 2009; Horáková, 2003; Schoel, Guiltinan, 1995; Foret (a), 2003, atp.). Kotler, Bowen a Makens (2010) nastavují marketing pro cestovní ruch ve smyslu sociálního a manažerského procesu, při kterém individuální subjekty i větší skupiny získávají to, co si přejí a co chtějí; díky tvorbě a výměně produktů či hodnot s ostatními.

I v současnosti je ale marketing pojímán nekomplexně a často chybně. Kotler (2000) ukazuje, jakou cestou se při definování marketingu neubírat. Marketing není jen prodej, získávání zákazníků, dosažení zisku, reklama či podnikový útvar. Marketing je komplexní činností viděnou z pohledu výsledku, a to z hlediska zákazníků. V cestovním ruchu

(i jiných odvětvích) je proto chybná osamocená snaha o komunikaci cílových míst, neboť to skutečně nelze považovat za marketing.

SPECIFIKA MARKETINGU CESTOVNÍHO RUCHU

Právě cestovní ruch byl jedním z hnacích motorů vývoje marketingu služeb, historicky byl totiž marketing orientován na produkty fyzické povahy. Služby byly již v předešlé části řešeny, uvedla bych však velmi triviální charakteristiku, která je od hmotných produktů odlišuje – produkty se vyrábějí, služby se provádějí (Horner, Swarbrooke, 2003).

Služby jsou povahově velmi specifické (Kotler, 2007); jsou nehmatatelné, neoddělitelné od poskytovatele, různorodé a dočasné.

Proto byl původní marketingový mix, charakteristický čtyřmi P (product, price, place, promotion) (McCarthy, 1975; Borden, 1984), rozšířen o další čtyři P, (např. Kotler, Bowen, Makens, 2010; Seaton, Bennett, 2001; Jakubíková, 2012).

Nejčastěji se setkáváme s přístupem Morissona (2002) (příp. Middletona, 2001), který do marketingového mixu cestovního ruchu doplňuje people, programming, packaging a partnership. Z tohoto pohledu pak můžeme poukázat na některé specifické rysy marketingu v cestovním ruchu.

OBRÁZEK 13: SPECIFIKA MARKETINGU V CESTOVNÍM RUCHU



Zdroj: vlastní zpracování, dle Morisson (2002)

Tato specifika tvoří rámec přístupu k marketingu cestovního ruchu a současně definují jeho interní filozofii (viz filozofie managementu destinace). V tomto případě se však jedná o konkrétní charakteristiky, aplikovatelné v praxi velmi přirozeně a operativně; kompetentnímu pracovníkovi v cestovním ruchu připravují návod, na co je nutné dát si při tvorbě produktů pozor, jaká hlediska zahrnout a jaká naopak vyloučit.

MARKETINGOVÝ MANAGEMENT DESTINACE

Cestovní ruch, jak již bylo naznačeno, je v mnohých záležitostech extrémně odlišný od jiných odvětví, proto je v souvislosti s komplexním marketingem a rozvojem destinace

užíváno především pojmu marketingový management (Moutinho, 2011; Kozak, 2004; Woodside, Martin, 2008; Pender, Scharpley, 2005; Calantone, Mazanec, 1991; Palatková (a), 2006 a další).

Marketingový management je definován Kotlerem a Kellerem (2009) jako analýza, plánování, implementace a kontrola programů zaměřených na vytvoření, rozvoj a zachování úspěšných vztahů s cíleným zákazníkem, a to z důvodu dosahování vlastních cílů.

Marketingový management je proto závislý na faktorech rozvoje destinace (Pechlaner, Fisher, 2009), a sice konkrétně na existenci vůdčích subjektů, které mají šanci na ovládnutí vůdčích trhů, prostřednictvím technologických platforem a elektronického propojení, s ohledem na značku, popularitu a důvěru v destinaci, která je založena na regionalizaci produktu, optimalizaci nákladů a rozložení know-how.

PROCES MARKETINGOVÉHO MANAGEMENTU V CESTOVNÍM RUCHU

Proces marketingového managementu by měl vyjadřovat hlavní orientaci destinace, a to s ohledem na všeobecnou udržitelnost. Obvykle se proto setkáme s charakteristikami zaměřenými na orientaci na klienta, důležitost strategického plánování, marketingový výzkum, komunikaci s rezidenty či organizační připravenost (Seaton, Benett, 2001; Pike, 2008), někteří autoři dodávají ještě branding (Gartrell, 1994; Wang, Pizam, 2011).

Jako každý proces, má i marketingový proces svou strukturu, charakterizovanou analýzou, stanovením cílů, volbou strategie, taktiky, realizací a kontrolou. V literatuře se setkáváme s pojmem AOSTC (Palatková, 2011; Runia, 2011).

Nepřehlednější ilustraci procesu marketingového managementu pro odvětví cestovního ruchu však nabízí Kotler, Bowen a Makens (2010). První zhmotnění produktu je podle nich v cestovním ruchu podmíněno dodržením dvou zásadních kroků, které musejí být vhodně řízeny. Řízení zaměstnanců jako části produktu je v tomto oboru kritickou záležitostí, neboť lidské zdroje a marketingová oddělení musí pracovat velmi sevřeně. V cestovním ruchu bývá nesnadné určit správný počet zaměstnanců ve správný čas, na správném místě. Mnohdy se stává, že je personál nevyužit, jindy, při náhlém zvýšení poptávky, se ho nedostává. Z tohoto důvodu je vhodné školit zaměstnance na více pracovních pozicích.

Kapacitně poptávkové faktory, charakterizované nejčastěji cenovou politikou, jsou dalším zásadním krokem, protože cena je stále jedním z hlavních rozhodovacích kritérií účastníků cestovního ruchu se jedná o činnosti výrazně determinující marketingovou politiku firmy.

Ví-li firma o trhu více, zahrnuje do oceňování i chování zákazníka. Musí odhadovat poptávku směrem ke vnímané hodnotě (Strnad, Krausová, 2008). Pokud je úspěšná, může určitým způsobem regulovat trh, na kterém působí. Tyto ukazatele v kombinaci se řízením rizika mohou výrazně determinovat konkrétní marketingovou politiku.

Řízení marketingu obvykle probíhá v několika časových bázích. Alternativně na něj nahlízejí Wilson a Gilligans jako na odpovědné dosahování vytýčených cílů,

kteře odráží výběř názorů na dosahování předpokládaných konečných efektů stejně tak, jako jejich specifikaci. (Wilson, Gilligan, 2005). V tomto přístupu lze nalézt dlouhodobé hledisko, které nazýváme strategickým marketingem. Dle Kotlera (2000) je cílem strategického plánování tvořit firemní obchod a produkty, stejně tak, jako dosahovat tržního profitu a růstu a zachovávat zdravou společnost, kterou neohroží žádné hrozby, které by mohly vzniknout. A to stanovením firemní mise, cílů a výběrem strategických obchodních jednotek (SBU's), které jsou následně implementovány do praxe a kontrolovány pomocí operativních marketingových plánů (Horáková, 2003; Brickerhoff, 2010). Důležitost propracované mise charakterizují Wilson a Gilligan (2005) jako neviditelnou ruku, která motivuje pracovníky k odpovědnému přístupu při dosahování cílů organizace. Tento strategický proces představuje následující schéma:

OBRÁZEK 14: PROCES MARKETINGOVÉHO MANAGEMENTU



Zdroj: vlastní zpracování a předklad dle Kotler, Bowen, Makens, 2010:69

Prostředí, ve kterém se marketingoví manažeři pohybují, je tedy extrémně rozsáhlé, to je však známý fakt. Zajímavostí, z něj vyplývající, je význam marketingového mixu, jemuž je často přikládán samospásný význam; je však jen součástí determinant tvořících celkovou hodnotu mířící k zákazníkovi.

I přesto je nadále pokládán za jakýsi základ marketingu, přičemž nejvíce pozornosti se upírá k oblasti promotion, překládané jako marketingová komunikace (Pelsmacker, 2003; Přikrylová, Jahodová, 2010; Karlíček, Král, 2011). Propagace není, dle mého pojmání, správným překladem, vyjadřuje zcela odlišnou činnost – šíření informace bez zpětné vazby. Promotion je tedy komunikace užívaná k informování, přesvědčování nebo ovlivňování dnešních i budoucích zákazníků (Hesková, Štarchoň, 2009). Ačkoli disponuje velkým množstvím nástrojů, zůstává dle Foreta (b) (2003) stále neúčinnějším, ale zároveň nejomezenějším prostředkem osobní rozhovor, což lze jasně aplikovat

na podmínky cestovního ruchu, kdy většina produktů vyžaduje osobní přítomnost poskytovatele.

I přesto, že je marketingová komunikace (Freyer, 2007) považována za nejdůležitější součást marketingového mixu, je vhodnější pohlížet na proces marketingového managementu více systematicky. Není však vyloučeno, že právě promotion je hlavním tvůrcem image destinace (Baloglu, McCleary, 1999; Galarza, Saura, Garcia, 2002; Beerli, Martín, 2004;), neboť sekundárně vytváří obrazy a názory v myslích návštěvníků, a to prostřednictvím vhodně zvolených informací.

Pro bližší vysvětlení celého procesu, nebudou analyzovány všechny složky výše představeného schématu, avšak vybrány ty s nejpodstatnějším vlivem na kvalitní marketingový management.

Základem veškerých činností je správná monitorace okolního prostředí, přičemž jedním z nejdůležitějších atributů je znalost existující konkurence. Sám Porter (2008) upozorňuje, že pokrytí konkurence vede k předvídání a ovlivňování ziskovosti v průběhu času. Existuje množství využitelných modelů (Porter, 2008; Dunne, Lusch, 2008; alternativně Lewis, 1945), které vedou ke zjištění, jak je ekonomická hodnota v odvětví rozdělována mezi jednotlivé konkurenty. V praxi se však často setkáváme s využitím SWOT analýzy, jako jediného nástroje pro zpracování analýzy konkurence. I přes její neodiskutovatelný význam pro cestovní ruch (Briggs, 2000; Reid, Bojanic, 2010; další v regionálních aplikacích), nejedná se o nástroj zcela objektivní, neboť je extrémně závislý na zkušenostech a postojích autora, které do značné míry reálnou situaci ovlivňují. Vhodnější je proto uvažovat spíše o konkrétních prověřených modelech a správné definici konkurenčních subjektů. I konkurence disponuje mnohými úrovněmi vnímání, pro některá odvětví je specifikovatelná velmi snadno, v jiném oboru si konkurují i zdánlivě zcela odlišné společnosti.

Na okolní prostředí navazuje strategická část marketingového procesu, která určuje vizi, poslání a cíle ve formě syntézy poznatků z předchozích analytických aktivit tak, aby mohlo být definováno obchodní portfolio subjektu. Pro úspěšnost širšího cíle je nutné vzít v úvahu potřeby cílových návštěvníků a možnosti, jak je uspokojit (Ritchie, Crouch, 2003), které se následně promítají do značkové politiky destinace (Blain, Levy, Ritchie, 2005; Hankinson, 2007). Tato část procesu marketingového managementu v podstatě odpovídá výše popsanému procesu strategického managementu, neboť jak už bylo řečeno, v praxi cestovního ruchu se rozdíly mezi marketingem a managementem často stírají.

Na strategickou fázi navazují taktické činnosti spojované především s marketingovým mixem. Výše bylo uvedeno, že běžné pojetí marketingového mixu pro účely cestovního ruchu nepostačuje, Kotler, Bowen a Makens (2010), jej však považují za odpovídající, důvod svého rozhodnutí však neudávají. Přesto lze konstatovat, že tyto čtyři atributy marketingového mixu jsou všeobecně považovány za základní, další P znamenají spíše rozšíření o specifikaci cílového místa, nikoli obecné problematiky. Je proto zřejmé,

že úspěšnost marketingového mixu závisí především na stanovení základní báze, následně vhodně upravené o konkrétní podmínky dané destinace.

V případě produktu nelze jednoduše rozhodnout, co je produkt cestovního ruchu a co produkt již není. Z tohoto důvodu je důležité uvažovat o významu tvorby balíčků (paketů), programování a partnerství. Kompletace nabídky, tedy tvorba balíčků, velmi zjednodušuje rozhodování návštěvníka, neboť poskytuje ucelenost v možnostech, jak prožít pobyt v cílovém místě. Jedná se o vhodné kombinace služeb, které opět odkazují k uspokojení potřeb a to jak z pozice balíčků nabízených konkrétním cílovým místem, tak i nákupu odlišných služeb samotným zákazníkem. Aby byly služby zákazníkovi dostupné ve správné návaznosti, ve správný čas a na správném místě (místně a časově propojená nabídka), zavádíme pojem programming, jež může být považován za nadstavbu balíčkování, neboť se jedná o vědomou aktivitu organizací destinačního managementu, prvotní impulz je tedy veden z pozice nabídky (např. pravidelné eventy). Partnerství pak spojuje obě tyto činnosti a zajišťuje jejich správnou realizaci. Souhrnně se tedy jedná o aktivity, které vedou k ustavení právě toho správného produktu, který uspokojí potřeby návštěvníka. Na tomto příkladu tedy můžeme demonstrovat, z jakého důvodu je pro Kotlera, Bowena a Makense (2010), stěžejní význam čtyř P.

Cena je v cestovním ruchu velice citlivou záležitostí. Mění se ze dne na den a je kriticky závislá na vývoji ve světě. A to nejen z pohledu pohybů cenové úrovně a kupní síly, ale i z pohledu bezpečnosti, případných krizových situací, nebo legislativních změn v domácím i nadnárodním měřítku. Opět je možné využít mnohých strategií cenování (Engelson, 1995; Mills, 2002; Smith, 2012) s přizpůsobením pro časové hledisko, tedy sezónnost v cestovním ruchu (Rogers, 2001) či oblast pohostinství (Chung, 2000). Obecně však lze základní čtyři prvky, které mají zásadní vliv na stanovení cen v cestovním ruchu. Jsou to především finanční tlaky (náklady, daně, externí financování), konkurenční tlaky, profil návštěvníka a přístup k řízení destinace (odborné řízení destinace samozřejmě náklady zvyšuje), které musejí být přísně zohledňovány při výběru strategie.

Umístění a promotion jsou v odvětví cestovního ruchu kapitoly nesmírně rozsáhlé, obě závislé na dostupných technologiích, vědě a výzkumu i ekonomické vyspělosti dané destinace.

Z hlediska místa uvažujeme nejen o destinaci jako celku, ale i o jejích jednotlivých součástech, včetně veškerých kanálů, které můžeme zvolit, abychom produkt návštěvníkovi nabídli (Ashworth, Goodall, 1990). Již poměrně dlouho pozorujeme význam rezervačních systémů pro cestovní ruch (Page, Connell, 2007), ať už na globální bázi GDS (Galileo, Amadeus, Fidelio) či přizpůsobených přímo pro užívání samotným návštěvníkem IDS (např. Pegasus online, Travel Guide CZ, atp.).

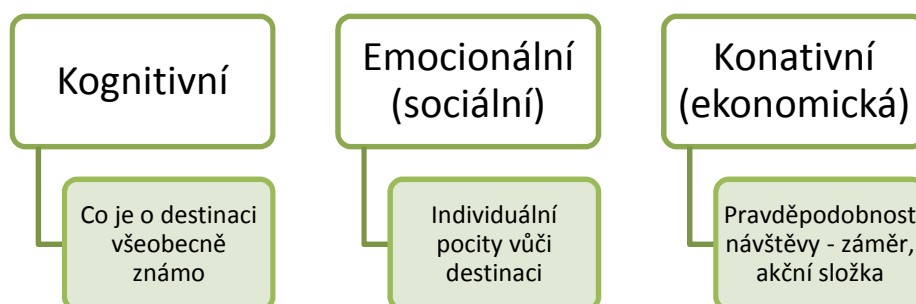
Stejná situace panuje i v oblasti marketingové komunikace, kdy se již žádná destinace neobjede bez kvalitní webové prezentace; internet je totiž vedoucím médiem při výběrání cílového místa zákazníkem, neboť poskytuje nesčetné možnosti (včetně tzv. recenzování destinací samotnými návštěvníky – viz TripAdvisor).

➤ Další nástroje marketingového mixu v cestovním ruchu – people, partnership, packaging, a programming – jsou životně závislé na vůli jednotlivých subjektů ke koordinaci. Jak již bylo v textu několikrát zmíněno, právě nedostatek motivace ke spolupráci je překážkou odpovědného a udržitelného rozvoje cestovního ruchu. Tvorba adekvátních mezilidských vztahů a následných hodnot pro návštěvníka je dlouhodobou aktivitou, jež vyžaduje vyšší úroveň důvěry, než je běžné. V našem prostředí se tento předpoklad jeví jako momentálně nepřekonatelný problém, a proto i snaha o uplatnění těchto nástrojů marketingového mixu v praxi je poměrně neefektivní. ◀

Následují tržní aktivity, u kterých není možné s konečnou platností rozhodnout, zda patří do taktických či operativních činností. Záleží na produktu i čase, ve kterém je nabízen. Segmentace byla rozebrána již výše, není proto nutné ji opět charakterizovat. Běžně v destinacích nacházíme množství rozličných segmentů, ze kterých je z hlediska efektivity nutné vybrat ty s největším vlivem na odvětví (velikost a růst segmentu, cíle destinace, celková přitažlivost). Na základě tohoto hodnocení jsou vybrány cílové skupiny, kterým se budou organizace destinačního managementu věnovat.

Nabídka v cestovním ruchu je poměrně rozsáhlá, avšak ne z pohledu základního psychologického vnímání, kdy existují základní služby, které mohou být různě kombinovány. Proto je nutné se odlišit a na základě toho si vybudovat určitou pozici na trhu. Navzdory schématu, ze kterého vycházíme, považuje Morrison (2008) odlišení za součást positioningu, stejně jako další atributy jeho systému 5D (documenting, deciding, designing a delivering). Klíčovou roli v nastavení a obhájení správné pozice hraje právě image destinace a zprostředkovaně je tento krok závislý na správně zvolené marketingové komunikaci. Ta by měla formovat pocit nebo dojem z daného místa (Echtner, Ritchie, 2003), naplňovat očekávání, stereotypy či obrazy tvořené organizacemi destinačního managementu (Jenkins, 1999). Dle Azjena a Fishbeina (1977) je image destinace závislá na třech základních komponentech.

OBRÁZEK 15: SLOŽKY IMAGE DESTINACE



Zdroj: vlastní zpracování, dle Azjen, Fishbein (1977)

Je proto zřejmé, že ke správnému umístění produktu na trhu potřebujeme více než jen znát odraz v návštěvníkově mysli. Jedná se o komplexní psychologicko-sociologickou analýzu

(využitelné poznatky např. Schiffman, Kanuk, 2010), která odkryje celkové vnímání (ať už přijatelné, či nepřijatelné) cílové destinace.

Cílem těchto tržních činností je obsadit specifické místo v mysli zákazníka (Palatková (a), 2006). Tím se v podstatě dostáváme do středu výchozího schématu, které vyjadřuje uzavření procesu marketingového managementu dosažením hodnoty a vztahu s návštěvníkem. Vznik loajality a trvalé obliby je velmi preferovaným výsledkem, který je však založen na dlouhodobém působení. Samotná spokojenost návštěvníka s destinací totiž nemusí nutně znamenat vznik loajálního chování a tedy opakovaných návštěv. Pleshko a Baqer (2008) poznamenávají, že loajální návštěvníci jsou téměř vždy spokojeni, avšak spokojení návštěvníci loajální být nemusí.

➤ Na závěr této problematiky je vhodné dodat, že obstat v konkurenci cestovního ruchu je pro dnešní destinace a subjekty, jež je řídí, největší výzvou. Jsou na ně kladeny vysoké nároky z hlediska inovací, které je přirozeně eliminují, a proto se již neobejdou bez kvalitního managementu a marketingu, založeného na ověřených nástrojích. Novacká (2003) dodává, že veškeré tyto aktivity vyžadují koncepční přístup, a to v rámci sledovaných destinačních oblastí. V praxi se však obvykle setkáváme s opačným přístupem, kdy jsou koncepční nástroje tvořeny až v okamžiku, kdy je destinace už nějakým způsobem řízena a využívá alespoň nástrojů marketingové komunikace.

Tato práce by proto měla přispět ke zvýšení významu koncepčního přístupu k rozvoji cestovního ruchu již v jeho počátku. ◀

3. CÍL PRÁCE A POUŽITÉ VĚDECKÉ METODY

V této kapitole budou syntetizovány poznatky současného stavu poznání zpracovávané problematiky, rozdíly v jejím teoretickém pojmání i rozpor mezi teorií a praxí v dané oblasti. Následně budou představeny odpovídající metody pro řešení daného problému, jejich výběr zdůvodněn a označeny klady a zápory jejich užití.

3.1. FORMULACE CÍLE

Cíl práce by měl být stanoven na základě tzv. bílých míst poznání problematiky, tedy z vytvořeného literárního přehledu. Proto je nutné nejprve shrnout, jaké problémy a významné souvislosti byly odhaleny.

3.1.1. SYNTÉZA KRITICKÝCH POZNATKŮ

Tato disertační práce by měla, kromě jiného, přispívat k obohacení vědeckého paradigmatu, což je v podstatě souhrn všech pojetí dané vědní disciplíny v určitém časovém úseku (Kraus et al., 2005). Jedná se proto o přínos k teoretickému pojetí řešené problematiky.

Na základě předchozího literárního přehledu lze proto usuzovat na několik zásadních možností, jak přispět k odstranění nejednotnosti, která provázela tvorbu literárního přehledu od samého počátku.

ZÁSADNÍ PROBLÉMY TEORETICKÉ ROVINY PRÁCE

V průběhu zpracování literárního přehledu bylo popsáno jen několik málo oblastí, ve kterých je možné dojít k jasnému závěru, co přesně řeší a jakým způsobem je správně definovat.

Celkově je cestovní ruch problematikou velmi těžce uchopitelnou, prvotní nesnáze přicházejí již v okamžiku, kdy jej potřebujeme definovat jako samostatný pojem. Existuje množství různých přístupů a pojetí, zdánlivě všeobecně přijímané definice jsou neustále vystaveny kritickým revizím a obohacím, souvisejícím s vývojem lidské společnosti. Tento nesoulad v základním pojetí samotného slovního spojení cestovní ruch se pak promítá do všech dalších oblastí, ze kterých je velmi složité vyvodit alespoň nějaké souhrnné výsledky.

Zásadním nedostatkem je proto nesourodost v pojmosloví, a to především v oblasti koncepcí a koncepčního řízení a současně v pojetí města jako destinace. V další vědecké části proto bude nutné synchronizovat tyto pojmy na základě další revize a sumarizace existujících přístupů, a případně se pokusit o vytvoření jednoznačné definice, jež by jasně odrážela význam těchto pojmů.

V předchozím textu byl proto již poskytnut prvotní náhled na subjektivní pojetí této problematiky, který by měl vést právě ke stanovení strukturovaných definic. Pro úplnost uvádím tyto prvotní definice i zde.

OBRAZEK 15: AUTORSKÉ DEFINICE PROBLEMATICKÝCH POJMŮ

„**Koncepce** je výchozí rámec, vyjadřující hlavní myšlenkové postupy, které by měly vést k jednotnému výkladu konkrétního problému. Má dlouhodobý (případně střednědobý) charakter; není náhodná, ale vždy provázaná s určitou zájmovou oblastí; a z hlediska důležitosti by měla nabývat písemné podoby.“

„**Městskou destinací** rozumíme městskou aglomeraci, vhodnou, atraktivní a vybavenou (příp. s rozvojovým potenciálem) pro uspokojování potřeb klientů v cestovním ruchu.“

Zdroj: vlastní zpracování

Toto považuji za jednu ze stěžejních oblastí další vědecké práce, neboť ustavením (alespoň částečně) odpovídajících definic by mohlo dojít k výraznému zpřehlednění této oblasti cestovního ruchu, který svou průřezovostí k přirozené nesourodosti přirozeně přispívá.

Tyto poznatky by pak mohly být využity i při výuce vysokoškolských studentů, kterým by poskytly vyjasnění kontextu, ve kterém se mnohdy příliš neorientují.

VÝZNAMNÉ SOUVISLOSTI TEORETICKÉ ROVINY PRÁCE

Stejně jako označení hlavních problémů, byly syntéze podrobeny i významné souvislosti cestovního ruchu, a to především ve vztahu k ekonomickým výsledkům. V rámci literárního přehledu byl ilustrován vliv cestovního ruchu na ekonomiku České republiky, jež může být označen minimálně za nezanedbatelný, optimálněji za významný. Stejně tak byl zjištěn vliv tohoto odvětví na sociální prostředí, životní úroveň a místní komunitu; tyto atributy jeho rozvoj výrazně podmiňuje.

Ať už přímo, či zprostředkovaně působí cestovní ruch nejen na národní úrovni, ale i regionální a lokální, je významným zaměstnavatelem, tvůrcem přidané hodnoty či determinantem životní úrovně. Lze se tedy důvodně domnívat, že propojením řešených témat (cestovní ruch, ekonomický a sociální vliv, město) může být dosaženo podstatných přínosů ve smyslu rozvoje cestovního ruchu.

V této dizertační práci tedy bude rozvíjen především koncept procesu uvědomění si možných efektů cestovního ruchu v městských destinacích. Z hlediska nutnosti orientovat se na mikro úrovní podniku ekonomiku, bude tento proces primárně zaměřen na posílení

kompetencí odpovědných orgánů v řízení cestovního ruchu na území měst, čemuž bude odpovídat veškerý zamýšlený výzkum.

Pro subjekty organizací destinačního managementu je poměrně složité vyhodnocovat střednědobé či dlouhodobé dopady učiněných rozhodnutí, a to vzhledem k omezenosti monitoringu a celkové složitosti v řízení destinací. Východiskem z této situace by proto mohl být odpovídající vizualizační nástroj, jenž by kompetentním osobám poskytl náhled na konkrétní řešenou situaci, v přijatelné a pochopitelné formě.

Největší přínos takového nástroje by mohl být viděn u destinací s potenciálem pro cestovní ruch, avšak v současné době ještě nerozvinutých. Koncepční nástroje by totiž měly z hlediska přirozeného řádu věcí předcházet rozvoji cestovního ruchu, umožňovat odpovědné plánování a pomoci při realizaci rozvojových cílů v nově vznikajících atraktivních destinacích.

Pokud by navíc bylo dosaženo zobecnění společných rysů městských destinací, mohl by být zamýšlený výstup práce posunut do kategorie efektivních plánovacích nástrojů, vhodných jak pro teoretické potřeby, tak pro praktické využití.

UŽITÁ TERMINOLOGIE

V navazující vědecké práci je nutné užívat jednotné terminologie, aby nedocházelo k nepřesnému výkladu jednotlivých odborných pojmů.

Následující termíny vychází z poznatků získaných v teoretické části práce, a pro přehlednost jsou uvedeny jako součást metodiky disertační práce.

- Cestovní ruch
 - o Výraz turismus není adekvátní jak významově, tak jazykově. Jedná se o zavádějící pojem, částečně odkazující k turistice.
- Koncepce
 - o Pro další práci by bylo možné užívat i pojmu strategie, neboť aktuální koncepce v oboru splňují charakteristiky strategických dokumentů. Pro účely teoretického přínosu práce však bude užíváno pojmu koncepce, a to ve významu definovaném výše.
- Městská destinace
 - o Město jako pojem nezohledňuje přímý aspekt cestovního ruchu, stejně jako destinace nezachycuje důležité charakteristiky sídelních útvarů. Nadále bude tedy užíváno spojení městská destinace.
- Organizace destinačního managementu (DMO)
 - o Dle mého subjektivního přesvědčení vyjadřuje organizace destinačního managementu zcela jasně význam a určení pojmu.
 - o Zkratky DMO bude užíváno vzhledem k její ustálenosti v domácí i zahraniční literatuře. Současně se jedná o kratší tvar pojmu Destination management organization, který je pro účely této práce brán jako odpovídající překlad českého výrazu.

3.1.2. CÍL PRÁCE

Cíl této disertační práce tedy vyplývá z těchto zásadních problémů a významných souvislostí, zjištěných při studiu teoretických pramenů.

Hlavní cíl je vymezen jako: „vývoj a prezentace rozhodovacího modelu, určeného pro transparentnost efektů cestovního ruchu v městských destinacích.“

Vývojem a prezentací se v tomto případě rozumí sestavení autorského modelu městské destinace, přičemž jako model je chápán popis struktury dat, jejich elementů, atributů a vztahů. I přesto, že se jedná o zcela účelové a zjednodušené zobrazení skutečnosti, dovoluje model sémanticky uskupit objekty s jejich vztahy a přiřazeními; ty jsou pak schopny vytvořit realizaci formální teorie (Mildeová, Vojtko, 2006). Transparentnost vyjadřuje přehlednost a snadnou orientaci v problematice efektů cestovního ruchu. Městská destinace již byla definována výše.

Systémové pojetí, ve kterém se v modelování nacházíme, koresponduje s obecným pojetím cestovního ruchu – taktéž jako systému; zde tedy nacházíme jasné propojení mezi problémem a možnostmi jeho řešení.

Mezi parciální cíle práce patří:

- a) synchronizace pojetí některých teoretických pojmů
- b) možnost aplikace sociálních aspektů cestovního ruchu tak, aby mohla být zařazena do modelu městské destinace.

Sociální vlivy, především na místní komunitu, jsou i přes svůj význam v současné době mnohdy záměrně ignorovány.

3.1.3. UŽITÉ VĚDECKÉ METODY

V rámci práce bude pro zajištění cíle užito metod logických i empirických. Přístupově bude užito normativnosti, a to především pro návrh teoretických postupů formování modelu a následně deskriptivy, pro samotný rozbor systému.

V rámci logického pojetí budou využity všechny párové metody. Analýza a syntéza z hlediska rozboru problematiky, a to především v oblasti teoretického přehledu v oblasti poznání hlavních složek zkoumaného systému. Abstrakce a konkretizace při volbě důležitých a méně významných atributů při modelování. A v neposlední řadě indukce a dedukce, kdy budou na základě odborných znalostí ustaveny definice výše zmíněných problematických oblastí (dedukce) a zobecněna některá témata zkoumaného problému (indukce).

Z hlediska empirického je nutné poukázat na systémové pojetí hlavní výzkumné metody této práce, a tou bude modelování. Systém jako takový je totiž: „integrováný souhrn vzájemně působících prvků, určených na kooperativní plnění předem stanovené funkce.“ (Molnár et al., 2012:68). Mezi jehož základní znaky patří určité prvky, mezi nimiž nacházíme aktivní vazby nejen s dalšími prvky, ale i s okolím a má určitý cíl.

Mezi hlavní výhody systému patří především možnost promítnutí alternativních cest řešení, sledování změn parametrů a hodnot prvků i jejich vazeb a zjištění ovlivnění a stability systému při konkrétním nastavení.

Samozřejmě však nemůžeme nikdy vyjádřit všechny prvky a vazby zkoumaného systému, neboť charakteristikou modelu je zjednodušení skutečnosti díky opomenutí méně důležitých detailů (Molnár et al., 2012). Model bez zjednodušení by nezobrazitelný, nezvládnutelný a především „lidsky“ nepochopitelný. Aby bylo dosaženo pochopitelnosti a očekávané vizualizace situace, bude model fungovat simulačně; bude tedy napodobovat systém cestovního ruchu v městských destinacích, aby bylo možné jej lépe poznat.

Adekvátní model musí být opřen o kvalitní sekundární data, díky tomu by bylo využito dostupných informací o několika městských destinacích (např. Týn nad Vltavou). Tato data by následně posloužila pro jeho kalibraci.

VÝHODY A NEVÝHODY ZVOLENÉHO ŘEŠENÍ

Je nutné uvést i hlavní výhody a nevýhody tohoto zamýšleného řešení, z nichž některé byly již uvedeny výše. Hlavní výhodou modelu by měla být jeho obecná aplikovatelnost na podmínky jakékoli destinace, jež bude splňovat požadavky dané pro město.

Současně bude model primárně zaměřen na podporu rozvoje cestovního ruchu, ve vztahu k uvědomění si jeho ekonomických a sociálních implikací, jejich zjednodušení a zpřehlednění.

Model bude díky příslibené součinnosti zastupitelů některých vybraných měst založen na exaktních datech, nebude proto nutné odhadovat úroveň některých veličin, což připívá k celkové věrohodnosti simulovaných situací. Tento model by pak mohl být výstupem, s možným komerčním i vědeckým využitím.

V tomto případě může obtížné správně definovat město jako destinaci cestovního ruchu, nesprávné vymezení by mohlo vést k omezení využitelnosti modelu.

Z hlediska zobecnění použitých dat se bude současně jednat o zobecnění situace v destinacích, neboť nelze kalkulovat se všemi specifikami jednotlivých městských destinací.

V případě potřeby by však mohl být model přizpůsoben na konkrétní podmínky konkrétního cílového místa.

Výchozí situace počítá s využitím modelu pro rozvíjející se městské destinace, nebude tedy žádoucí jej plně orientovat na stabilizaci cestovního ruchu v zavedených destinacích, pro zobrazení obecného vývoje by však měl být považován za relevantní.

Při vhodném užití se tento model může stát široce uplatnitelným koncepčním plánovacím nástrojem.

3. POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Administrativní členění ČR. In: *Geografický web* [online]. 2010 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.hajduch.net/cesko/administrativni-cleneni>
- [2] ALLEN, David. *Getting things done: the art of stress-free productivity*. New York, N.Y.: Penguin books, c2001, xiv, 267 s. ISBN 06-708-9924-0.
- [3] ARAMBERRI, Julio. The future of tourism and globalization: Some critical remarks. *Futures* [online]. 2009, roč. 41, č. 6, s. 367-376 [cit. 2013-03-06]. ISSN 00163287. DOI: 10.1016/j.futures.2008.11.015. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0016328708002097>
- [4] ANDERSON, J. a J. NARUS. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*, 1990, vol. 54, no. 1, pp. 42-5.
- [5] ARCHER, Brian. *The impact of domestic tourism*. Cardiff: University of Wales Press, 1973, xi, 128 p. ISBN 07-083-0525-3.
- [6] ASHWORTH, G a Brian GOODALL. *Marketing tourism places*. New York: Routledge, 1990, xxii, 284 p. ISBN 04-150-3810-3.
- [7] AZJEN, Icek a Martin FISHBEIN. Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research. *Psychological Bulletin*. 1977, roč. 84, č. 5, s. 888-918. Dostupné z: http://www.thecre.com/tpsac/wp-content/uploads/2011/02/Appendix2_AttitudevsAction_ByAjzenFishbein1977.pdf
- [8] BALDWIN, Richard E. *Ekonomie evropské integrace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 478 s. ISBN 978-80-247-1807-1.
- [9] BAKOS, Tomáš. *Multiplikační efekty a ekonomické úniky*. Praha, 2009. Dostupné z: http://kcr.vse.cz/wp-content/uploads/2009/10/Bakos-Konference_VSE_zari-2009.pdf. Konferenční prezentace. Vysoká škola ekonomická v Praze.
- [10] BAKOS, Tomáš. Východiska hodnocení ekonomického dopadu cestovního ruchu. In: *Regionální rozvoj a cestovní ruch*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická, 2011, s. 15-35. Dostupné z: http://www.academia.edu/1207204/Vychodiska_hodnoceni_ekonomickeho_dopadu_cestovniho_ruchu
- [11] BALOGLU, Seyhmus a Ken W. MCCLEARY. A model of destination image formation. *Annals of Tourism Research*. 1999, roč. 26, č. 4, s. 868-897. DOI: 10.1016/S0160-7383(99)00030-4. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0160738399000304>
- [12] BARTL, H. a F. SCHMIDT. *Destination Management*. Wien: Institut für regionale Innovation, 1998.
- [13] BEAVER, Allan. *A dictionary of travel and tourism terminology*. New York, NY: CABI Pub., c2002, xiii, 380 p. ISBN 08-519-9582-9.
- [14] BEERLI, Asunción a Josefa D MARTÍN. Factors influencing destination image. *Annals of Tourism Research*. 2004, roč. 31, č. 3, s. 657-681. DOI: 10.1016/j.annals.2004.01.010. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0160738304000349>
- [15] BELZ, Christian a Thomas BIEGER. *Customer-Value: Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile*. 2., aktualisierte Aufl. Landsberg am Lech: mi-Fachverl, 2006. ISBN 36-360-3081-7.
- [16] BHATIA, A.K. *International tourism management*. Repr. India: Sterling, 2004. ISBN 978-812-0724-129.
- [17] BIEGER, Von Thomas. *Management von Destinationen*. 6., unwes. verändert. Aufl. München: R. Oldenbourg, 2005. ISBN 978-348-6576-566.

- [18] BLAIN, C., S. LEVY a B. RITCHIE. Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations. *Journal of Travel Research*. 2005, roč. 43, č. 4, s. 328-338. DOI: 10.1177/0047287505274646. Dostupné z: <http://jtr.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0047287505274646>
- [19] BLAKE, Adam. The economic effects of tourism in Spain. In: *FAMA* [online]. 2010 [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://fama2.us.es:8080/turismo/turisonet1/economia%20del%20turismo/espaa%F1a/ECONOMIC%20EFFECTS%20OF%20TOURISM%20IN%20SPAIN.PDF>
- [20] BOHÁČKOVÁ, Ivana a Magdalena HRABÁNKOVÁ. *Strukturální politika Evropské unie*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xvii, 188 s. ISBN 978-80-7400-111-6.
- [21] BOSSELMAN, Fred P, Craig A PETERSON a Claire MCCARTHY. *Managing tourism growth: issues and applications*. Washington, D.C.: Island Press, c1999, xii, 304 p. ISBN 15-596-3605-X.
- [22] BOTTI, L. Tourism destination competitiveness: The French Regions Case. *European Journal of Tourism Research*, 2009. roč. 2, č. 1, s. 5-24.
- [23] BORDEN, Neil. The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research* [online]. 1984, č. 2, s. 7-12 [cit. 2013-05-07]. Dostupné z: <https://docs.google.com>
- [24] BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, 432 s. ISBN 80-717-9577-1.
- [25] BRAMWELL, Bill. User satisfaction and product development in urban tourism. *Tourism Management*. 1998, roč. 19, č. 1, s. 35-47. Dostupné z: [http://ftur.uh.cu/intra/ftp/Materiales%20docentes/4to%20a%F1o/Asignatura%20Ocio/Tema%20IV/\(%20GOLF\)/CD%20%20Golf%20y%20AAVV/Viajes%20y%20Productos/User%20satisfaction%20and%20product%20development%20on%20urban%20tourism.pdf](http://ftur.uh.cu/intra/ftp/Materiales%20docentes/4to%20a%F1o/Asignatura%20Ocio/Tema%20IV/(%20GOLF)/CD%20%20Golf%20y%20AAVV/Viajes%20y%20Productos/User%20satisfaction%20and%20product%20development%20on%20urban%20tourism.pdf)
- [26] BREISINGER, Clemens, Marcelle THOMAS a James THURLOW. *Social accounting matrices and multiplier analysis: an introduction with exercises*. Washington, D.C.: International Food Policy Research Institute, c2009, vii, 30 p. ISBN 978-089-6297-838.
- [27] BRINCKERHOFF, Peter C. *Mission-based marketing positioning your not-for-profit in an increasingly competitive world*. 3rd ed. Hoboken, N.J: John Wiley, 2010. ISBN 978-047-0889-862.
- [28] BRIGGS, Susan. *Successful tourism marketing*. 2nd ed. London: Kogan Page, 2000. ISBN 978-074-9434-694.
- [29] BRIASSOULIS, Helen. Sustainable tourism and the question of the commons. *Annals of Tourism Research* [online]. 2002, roč. 29, č. 4, s. 1065-1085 [cit. 2013-03-06]. ISSN 01607383. DOI: 10.1016/S0160-7383(02)00021-X. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S016073830200021X>
- [30] BRODIE, Bernard. Strategy as a Science. *World Politics* [online]. 1949, roč. 1, č. 4 [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/10.2307/2008833>
- [31] BROUGHAM, J.E. a R.W. BUTLER. A segmentation analysis of resident attitudes to the social impact of tourism. *Annals of Tourism Research* [online]. 1981, roč. 8, č. 4, 569-590 [cit. 2013-05-03]. DOI: 10.1016/0160-7383(81)90042-6. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0160738381900426>
- [32] BRYNJOLFSSON, Erik. The Matrix of Change: A Tool for Business Process Reengineering. *Sloan management review*. 1997, roč. 38, č. 2, s. 37-54. ISSN 0019-848x.
- [33] BUHALIS, Dimitrios. *E-Tourism: information technology for strategic tourism management*. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall, 2003, xxviii, 376 p. ISBN 05-823-5740-3.

- [34] BUHALIS, Dimitrios. Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management* [online]. 2000, roč. 21, č. 1, s. 96-116 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0261517799000953>
- [35] BULL, Adrian. *The economics of travel and tourism*. 2nd ed. Melbourne: Longman, 1994. ISBN 05-828-0731-X.
- [36] BUTLER, Richard. *The tourism area life cycle*. Buffalo: Channel View Publications, c2006, 2 v. ISBN 97818454102612.
- [37] CALANTONE, Roger a Josef MAZANEC. Marketing management and tourism. *Annals of Tourism Research*. 1991, roč. 18, č. 1, s. 101-119. DOI: 10.1016/0160-7383(91)90042-A. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/016073839190042A>
- [38] Česká republika. Zákon o obcích. In: 128. 2000. Dostupné z: [http://www.zakonycr.cz/seznamy/128-2000-sb-zakon-o-obcich-\(obecni-zrizeni\).html](http://www.zakonycr.cz/seznamy/128-2000-sb-zakon-o-obcich-(obecni-zrizeni).html)
- [39] CAVLEK, Nevenka. Tour operators and destination safety. *Annals of Tourism Research* [online]. 2002, roč. 29, č. 2, s. 478-496 [cit. 2013-05-06]. DOI: 10.1016/S0160-7383(01)00067-6. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0160738301000676>
- [40] Cestovní ruch. *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/cestovni_ruch-xa
- [41] Cestovní ruch v Praze v roce 2012. *Praguewelcome* [online]. 2012 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.praguewelcome.cz/cs/infocentrum-b2b/info-servis/praha-ve-statistikach/>
- [42] CHAMBERS, Erve. From authenticity to significance: Tourism on the frontier of culture and place. *Futures* [online]. 2009, roč. 41, č. 6, s. 353-359 [cit. 2013-03-06]. ISSN 00163287. DOI: 10.1016/j.futures.2008.11.003. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0016328708002115>
- [43] CHUNG, Kyoo. Hotel room rate pricing strategy for market share in oligopolistic competition — eight-year longitudinal study of super deluxe hotels in Seoul. *Tourism Management*. 2000, roč. 21, č. 2, s. 135-145. DOI: 10.1016/S0261-5177(99)00043-6. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0261517799000436>
- [44] CLARKE, Jackie. A Framework of Approaches to Sustainable Tourism. *Journal of Sustainable Tourism*. 1997, roč. 5, č. 3, s. 224-233. ISSN 0966-9582. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09669589708667287>
- [45] COLE, G. *Management theory and practice*. 6th ed. London: South-Western Cengage Learning, c2004, xvii, 481 s. ISBN 978-1-84480-088-9.
- [46] COOPER, Chris. *Classic Reviews in Tourism*. London: Cromwell Press, 2003, s. 55-76. ISBN 1853150458.
- [47] COOPER, Chris. *Tourism: principles and practice*. 4th ed. Harlow, England: Prentice Hall Financial Times, 2008, 704 p. ISBN 978-027-3711-261.
- [48] Cooperation. *BusinessDictionary* [online]. 2013 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/cooperation.html>
- [49] COSTAS, Christ. *Tourism and biodiversity mapping tourism's global footprint*. Washington, D.C: Conservation International (CI), 2003. ISBN 18-811-7371-2. Dostupné z: <http://new.unep.org/PDF/Tourism-and-biodiversity.pdf>
- [50] CROUCH, Geoffrey. A META-ANALYSIS OF TOURISM DEMAND. *Annals of Tourism Research* [online]. 1995, roč. 22, č. 1, s. 103-118 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: http://www.climateaudit.info/data/mask/TREN/tourism%20cd/Annals_Tour_Res_1995_103.pdf

- [51] CROUCH, Geoffrey. *Consumer Psychology of Tourism, Hospitality and Leisure*. Cambridge: CABI Publishing, 2004. 335 s. ISBN 0-85199-749-X.
- [52] Česká republika. Občanský zákoník. In: 40/1964 Sb. 1964. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/cz/uvodni-stranka.html>
- [53] Česká republika. Obchodní zákoník. In: 513/1991. 1991. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>
- [54] Česká republika. Zákon o rozpočtových pravidlech státu. In: 218/2000 Sb. 2000. Dostupné z: <http://zakony-online.cz/?s173&q173=1>
- [55] Česká republika. O podpoře regionálního rozvoje. In: 248/2000 Sb. 2000. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-248>
- [56] Česká republika. Usnesení vlády České republiky: ke koordinaci přípravy České republiky na čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů a z Fondu soudržnosti Evropské unie v letech 2007 až 2013. 2006. Dostupné z: <http://racek.vlada.cz/usneseni/usnweb.nsf/WebGovRes/EF97F4C3D501E42CC12571B6006D1244?OpenDocument>
- [57] Česká republika. Usnesení vlády České Republiky: ze dne 2. května 2001. In: č. 418. 2001. Dostupné z: <http://racek.vlada.cz/usneseni/usnweb.nsf/0/27A94F8B2D5170DAC12571B6006D26BE>
- [58] Česká republika. Zákon, kterým se mění zákon č. 128/2000 Sb., o obcích. In: 234. 2006. Dostupné z: <http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?cd=76&typ=r&zdroj=sb06234>
- [59] ČSN EN 13809. *Služby cestovního ruchu: Cestovní agentury a cestovní kanceláře (touroperátoři) - Terminologie*. Praha: Český normalizační Institut, 2004.
- [60] DALE, Ernest. Contributions to Administration by Alfred P. Sloan, Jr., and GM. *Administrative Science Quarterly* [online]. 1956, roč. 1, č. 1, s. 30-62 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/2390839.pdf?acceptTC=true>
- [61] DECARLO, J. *Fair trade and how it works*. New York: Rosen Pub. 158 p. 2011. ISBN ,14-488-1865-6.
- [62] Definition of "Urban". In: *Demographic Yearbook* [online]. 2005 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: http://unstats.un.org/unsd/demographic/sconcerns/densurb/Defintion_of%20Urban.pdf
- [63] Destinační společnosti v České republice. In: *Hospodářská komora České republiky* [online]. 2009 [cit. 2013-05-07]. Dostupné z: http://www.socr.cz/assets/aktivity/informacni-misto-pro-podnikatele/44_destinacni-spolecnosti-v-cr.pdf
- [64] Destination Management Organizations. *UNWTO* [online]. 2013 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: <http://www2.unwto.org/en/category/technical-product-target/destination-management-organizations>
- [65] DILLARD, Dudley. *The economics of John Maynard Keynes: the theory of a monetary economy*. Whitefish, Mont.: Kesinger Publishing, 2005. ISBN 14-191-2894-9.
- [66] DOČKAL, Vít. Ústřední pojmy regionální politiky EU. *Central European Political Studies Review* [online]. 2004, roč. 1, č. 4 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.cepsr.com/clanek.php?ID=192>>
- [67] DOXEY, G. *A causation theory of visitor-residents irritants: methodology and research inferences*. San Diego: The Impact of Tourism, Sixth Annual Conference Proceedings of the Travel Research Association, 1975.
- [68] DRUCKER, Peter. *The practise of management*. Allied Publishers, 1955. ISBN 8177641867.
- [69] Dubai Mall sees 65 million visitors in 2012. *TTG online* [online]. 2013 [cit. 2013-09-22]. Dostupné z: <http://www.ttgmena.com/Dubai-Mall-sees-65-million-visitors-in-2012/>

- [70] DUNNE, Patrick M a Robert F LUSCH. *Retailing*. 6th ed. Mason, OH: Thomson/South-Western, c2008, xxiii, 552 p. ISBN 03-243-6279-X.
- [71] DWYER, Larry. *Megatrends underpinning tourism to 2020: analysis of key drivers for change* [online]. Griffith University, Qld: Sustainable Tourism CRC, 2007 [cit. 2013-05-06]. ISBN 978-192-0965-525. Dostupné z: http://www.crctourism.com.au/wms/upload/resources/bookshop/80046%20Dwyer_TourismTrends2020%20WEB.pdf
- [72] DWYER, Larry et al. Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism Management*. 2009, vol. 30, issue 1, s. 63-74. DOI: 10.1016/j.tourman.2008.04.002. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0261517708000745>
- [73] DWYER, Larry, Peter FORSYTH a Ray SPURR. Evaluating tourism's economic effects: new and old approaches. *Tourism Management* [online]. 2004, roč. 25, č. 3, s. 307-317 [cit. 2013-03-07]. ISSN 02615177. DOI: 10.1016/S0261-5177(03)00131-6. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0261517703001316>
- [74] EDWARDS, D., GRIFFIN, T., a B. HAYLLAR, B. Urban tourism research: developing an agenda. *Annals of Tourism Research*. 2008, roč. 35, č. 4, s.1032-1052.
- [75] ECHTNER, Charlotte a Brent RITCHIE. The Meaning and Measurement of Destination Image. *The Journal of Tourism Studies*. 2003, roč. 14, č. 1, s. 37-48. Dostupné z: http://www.jcu.com.au/business/public/groups/everyone/documents/journal_article/jcudev_012855.pdf
- [76] ENGELSON, Morris. *Pricing strategy: an interdisciplinary approach*. 1st ed. Portland, OR: Joint Management Strategy, 1995. ISBN 978-096-4287-068.
- [77] European Travel Commission. *ETC* [online]. 2013 [cit. 2013-05-07]. Dostupné z: <http://www.etc-corporate.org/3>
- [78] FARRELL, Bryan. Tourism's human conflicts. *Annals of Tourism Research* [online]. 1979, vol. 6, issue 2, s. 122-136 [cit. 2013-05-03]. DOI: 10.1016/0160-7383(79)90143-9. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0160738379901439>
- [79] FARRELL, B. a D. RUNYAN. Ecology and tourism. *Annals of Tourism Research*. 1991, č. 18, s. 26-40.
- [80] FARJOUN, Moshe a Linda LAI. Similarity Judgements in Strategy Formulation: Role, Process and Implication. *Strategic Management Journal* [online]. 1997, roč. 18, č. 4, 255/273 [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/3088140.pdf?acceptTC=true>
- [81] FODNESS, D. The impact of family life cycle on the vacation decision-making process. *Journal of Travel Research*. 1992, č. 31, s. 8-13.
- [82] Fondy Evropské unie. In: *Strukturální fondy (b)* [online]. 2013 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU>
- [83] FORET, Miroslav (a). *Marketing: základy a principy*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, vii, 199 s. ISBN 80-722-6888-0.
- [84] FORET, Miroslav (b). *Marketingová komunikace: [získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xv, 275 s. ISBN 80-722-6811-2.
- [85] FRANKLIN, Adrian a Mike CRANG. The trouble with tourism and travel theory?. *Tourist Studies*. 2001, roč. 1, č. 1, s. 5-22.
- [86] FRETCHLING, Douglas. The tourism satellite account: A primer. *Annals of Tourism Research*. 2009, roč. 25, č. 1, s. 241-244.
- [87] FREEMAN, R. Edward. *Strategic management: a stakeholder approach*. Digital printing 2010. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. ISBN 05-211-5174-0.

- [88] FREYER, Von Walter. *Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*. 8., überarb. und aktualisierte Aufl. München [u.a.]: Oldenbourg, 2006. ISBN 34-865-7874-X.
- [89] FREYER, Von Walter. *Tourismus-Marketing: marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft*. 5., überarb. Aufl. München u.a.: Oldenbourg, 2007. ISBN 34-865-8130-9.
- [90] GALLARZA, Martina G., Irene Gil SAURA a Haydée Calderón GARCÍA. Destination image. *Annals of Tourism Research*. 2002, roč. 29, č. 1, s. 56-78. DOI: 10.1016/S0160-7383(01)00031-7. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0160738301000317>
- [91] GARTNER, William a David LIME. *Trends in outdoor recreation, leisure, and tourism*. New York, NY: CABI Pub., 2000, xxi, 458 p. ISBN 08-519-9403-2.
- [92] GARTRELL, Richard B. *Destination marketing for convention and visitor bureaus*. 2nd ed. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Pub. Co., c1994, xviii, 467 p. ISBN 08-403-8978-7.
- [93] GEE, Chuck Y a Eduardo FAYOS SOLÁ. *International tourism: a global perspective*. 1st ed. Madrid: World Tourism Organization, 1997, xi, 406 p. ISBN 92-844-0231-X.
- [94] GLASSON, John. Oxford: a heritage city under pressure. *Tourism Management*. 1994, roč. 15, č. 2, s. 137-144. DOI: 10.1016/0261-5177(94)90007-8. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0261517794900078>
- [95] GOELDNER, Charles a Brent RITCHIE. *Tourism Principles, Practices, Philosophies: Emobi Edition*. Eleventh ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2009. ISBN 978-047-0382-141.
- [96] GOODRICH, J.N. September 11, 2001 attack on America: a record of the immediate impacts and reactions in the USA travel and tourism industry. *Tourism Management* [online]. 2002, roč. 23, č. 6, s. 573-580 [cit. 2013-03-06]. ISSN 02615177. DOI: 10.1016/S0261-5177(02)00029-8. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0261517702000298>
- [97] GRAHAM, Pauline. *Mary Parker Follett: Prophet of management*. Washington: Beard Books, 2003. ISBN 15-879-8213-7.
- [98] GRIFFIN, Ricky W. *Fundamentals of management*. 6th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2012, xvi, 527 p. ISBN 05-384-7875-6.
- [99] GUNN, Clare A a Turgut VAR. *Tourism planning: basics, concepts, cases*. 4th ed. New York: Routledge, 2002, xxii, 442 p. ISBN 04-159-3268-8.
- [100] GÚČIK, Marian. *Cestovný ruch: úvod do štúdia*. 1. vyd. Banská Bystrica: Dali-BB, 2010, 307 s. Knižnica cestovného ruchu, 15. ISBN 978-808-9090-808.
- [101] HAHN, Johannes. Politika soudržnosti 2014-2020: Investiční strategie pro budoucí růst a konkurenceschopnost EU. In: *Panorama: Inforegio* [online]. 2011/2012 [cit. 2013-04-11].
- [102] HALL, Colin Michael. *Tourism planning: policies, processes and relationships*. 2nd ed. New York: Pearson/Prentice Hall, 2008, xvii, 302 p. ISBN 01-320-4652-0.
- [103] HANKINSON, Graham. The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory. *Journal of Brand Management*. 2007, roč. 14, č. 3, s. 240-254. DOI: 10.1057/palgrave.bm.2550065. Dostupné z: <http://www.palgrave-journals.com/doi/10.1057/palgrave.bm.2550065>
- [104] HEELEY, John. The definition of tourism in Great Britain: Does terminological confusion have to rule?. *Tourism Review*. 1980, roč. 35, č. 2, s. 11-14. ISSN 0251-3102. DOI: 10.1108/eb057811. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/eb057811>
- [105] HENRY, Anthony. *Understanding strategic management*. New York: Oxford University Press, 2008, xxv, 441 p. ISBN 01-992-8830-5.

- [106] HIGGINS-DESBIOLLES, Freya. More than an industry: The forgotten power of tourism as a social force. *Tourism management* [online]. 2006, č. 27, 1192–1208 [cit. 2013-03-06]. DOI: 10.1016/j.tourman.2005.05.020. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0261517705000865>
- [107] HILL, Charles a Gareth JONES. *Strategic management theory*. 10th ed. Mason, OH: South-Western/Cengage Learning, 2013. ISBN 11-334-8570-7.
- [108] HILL, Jennifer a Tim GALE. *Ecotourism and environmental sustainability: principles and practice*. Burlington, VT: Ashgate, c2009, xv, 259 p. ISBN 978-075-4676-218.
- [109] Historická ročenka národních účtů 1990 až 2010. *Český statistický úřad (a)* [online]. 2012 [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/kapitola/5013-12-n_2012-04
- [110] HESKOVÁ, Marie. *Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006, 223 s. ISBN 80-716-8948-3.
- [111] HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009, 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.
- [112] HOLEŠINSKÁ, Andrea. *Destinační management, aneb, Jak řídit turistickou destinaci*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 90 s. ISBN 978-802-1045-002.
- [113] HOLMAN, Robert. *Makroekonomie: středně pokročilý kurz*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xiv, 424 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-861-3.
- [114] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [115] HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: [aplikovaný marketing služeb]*. Praha: Grada, 2003, 486 s. ISBN 80-247-0202-9.
- [116] HRONOVÁ, Stanislava. *Národní účetnictví: nástroj popisu globální ekonomiky*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2009, xix, 326 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-153-6.
- [117] HUDMAN, Lloyd a Richard H JACKSON. *Geography of travel*. 4th ed. Clifton Park, NY: Thomson/Delmar Learning, c2003, 534 p., ISBN 07-668-3256-2.
- [118] HUNT, Jilly. *Fair trade*. London: Raintree, 2012. ISBN 978-140-6235-036.
- [119] HUNZIKER, Walter a K. KRAPP. *Beiträge zur Fremdenverkehrslehre und Fremdenverkehrsgeschichte*. Bern: Publikationen des schweizerischen Fremdenverkehrsverbandes, 1941. ISBN 69064371.
- [120] IANCU, Anica, Luminita POPESCU a Virgil POPESCU. THE DYNAMICS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT-ORIENTED FORMS OF TOURISM. *Economics, management, and financial markets* [online]. 2010, roč. 4, č. 5, s. 244-249 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7963bdd0-2ec2-4fc2-99dd-cca8477e959e%40sessionmgr114&vid=1&hid=113>
- [121] IVANOVIC, Milena. *Tourism development 1: fresh perspectives*. Cape Town: Pearson/Prentice Hall, 2009. ISBN 978-186-8919-772.
- [122] JAFARI, Jafar. *Encyclopedia of tourism*. 1st ed. Editor Jafar Jafari. London: Routledge, 2000, xxxv, 683 s. ISBN 04-153-0890-9.
- [123] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [124] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 288 s. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.
- [125] JANSEN-VERBEKE, Myriam. Urban recreation and tourism: Psychological planning issues. *Tourism recreation research*. 1992, roč. 17, č. 2, s. 33-45.
- [126] JANSEN-VERBEKE, Myriam. Scanning Museum Visitors: Urban Tourism Marketing. *Annals of Tourism Research*. 1996, roč. 23, č. 2, s. 364-375.

- [127] JENKINS, Olivia. Understanding and Measuring Tourist Destination Images. *International Journal of Travel Research*. 1999, č. 1, s. 1-15. Dostupné z: http://download.clib.psu.ac.th/datawebclib/e_resource/trial_database/WileyInterScience/CD/pdf/JTR/JTR_2.pdf
- [128] JENKINS, Win a David WILLIAMSON. *Strategic management and business analysis*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2004. ISBN 978-075-0642-958.
- [129] JENÍČEK, Vladimír. *Vyvážený rozvoj: na globální a regionální úrovni*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, c2010, xv, 132 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-195-6.
- [130] JOHNSON, Gerry a Kevin SCHOLE. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xxviii, 803 s. ISBN 80-722-6220-3.
- [131] KAFKOVÁ, Lumíra. Podpora cestovního ruchu ze strukturálních fondů: Krátké zhodnocení přínosu strukturálních fondů pro rozvoj cestovního ruchu. In: *IOP - kvalita života* [online]. 2012 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: www.otevrtel3komnatu.cz/download.php?id=50
- [132] KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- [133] KASPAR, C. *Základy cestovního ruchu*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 1995. ISBN 90-901166-5-5.
- [134] KAUFMAN, Roger. *Strategic Planning For Success*. New Jersey: John Wiley, 2003. ISBN 07-879-7131-6.
- [135] KEARNS, Gerry. *Selling places: the city as cultural capital, past and present*. 1. ed. New York: Pergamon, 1993. ISBN 978-008-0413-846.
- [136] KEJŘ, Jiří. *Vznik městského zřízení v českých zemích*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 1998, 345 p. ISBN 80-718-4515-9.
- [137] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, 172 s. ISBN 80-717-9578-X.
- [138] KING, Brian a Leo JAGO. A Tale of Two Cities: Urban Tourism Development and Major Events in Australia. In: *Centre for Hospitality and Tourism Research* [online]. 2004 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://torc.linkbc.ca/torc/downs1/ATaleOfTwoCities.pdf>
- [139] KIRÁLOVÁ, Alžběta. CZECHTOURISM. *Vytváření organizací cestovního ruchu (OCR) v turistických regionech* [online]. 2005 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/files/regiony/destin/organizacecrrvregionech.pdf>
- [140] KLEINGINNA, Paul R. a Anne M. KLEINGINNA. A categorized list of motivation definitions, with a suggestion for a consensual definition. *Motivation and Emotion*. 1981, roč. 5, č. 3, s. 263-291. ISSN 0146-7239. DOI: 10.1007/BF00993889. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/BF00993889>
- [141] KONCEPCE STÁTNÍ POLITIKY CESTOVNÍHO RUCHU V ČR NA OBDOBÍ 2007–2013. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. 2007 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/fe9ed7fd-a7b8-43f3-95ae-e0adbbbbc0e5/III-_Koncepce_7-11-07.pdf
- [142] KOONTZ, Harold. The Management Theory Jungle. *The Journal of the Academy of Management* [online]. 1961, roč. 4, č. 3, s. 174-188 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/254541>
- [143] KOONTZ, Harold a Cyril O'DONNELL. *Principles of management: an analysis of managerial functions*. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 1972, x, 748 p. ISBN 00-703-5332-8.

- [144] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-726-1010-4.
- [145] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [146] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 13th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, c2009, 1 v. (various pagings). ISBN 01-313-5797-2.
- [147] KOTLER, Philip, John T BOWEN a James C MAKENS. *Marketing for hospitality and tourism*. 5th ed. Boston: Pearson, c2010, xxiii, 683 s. International edition (Pearson). ISBN 978-013-2453-134.
- [148] KOZAK, M. *Destination benchmarking: concepts, practices, and operations*. Cambridge, MA: CABI Pub., 2004, 216 p. ISBN 08-519-9745-7.
- [149] KRAUS, Jiří et al. *Nový akademický slovník cizích slov A-Ž*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2005, 879 s. ISBN 80-200-1351-2.
- [150] KRIPPENDORF, Jost. *The holiday makers*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999. ISBN 07-506-4348-X.
- [151] KUMAR, V. a Werner REINARTZ. *Customer Relationship Management Concept, Strategy, and Tools*. 2., nd ed. Berlin: Springer Berlin, 2012. ISBN 3642201091.
- [152] LAW, Christopher M. *Urban tourism: attracting visitors to large cities*. New York, NY, USA: Mansell, 1993, xii, 189 p. ISBN 07-201-2129-9.
- [153] LEIPER, Neil. The framework of tourism. *Annals of Tourism Research*. 1979, roč. 6, č. 4, s. 390-407. ISSN 01607383. DOI: 10.1016/0160-7383(79)90003-3. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0160738379900033>
- [154] LEIPER, Neil. *Tourism management*. Collingwood, Vic: TAFE Publications, 1995. ISBN 978-073-0679-318.
- [155] LEONTIEF, Wassily. *A Dictionary of Economics*. The New Palgrave: 1987.
- [156] LEJSEK, Zdeněk. Satelitní účet cestovního ruchu v České republice Historie, současný stav, výhled. *Statistika – ekonomicko-statistický časopis* [online]. 2009, č. 5 [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://panda.hyperlink.cz/cestatxt/minule.htm>
- [157] LEJSEK, Zdeněk. Platební bilance a statistika cestovního ruchu. *Statistika a my* [online]. 2012, č. 9, s. 24-25 [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/71003E9615/\\$File/1804120924_25.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/71003E9615/$File/1804120924_25.pdf)
- [158] LEJSEK, Zdeněk. Satelitní účet cestovního ruchu: Aktuální výsledky. In: *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. 2013 [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/adfb1052-f009-4bb3-9393-b79042af1544/11-30-Prezentace-TSA-2013.pdf>
- [159] LEWIS, A. Competition in Retail Trade. *Economica*. 1945, roč. 12, č. 48, s. 202-234.
- [160] LIBREROS, M. Progress in Tourism Satellite Account Implementation and Development. *Journal of Travel Research* [online]. 2006-08-01, roč. 45, č. 1, s. 83-91 [cit. 2013-03-07]. ISSN 0047-2875. DOI: 10.1177/0047287506289517. Dostupné z: <http://jtr.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0047287506289517>
- [161] LUNDGREN, J.O.J. The tourist frontier of Nouveau Quebec: functions and regional linkages. *Tourist Review*. 1982, roč. 37, č. 2, s. 10-16. Dostupné z: <http://www.cabdirect.org/abstracts/19821892891.html?freeview=true#>
- [162] MACIOCCO, Giovanni a Silvia SERRELI. *Enhancing the city: new perspectives for tourism and leisure*. New York: Springer, c2009, xiv, 369 p. ISBN 978-904-8124-190.
- [163] MAIER, Karel. *Udržitelný rozvoj území*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 253 s. ISBN 978-80-247-4198-7.
- [164] MAK, James. *Tourism and the economy: understanding the economics of tourism*. Honolulu: University of Hawai'i Press, c2004, xi, 267 p. ISBN 08-248-2789-9.

- [165] MANKIW, N. *Principles of economics*. 6th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2012, xxxii, 856 p. ISBN 05-384-5305-2.
- [166] MARIOT, Peter. *Geografia cestovného ruchu*. Bratislava: Veda, 1983. OLC 20259083.
- [167] MARYÁŠ, Jaroslav a Jiří VYSTOUPIL. *Ekonomická geografie*. 2. rozšířené a doplněné vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2001, 156 s. ISBN 80-210-2595-6.
- [168] MATHIESON, Alister a Geoffrey WALL. *Tourism: economic, physical, and social impacts*. New York: Longman, 2006, 208 p. ISBN 05-823-0061-4.
- [169] MATÚŠ, Jozef a Jaroslav BEDNÁRIK. *Ekonomía*. Trnava: Univezita sv. Cyrila a Metoda, 2011. ISBN 9788081052033.
- [170] MCCANN, Anna Y. LEON-GUERRERO a Johnathan D. HALEY. Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses. *Journal of Small Business Management* [online]. 2001, roč. 39, č. 1, s. 50-59 [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=8cffb115-c91f-409b-9092-52442cf8178d%40sessionmgr12&vid=2&hid=4>
- [171] MCCARTHY, E. *Basic marketing: a managerial approach*. 5th ed. Homewood, Ill.: R. D. Irwin, 1975, xvi, 694 p. ISBN 02-560-1567-8.
- [172] MEBRATU, Desta. Sustainability and sustainable development: Historical and conceptual review. *Environmental Impact Asses Review*. 1998, č. 18, s. 493-520.
- [173] Města - sídla. In: *Ústav územního plánování* [online]. 2006 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: http://www.uur.cz/principy/konference/KapitolaB%5CB3311_MestaSidla_20060919.pdf
- [174] METELKOVÁ, Petra. *Destinační management v České republice*. Brno, Masarykova univerzita. 2005. Dostupné z: http://is.muni.cz/do/1456/soubory/katedry/kres/3910085/MSMT_MCR.pdf. Studijní materiál. Ekonomicko-správní fakulta.
- [175] METODIKA SATELITNÍHO ÚČTU ČESKÉ REPUBLIKY. *Český statistický úřad (a)* [online]. 2010 [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/metodika_tabulky_satelitniho_uctu_cestovniho_ruchu/\\$File/metod_tsa.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/metodika_tabulky_satelitniho_uctu_cestovniho_ruchu/$File/metod_tsa.pdf)
- [176] MICHALKO, Milan. *Strategický management*. Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola podnikání v Ostravě, 2007, 111 s. ISBN 978-80-86764-60-3.
- [177] MIDDLETON, Victor T. *Marketing in travel and tourism*. 3rd ed. Boston: Butterworth-Heinemann, 2001, xxii, 487 p. ISBN 07-506-4471-0.
- [178] MILDEOVÁ, Stanislava a Viktor VOJTKO. *Manažerské simulace dynamických procesů*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006, 106 s. ISBN 80-245-1055-3.
- [179] MILLS, Gordon. *Retail pricing strategies and market power*. Melbourne: University Press, 2002. ISBN 978-052-2850-383.
- [180] MINTZBERG, Henry. *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. Toronto: Maxwell Macmillan Canada, c1994, xix, 458 p. ISBN 00-292-1605-2.
- [181] MOLNÁR, Zdeněk et al. *Pokročilé metody vědecké práce*. 1. vyd. Zeleneč: Profess Consulting, 2012, 170 s. Věda pro praxi (Profess Consulting). ISBN 978-80-7259-064-3.
- [182] MORDEN, Tony. *Principles of management*. 2nd ed. Burlington, VT: Ashgate, c2004, 576 p. ISBN 07-546-1984-2.
- [183] MORRISON, Alastair. *Hospitality and travel marketing*. 3rd ed. Albany, NY: Delmar Thomson Learning, c2002, xviii, 625 p. ISBN 07-668-1605-2.
- [184] MORRISON, Robert a Christie MILL. *The tourism system: [aplikovaný marketing služeb]*. 5. ed. Dubuque, Ia: Kendall/Hunt, 2006, 486 s. ISBN 07-575-2680-2.

- [185] MOUTINHO, L. *Strategic Management in Tourism*. New York: CABI Publishing, 2000. 349 s. ISBN 0-85199-282-X.
- [186] MURPHY, Peter E. *Tourism: a community approach*. New York: Methuen, 1985, xvi, 200 p. ISBN 04-163-5930-2.
- [187] NAG, Rajiv, Donald C. HAMBRICK a Ming-Jer CHEN. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal* [online]. 2007, roč. 28, č. 9, s. 935-955 [cit. 2013-03-12]. DOI: 10.1002/smj.615. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/smj.615>
- [188] NAKONEČNÝ, Milan. *Lexikon psychologie*. 1. vyd. Praha: Vodnář, 1995, 397 s. ISBN 80-852-5574-X.
- [189] Národní strategický referenční rámec. In: *Strukturální fondy (a)* [online]. 2013 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU/Narodni-strategicky-referencni-ramec>
- [190] NOBLE, Charles. The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*. 1999, č. 45, s. 119-134.
- [191] NOVACKÁ, Ludmila. *Klient v cestovnom ruchu*. Bratislava: Eurounion, 1996, 92 s. Ekonomické a právne minimum podnikateľa. ISBN 80-855-6860-8.
- [192] NOVACKÁ, Ludmila. *Služby a cestovný ruch: súvislosti, špecifiká, cesta rozvoja*. Bratislava: Sprint, 1999, 549 s. ISBN 80-888-4851-2.
- [193] NOVACKÁ, Ludmila. *Valorizácia prostredia pre služby cestovného ruchu ; Evaluation of business environment for tourist services*. Bratislava: Ekonomická Univerzita v Bratislave, 2003. ISBN 80-968-3424-X.
- [194] NOVACKÁ, Ludmila. *Trvalo udržateľný rozvoj cestovného ruchu na medzinárodnom trhu*. Bratislava: KARTPRINT, 2010. ISBN 978-80-88870-88-3.
- [195] NOVACKÁ, Ludmila. *Cestovný ruch a Európska únia*. Bratislava: Edícia Economics, 2010. ISBN 9788089393268.
- [196] NOVACKÁ, Ludmila. *International Tourism: Case Studies Text Book*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2012. ISBN 9788022535236.
- [197] NOVACKÁ, Ludmila. *Cestovný ruch, udržateľnosť a zodpovednosť na medzinárodnom trhu*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2013. ISBN 978-80-225-3475-8.
- [198] Nové rozdelení turistických regiónů České republiky. *CzechTourism* [online]. 2010 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/media/tiskove-zpravy/nove-rozdeleni-turisticky-ch-regionu-ceske-republiky.html>
- [199] NOVOTNÝ, Pavel. Strategie regionálního rozvoje ČR na roky 2007-2013. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. 2008 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Regionalni-politika/Koncepce-Strategie/Strategie-regionalniho-rozvoje-Ceske-republiky-na>
- [200] O agentuře CzechTourism. *CzechTourism* [online]. 2013 [cit. 2013-05-07]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/>
- [201] OBST, Otto. *Základy obecného managementu*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, s. 7-13. ISBN 80-244-1365-5.
- [202] OCHRANA, František, Jan PAVEL a Leoš VÍTEK. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 261 s. ISBN 978-80-247-3228-2.
- [203] OFFICE DE TOURISME ET DES CONGRES. Tourism in Paris: Key Figures. In: *Chiffres clés* [online]. 2011 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://asp.zone-secure.net/v2/index.jsp?id=1203/1515/23792&lng=en> z:
- [204] OLSON, Jerry C. a Phillip DOVER. Effects of Expectation Creation and Disconfirmation on Belief Elements of Cognitive Structure. *Advances in Consumer*

- Research* [online]. 1976, č. 3, s. 168-175 [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.acrwebsite.org/search/view-conference-proceedings.aspx?Id=9194>
- [205] Organizace cestovního ruchu. *CzechTourism: (b)* [online]. 2013 [cit. 2013-05-07]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/regiony/organizace-cestovniho-ruchu/>
- [206] ORIEŠKA, Ján. *Technika služeb cestovního ruchu: pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. 1. vyd. Praha: Idea Servis, 1999, 244 s. ISBN 80-859-7027-9.
- [207] PAHL, Nadine a Anne RICHTER. *SWOT Analysis - Idea, Methodology And A Practical Approach*. München: GRIN Verlag GmbH, 2009. ISBN 36-403-0303-2.
- [208] PAHL, R. Urban social theory and research. *Environment and Planning*. 1969, roč. 1, č. 2.
- [209] PAGE, Stephen. *Urban tourism*. 1st publ. London [u.a.]: Routledge, 1995. ISBN 978-041-5112-185.
- [210] PAGE, Stephen a Colin Michael HALL. *Managing urban tourism*. New York: Prentice Hall, c2003, xxi, 389 p. ISBN 01-302-7286-8.
- [211] PALATKOVÁ, Monika. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 341 s. ISBN 80-247-1014-5.
- [212] PALATKOVÁ, Monika, b. Prolínání destinací a destinační partnerství. In: *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. 2006 [cit. 2013-05-07]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/3869c784-9a21-41d7-aa4e-3ae736eccbe4/GetFile7_3.pdf
- [213] PALATKOVÁ, Monika. *Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 207 s. ISBN 978-80-247-3749-2.
- [214] PALATKOVÁ, Monika. *Mezinárodní cestovní ruch: analýza pozice turismu ve světové ekonomice : význam turismu v mezinárodních ekonomických vztazích : evropská integrace a mezinárodní turismus*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 221 s. ISBN 978-80-247-3750-8.
- [215] PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ. *Ekonomika turismu: turismus České republiky : vymezení a fungování trhu turismu, přístupy k hodnocení významu a vlivu turismu, charakteristika turismu České republiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 205 s. ISBN 978-80-247-3748-5.
- [216] PAGE, Stephen J. a Joanne CONNELL. *Tourism: a modern synthesis*. 2. ed., repr. London [u.a.]: Thomson, 2007. ISBN 18-448-0198-5.
- [217] PÁSKOVÁ, Martina. *Udržitelnost rozvoje cestovního ruchu*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2008, 298 s. ISBN 978-807-0416-587.
- [218] PEARCE, David. *Economic values and the natural world*. London: Earthscan, 1993. ISBN 978-185-3831-522.
- [219] PECHLANER, Harald. *Unternehmertum und public private partnership wissenschaftliche Konzepte und praktische Erfahrungen*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2009. ISBN 978-383-4916-310.
- [220] PECHLANER, Harald a Elisabeth FISCHER. *Strategische Produktentwicklung im Standortmanagement: wettbewerbsvorteile für den Tourismus*. Berlin: Erich Schmidt, c2009, 178 s. ISBN 978-350-3112-562.
- [221] PELSMACKER, Patrick. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003, 581 s., [16] s. ISBN 80-247-0254-1.
- [222] PENDER, Lesley a Richard SHARPLEY. *The management of tourism*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications, 2005, xxiii, 347 p. ISBN 07-619-4021-9.

- [223] PENG, Guo Chao a Miquel Baptista NUNES. *Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems* [online]. 2007 [cit. 2013-03-06]. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1417274
- [224] PESONEN, Juho a Eric HORSTER. Near field communication technology in tourism. *Tourism Management Perspectives* [online]. 2012, roč. 4, s. 11-18 [cit. 2013-03-06]. ISSN 22119736. DOI: 10.1016/j.tmp.2012.04.001. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2211973612000323>
- [225] PIKE, Steven. *Destination marketing: an integrated marketing communication approach*. 1st ed. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2008. ISBN 07-506-8649-9.
- [226] PLESHKO, L. a S. BAQER. A Path Analysis Study of the Relationship among Consumer Satisfaction, Loyalty and Market Share in Retail Services. *Academy of Marketing Studies Journal*. 2008, roč. 12, č. 2, s. 111-127.
- [227] PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2004, 472 s. ISBN 978-802-0014-993.
- [228] PORTER, M. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review* [online]. 2008, č. 42, s. 25-40 [cit. 2012-05-31]. Dostupné z: <http://ieg-sites.s3.amazonaws.com>
- [229] PORTER, M. a M. FULLER. Coalitions and global strategy, *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, 1986, pp. 315-44.
- [230] POLLI, Rolando a Victor COOK. Validity of the Product Life Cycle. *He Journal of Business*. 1969, roč. 42, č. 4, s. 385-400.
- [231] PRIETO, Angel M. a José ZOFÍO. Network DEA efficiency in input-output models: With an application to OECD countries. *European Journal of Operational Research* [online]. 2007, roč. 178, č. 1, s. 292-304 [cit. 2013-03-07]. ISSN 03772217. DOI: 10.1016/j.ejor.2006.01.015. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0377221706000440>
- [232] PRIDEAUX, Bruce. The Resort Development Spektrum: New Approach to modelling Resort Development. *Tourism Management*. 2000, č. 21, s. 225-240.
- [233] Program 2003-2007. In: *Strukturální fondy (c): Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. 2013 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2007-2013>
- [234] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s.. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [235] RAA, Thij. *The economics of input-output analysis*. New York: Cambridge University Press, 2005, xii, 197 p. ISBN 052160267X.
- [236] RAMSEY, Robert D. *Lead, follow, or get out of the way: how to be a more effective leader in today's schools*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: Corwin Press, c2006, xxiii, 189 p. ISBN 14-129-1585-6.
- [237] RATHMELL, John M. What Is Meant by Services?. *Journal of Marketing* [online]. 1968, č. 30, s. 32-36 [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://ravi-shanker.com/courseoutline/marketingmanagement/Resources/READINGS/Reading%2021%20%20What%20is%20Meant%20by%20Services.pdf>
- [238] Regiony regionální politiky EU. *Ministerstvo pro místní rozvoj: Strukturální fondy (d)* [online]. 2013 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU/Regiony-regionalni-politiky-EU>
- [239] REID, Robert a David BOJANIC. *Hospitality marketing management*. 5th ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2010, xv, 656 p. ISBN 04-700-8858-3.
- [240] RICHARDS, Greg. *Cultural attractions and European tourism*. New York: CABI Pub., 2001, x, 259 p. ISBN 08-519-9440-7.

- [241] RITCHIE, J. a G. CROUCH. *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Oxon, UK: CABI Pub., 2003, xvii, 272 p. ISBN 08-519-9664-7.
- [242] ROGERS, Stuart. *Marketing strategies, tactics, and techniques: a handbook for practitioners*. Westport, Conn.: Quorum Books, 2001, xvi, 393 p. ISBN 15-672-0411-2.
- [243] ROJEK, Chris a John URRY. *Touring Cultures Transformations of Travel and Theory*. London: Routledge, 1997. ISBN 02-034-2773-4.
- [244] ROGERSON, C. a G. VISSER. *Urban tourism in the developing world: the South African experience*. New Brunswick [N.J.]: Transaction Publishers, c2007, vii, 330 p. ISBN 978-076-5803-580.
- [245] ROTH, Peter a Alex SCHRAND. *Touristikmarketing: das Marketing der Reiseveranstalter, Verkehrsträger und Tourismusdestinationen*. 4., überarbeitete und aktualisierte Aufl. München: F. Vahlen, 2003. ISBN 978-380-0628-827.
- [246] RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.
- [247] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [248] RUNIA, Peter. *Marketing: Eine prozess- und praxisorientierte Einführung*. 3., aktualisierte und verbesserte Auflage. Greman: Oldenbourg, 2011. ISBN 978-348-6591-057.
- [249] SCHIFFMAN, Leon G a Leslie Lazar KANUK. *Consumer behavior*. 10th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education/Prentice Hall, c2010, xviii, 518 p. ISBN 01-350-5301-3.
- [250] SCHOELL, William F a Joseph P GUILTINAN. *Marketing: contemporary concepts and practices*. 6th ed., Annotated instructor's ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, c1995, IS-15, xxvii, 762 p. ISBN 02-051-5602-9.
- [251] SEATON, A a M BENNETT. *The marketing of tourism products: concepts, issues, and cases*. London: Thomson Learning, 2001, xx, 540 p. ISBN 18-615-2302-5.
- [252] SELBY, Martin. Understanding Urban Tourism: Researching culture and experience. In: *Psu.edu* [online]. 2003 [cit. 2013-09-22]. DOI: 10.1.1.122.9473. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.122.9473&rep=rep1&type=pdf>
- [253] SHARMA, Amit a Michael D. OLSEN. TOURISM SATELLITE ACCOUNTS. *Annals of Tourism Research* [online]. 2005, roč. 32, č. 2, s. 367-385 [cit. 2013-03-07]. ISSN 01607383. DOI: 10.1016/j.annals.2004.08.002. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0160738305000290>
- [254] SHARPLEY, Richard a David TELFER. *Tourism and development: concepts and issues*. Buffalo: Channel View Publications, c2002, viii, 397 p. ISBN 18-731-5035-0.
- [255] SHIN, Dong-Hee, Jaemin JUNG a Byeng-Hee CHANG. The psychology behind QR codes: User experience perspective. *Computers in Human Behavior* [online]. 2012, roč. 28, č. 4, s. 1417-1426 [cit. 2013-03-06]. ISSN 07475632. DOI: 10.1016/j.chb.2012.03.004. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0747563212000702>
- [256] SLUSARIUC, Gabriela Corina. Characteristics of the evolution in tourism. *Management Agricol* [online]. 2010, roč. 12, č. 3, s. 493-496 [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://www.cabi.org/cabdirect/FullTextPDF/2010/20103334472.pdf>
- [257] SINGH, S. a kol. *Tourism in Destination Communities*. Cambridge: CABI Publishing, 2003. 282 s. ISBN 0-85199-611-6.
- [258] SIMS, Ronald R. *Managing organizational behavior*. Westport, CT: Quorum Books, c2002, vii, 390 p. ISBN 15-672-0495-3.

- [259] SMITH, Tim J. *Pricing strategy: setting price levels, managing price discounts*. Mason, Oh: South-Western Cengage Learning, c2012, xxii, 318 p. ISBN 05-384-8088-2.
- [260] *Slovník cizích slov*. [Rozš. vyd.]. Praha: Encyklopedický dům, 1998, 366 s. ISBN 80-901-6478-1.
- [261] SONG, Haiyan, Lary DWYER a Gang LI. Tourism economics research: A review and assessment. *Annals of Tourism Research*. 2012, roč. 39, č. 3, 1653–1682.
- [262] SOUKUP, Jindřich. *Makroekonomie: moderní přístup*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, 514 s. ISBN 978-80-7261-174-4.
- [263] SPIROU, Costas. *Urban tourism and urban change: cities in a global economy*. New York: Routledge, 2011, xxiii, 255 p. Metropolis and modern life. ISBN 02-038-3580-8.
- [264] STABLER, Mike J., Andreas PAPTHEODOROU a Thea SINCLAIR. *The Economics of Tourism*. 2nd ed. Hoboken: Taylor, 2009. ISBN 02-038-6427-1.
- [265] STIGLITZ, Joseph. Making Globalisation Work. *The Economic and Social Review* [online]. 2008, roč. 39, č. 3, s. 171-190 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: http://www.esr.ie/Vol39_3/Vol-39-01-Stiglitz.pdf
- [266] STYNES, Daniel. DEPARTMENT OF COMMERCE AND COMMUNITY AFFAIRS. *Economic Impacts of Tourism* [online]. Illinois: Illinois Bureau of Tourism, 1997 [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://fama2.us.es:8080/turismo/turisonet1/economia%20del%20turismo/economia%20del%20turismo/economic%20impacts%20of%20tourism.pdf>
- [267] SRB, Jan. Řízení turistické destinace a trvale udržitelný rozvoj cestovního ruchu. *COT Business* [online]. 2003, č. 3 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: http://www.cot.cz/data/cesky/03_03/03_03_priloha.pdf
- [268] Strategické pokyny společenství k soudržnosti 2007- 2013. In: *Ec.europa* [online]. 2011 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007/osc/index_cs.htm
- [269] STRNAD, Pavel a Andrea KRAUSOVÁ. *Mezinárodní marketing*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008, 129 s. ISBN 978-80-7372-384-2.
- [270] SWARBROOKE, John. *Sustainable tourism management*. Repr. New York: CABI Pub, 1998. ISBN 978-085-1993-140.
- [271] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [272] ŠAUER, Martin. *Podpora cestovního ruchu z veřejných financí*. Brno, 2008. Dizertační práce. Masarykova univerzita.
- [273] ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007, 129 s. ISBN 978-807-3950-194.
- [274] Tabulky satelitního účtu cestovního ruchu. *Český statistický úřad (b)* [online]. 2013 [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tabulky_satelitniho_uctu_cestovniho_ruchu
- [275] The conceptual framework for TSA - Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework (TSA:RMF 2008). *UNWTO* [online]. 2008 [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://statistics.unwto.org/en/content/conceptual-framework-tsa-tourism-satellite-account-recommended-methodological-framework-tsar>
- [276] The VALS survey. *Strategic business insights* [online]. 2013 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://www.strategicbusinessinsights.com/vals/presurvey.shtml>
- [277] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ (a). *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

- [278] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. (b) *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xvii, 240 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [279] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. OPERAČNÍ, PROVOZNÍ ČI OPERATIVNÍ MANAGEMENT VÝROBY. *Ekonomika a management* [online]. 2009, č. 4, s. 46-53 [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826731_e8a8/05_tomek_vavrova.pdf
- [280] Tourism Highlights. In: *UNWTO* [online]. 2012 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights12enhr_1.pdf
- [281] TORRES-DELGADO, Anna a Francesco Lopez PALOMEQUE. The growth and spread of the concept of sustainable tourism: The contribution of institutional initiatives to tourism policy. *Tourism Management Perspectives* [online]. 2012, roč. 4, s. 1-10 [cit. 2013-03-06]. ISSN 22119736. DOI: 10.1016/j.tmp.2012.05.001. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2211973612000396>
- [282] Tourism Trends. *Eurostat* [online]. 2012 [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Tourism_trends
- [283] Tourismuspolitisches Konzept der Bayerischen Staatsregierung. In: [online]. 2010 [cit. 2013-08-12]. Dostupné z: http://www.stmwivt.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwivt/Publikationen/Tourismus_politisches_Konzept.pdf
- [284] TRIBE, John. The indiscipline of tourism. *Annals of Tourism Research* [online]. 1997, roč. 24, č. 3, s. 638-657 [cit. 2013-03-06]. ISSN 01607383. DOI: 10.1016/S0160-7383(97)00020-0. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0160738397000200>
- [285] TROUT, J. D. Explanation and the Sense of Understanding. *Philosophy of Science*. 2002(69), 212–233.
- [286] ULWICK, Anthony W. *Business strategy formulation: theory, process, and the intellectual revolution*. Westport, Conn.: Quorum Books, 1999, xviii, 204 p. ISBN 15-672-0273-X.
- [287] *United Nations Conference on International Travel and Tourism: Recommendations on International Travel and Tourism*. Documents. no. E/CONF. 47/18. Rome: New-York, O.N.U., 1964.
- [288] URRY, John. *The tourist gaze: Theory, culture*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2002, 183 p. ISBN 07-619-7347-8.
- [289] VAN DER BORG, Jan, Paolo COSTA a Giuseppe GOTTI. Tourism in European heritage cities. *Annals of Tourism Research* [online]. 1996, vol. 23, issue 2, s. 306-321 [cit. 2013-09-22]. DOI: 10.1016/0160-7383(95)00065-8. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0160738395000658>
- [290] VANHOVE, Norbert. *The economics of tourism destinations*. 1st ed. Amsterdam: Elsevier, 2005, xvi, 251 s. ISBN 07-506-6637-4.
- [291] VANHOVE, Norbert, 2011. 8 - The Economic Impact of Tourism. In: *The Economics of Tourism Destinations (Second Edition)* [online]. London: Elsevier, s. 223–279. [vid. 13. květen 2013]. ISBN 978-0-08-096996-1. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B978008096996100008X>
- [292] VANHOVE, Norbert a Thomas BIEGER. *The economics of tourism destinations: second edition. 2., aktualisierte Aufl.* and New York: Routledge, 2012, xxi, 327 s. ISBN 978-0-08-096996-1.
- [293] VANÍČEK, Jiří a Vladimír KŘEŠŤAN. *Marketing cestovního ruchu* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2006 [cit. 2013-04-09]. CZ.04.1.03/4.2.00.1/0001. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/ba898846-3cc2-4274-9c8e-6bb974c08475/GetFile20.pdf>. Skripta. Vysoká škola polytechnická Jihlava. VAŠKO,

- Martin. *Cestovní ruch a regionální rozvoj*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2002, 95 s. ISBN 80-245-0445-6.
- [294] VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [295] VENGESEYI, Sebastian. A Conceptual Model of Tourism Destination Competitiveness and Attractiveness. In: *Conference Proceedings ANZMAC*. Adelaide, 2003, s. 637-647. Dostupné z: <http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/523/1/A%20conceptual%20model%20of%20tourism%20destination%20competitiveness%20and%20attractiveness.pdf>
- [296] VITURKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 227 s. ISBN 978-80-247-3638-9.
- [297] Návrh věcného záměru zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu. In: *Vláda České republiky* [online]. 2012 [cit. 2013-09-22]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/assets/ppov/lrv/ria/database/VZZ-o-podpore-cestovniho-ruchu.pdf>
- [298] VOGEL, Harold L. *Travel industry economics: a guide for financial analysis*. New York: Cambridge University Press, 2001, xv, 284 p. ISBN 05-217-8163-9.
- [299] *Všeobecná encyklopedie ve čtyřech svazcích*. 1. vyd. Praha: Nakladatelský dům OP Diderot, 1997, 700 s. ISBN 80-858-4117-7.
- [300] VYSTOUPIL, Jiří. *Základy cestovního ruchu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 119 s. ISBN 80-210-4167-6.
- [301] VYSTOUPIL, Jiří a Josef KUNC. Geografický výzkum cestovního ruchu a rekreace v České republice v letech 1950-2008. *Geographia Moravica* [online]. 2009, č. 1, s. 103-119 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: http://geography.upol.cz/soubory/vyzkum/gm/gm-1/Geographia_Moravica_1_Vystoupil-Kunc.pdf
- [302] VYSTOUPIL, Jiří, Josef KUNC, Martin ŠAUER a Petr TONEV. VÝVOJ CESTOVNÍHO RUCHU V ČR A JEHO PROSTOROVÉ ORGANIZACE V LETECH 1990–2009. *Urbanismus a územní rozvoj* [online]. 2010, roč. 13, č. 5, s. 93-108 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: http://www.uur.cz/images/5-publikacni-cinnost-a-knihovna/casopis/2010/2010-05/12_vyvoj%20cestovniho.pdf
- [303] WAHAB, Salah a J PIGRAM. *Tourism, development and growth: the challenge of sustainability*. New York: Routledge, 1997, x, 302 p. ISBN 04-151-6002-2.
- [304] WALL, Geoffrey. Scale effects on tourism multipliers. *Annals of Tourism Research* [online]. 1997, roč. 24, č. 2, s. 446-450 [cit. 2013-03-07]. ISSN 01607383. DOI: 10.1016/S0160-7383(97)80013-8. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0160738397800138>
- [305] WALL, Geoffrey a Alister MATHIESON. *Tourism: change, impacts, and opportunities*. 2nd ed. New York: Pearson Prentice Hall, 2006, xiii, 412 p. ISBN 978-013-0994-004.
- [306] WANG, Youcheng a Abraham PIZAM. *Destination marketing and management: theories and applications*. Cambridge: CAB International, c2011, x, 370 p. ISBN 9781845937003.
- [307] WARNER, Alfred G. *Strategic analysis and choice: a structured approach*. 1st ed. New York: Business Expert Press, 2010. ISBN 978-160-6491-751.
- [308] WHEELEN, Thomas L a J HUNGER. *Strategic management and business policy: concepts and cases*. 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, c2008, 1 v. (various pagings). ISBN 01-323-2346-X.
- [309] WHEELER, B. Is progressive tourism appropriate?. *Tourism Management*. 1992, roč. 13, č. 1, s. 104-105. ISSN 02615177. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0261517792900426>

- [310] WILD, Ray. *Operations management: text and CD-ROM*. 6th ed., repr. London: Thomson, 2003. ISBN 18-448-0040-7.
- [311] WILLIAMS, Stephen. *Tourism geography: a new synthesis*. 2nd ed. New York: Routledge, 2009, xvi, 309 p. ISBN 04-153-9426-0.
- [312] WILSON, Wilson and Colin GILLIGAN. *Strategic marketing management: planning, implementation and control*. 3rd. Oxford: Butterworth Hein, 2005. ISBN 07-506-5938-6.
- [313] WITT, Stephen a Luiz MOUTINHO. *Tourism marketing and management handbook*. New York: Prentice Hall, 1989, xiv, 656 p. ISBN 01-392-5885-X.
- [314] WOKOUN, René. *Regionální rozvoj: (východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování)*. Praha: Linde, 2008, 475 s. ISBN 978-807-2016-990.
- [315] WOKOUN, René. *Regionální politika: Kvalitní vzdělání je efektivní investice do lidského kapitálu – cesta k uplatnění absolventů VŠE na trhu práce* [online]. Praha, 2012 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: http://kreg.vse.cz/wp-content/uploads/2011/04/RP_dilci-podklad_reg.politika.pdf. Výukový podklad pro 5RE305. Vysoká škola ekonomická.
- [316] WOODSIDE, Arch a Drew MARTIN. *Tourism management analysis, behaviour, and strategy*. Wallingford, Oxfordshire: CABI, 2008. ISBN 978-184-5933-241.
- [317] WOOSNAM, K.M. Exploring the Theoretical Framework of Emotional Solidarity between Residents and Tourist. *Journal of Travel Research*, 2009. roč. 48, č. 2, s. 245-258.
- [318] WOOSNAM, K.M. Measuring Residents' Emotional Solidarity with Tourists: Scale Development of Durkheim's Theoretical Constructs. *Journal of Travel Research*, 2010. roč. 49, č. 3, s. 365-380.
- [319] WORLD TOURISM ORGANIZATION. Collection of Tourism Expenditure Statistics. In: *UNWTO* [online]. 1995 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <http://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1034/1034-1.pdf>
- [320] World urbanization prospects: the 2005 revision United Nations, DESA, population division. *United Nations* [online]. 2005 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: http://www.un.org/esa/population/publications/WUP2005/2005WUPHighlights_Exec_Sum.pdf
- [321] WRIGHT, Rudy a E. SIWEK. *The meeting spectrum: the guide for meeting professionals*. 2nd ed. Amherst, MA: HRD Press, 2005, x, 395 p. ISBN 978-087-4258-394.
- [322] WU, Bihu a Liping A. CAI. Spatial Modeling: Suburban Leisure in Shanghai. *Annals of Tourism Research* [online]. 2006, vol. 33, issue 1, s. 179-198 [cit. 2013-08-12]. DOI: 10.1016/j.annals.2005.10.013. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0160738305001623>
- [323] YANG, Tao a Bill HILLIER. The fuzzy boundary: the spatial definition of urban areas. In: EDITORS, Ayse Sema Kubat a Ayse Sema KUBAT. *6th International Space Syntax Symposium*. Istanbul: ITU Faculty of Architecture, 2007, s. 1-16. ISBN 9789755613048. Dostupné z: <http://discovery.ucl.ac.uk/4110/>
- [324] YOON, Yooshik a Muzaffer UYSAL. An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: a structural model. *Tourism Management* [online]. 2005, roč. 26, č. 1, s. 45-56 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0261517703002000>
- [325] ZAHRADNÍK, Petr. *Vstup do Evropské unie: přínosy a náklady konvergence*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2003, xx, 364 s. ISBN 80-717-9472-4.

- [326] Základní fakta o cestovním ruchu v ČR. *CzechTourism* [online]. 2013 [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/didakticke-podklady/6-zakladni-data-a-fakta-o-cestovnim-ruchu-v-cr/>
- [327] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [328] ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ. *Vlivy cestovního ruchu na přírodní a socio-kulturní prostředí*. In: [online]. 2003 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: http://ucr.uhk.cz/documents/Vlivy_CR_na_prirodni_socio_kulturni_prostredi_Uvod/text/vlivytext.pdf
- [329] ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ. *Výkladový slovník cestovního ruchu: principles, practices, philosophies*. Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd. Praha: Linde, 2012, 768 s. ISBN 978-807-2018-802.
- [330] ZHONG, Shien a Jie ZHANG. Why People Travel to Different Regions: a New Tourism Research Framework from Geographical Perspective. [online]. [cit. 2013-04-17]. DOI: 10.1016/j.proenv.2012.01.297. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1878029612002988>

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1: SYSTÉM CESTOVNÍHO RUCHU	7
OBRÁZEK 2: PODÍL CESTOVNÍHO RUCHU NA HDP	13
OBRÁZEK 3: PODÍL CESTOVNÍHO RUCHU NA ZAMĚSTNANOSTI V ČR.....	14
OBRÁZEK 4: MULTIPLIKAČNÍ EFEKT V CESTOVNÍM RUCHU	16
OBRÁZEK 5: TURISTICKÉ REGIONY ČESKÉ REPUBLIKY	30
OBRÁZEK 6: ŽIVOTNÍ CYKLUS DESTINACE DLE BUTLERA, PLOGA A NORONHA.....	39
OBRÁZEK 7: ZÁSADNÍ FAKTORY VZNIKU A FUNKCE MĚSTSKÉ DESTINACE	47
OBRÁZEK 8: VZTAH MANAGEMENTU A MARKETINGU K ROZVOJI DESTINACE.....	51
OBRÁZEK 9: HLAVNÍ SMĚRY AKTIVITY DMO.....	53
OBRÁZEK 10: HIERARCHIE STRATEGICKÝCH AKTIVIT DMO	54
OBRÁZEK 11: NEJČASTĚJŠÍ PRÁVNÍ FORMY DMO	56
OBRÁZEK 12: HIERARCHIE ORGANIZACÍ CESTOVNÍHO RUCHU V ČESKÉ REPUBLICE.....	57
OBRÁZEK 13: SPECIFIKA MARKETINGU V CESTOVNÍM RUCHU	59
OBRÁZEK 14: PROCES MARKETINGOVÉHO MANAGEMENTU	61
OBRÁZEK 15: SLOŽKY IMAGE DESTINACE	64
OBRÁZEK 15: AUTORSKÉ DEFINICE PROBLEMATICKÝCH POJMŮ	67